ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ

МЕФ

МЕЂУНАРОДНА НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

ИНОВАЦИЈЕ

У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ПРИВРЕДЕ

10.12. 2015. Београд

ISBN 978-86-84531-22-5
COBISS.SR-ID 219679756

Универзитет Привредна академија у Новом Саду

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд

Међународна научно-стручна конференција

ИНОВАЦИЈЕ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ПРИВРЕДЕ

– ЗБОРНИК РАДОВА –

Београд, децембар 2015. године

Међународна научно-стручна конференција „Иновације у функцији развоја привреде“

Зборник радова – *електронско издање*

Организатор:

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије – МЕФ

Приредио:

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије – МЕФ
Немањина бр. 4, Београд

Издавач:

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије – МЕФ
Немањина бр. 4, Београд

Штампарија:

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије – МЕФ
Немањина бр. 4, Београд

Тираж: 200

Садржај:

- Основне информације

- Пленарна предавања:
  1. *Неопходност нових друштвених и економских парадигми*: проф. др Томислав Бразковић, Александар Бразаковић МА
  2. *Иновативност у функцији развоја привреде*: проф. др Миодраг Брзаковић

- Прилози:

Секција 1: Привреда

1. *Значај иновације за националну привреду*: др Жељко Драгојевић
2. *Значај концепта услужне иновације за креирање конкурентности националних привреда*: Проф. др Саша Виријевић Јовановић, Јелена Брозовић
3. *Квалитет као фактор конкурентности интернационалне компаније*: Др Срђан Томић, др Душко Томић, др Станко Булајић, Јелена Динић МА
4. *Одржива пољопривредна производња*: Мина Ковљенић МА, мр Јелена Несторов Бизоњ
5. *Осавремењивање рада малих пољопривредних газдинстава*: Јован Јовчић
6. *Изазови интернационализације малих и средњих предузећа у Црној Гори*: проф. др Милорад Јововић, Тамара Ивановић – Милутиновић, Никола Мишнић, мр Бојана Фемић-Радосавовиц
7. *Постизања конкурентске предности праћењем преферанси корисника хотелских услуга*: мр Часлав Калинић, др Радован Владисављевић, др Миладин Калинић, проф. др Марина Симин
8. *Правна природа жига у функцији спречавања забуне потрошача*: проф. др Марина Симин, др Миладин Калинић, др Радован Владисављевић
9. *Иновациони модел предузетништва у функцији развоја привреде*: проф. др Обрад Чабаркапа, проф. др Душан Рајић, доц. др Далибор Петровић
10. *Иновације као фактор подизања конкурентности*: Марија Јаношик, Бобана Гајић
11. *Модел иновације у етно туризму:* Миодраг М. Жижовић, Драган Турањанин, Малиша Жижовић, Нада Дамљановић

12. *Потребе за маркетиншким иновацијама у промењивим условима пословања*: доц. др Тајтјана Јановац, Свјетлана Калинић , Лидија Пачи
13. *Иновације у функцији развоја малих и средњих предузећа*: Јованка Боцић, Милан Ђорђевић
14. *Значај иновација у саобраћају*: проф. др Томислав Брзаковић, проф. др Миодраг Брзаковић, доц. др Ђурђица Вукајловић, Павле Брзаковић МА

Секција 2: Информатика и образовање

1. *Информациони системи у рачуноводству као средство за постизање успеха и развоја малих и средњих предузећа*, др Владан Ивановић, Марко Гашић МА, Јелена Симић МА, Андрија Бабовић МА
2. *Сајам предузетништва средњошколаца из АП Војводине" – реализована идеја*: Саша Ралетић Јотановић мсц, мр Валерија Вечеи Фунда, др Миладин Калинић, др Весна Шћепановић
3. *Башта зачинског биља у функцији развијања еколошке свести студената менаџмента у угоститељству*: др Весна Вујасиновић, мр Валерија Вечеи – Фунда, Никола Вуксановић МСц, др Радован Владисављевић
4. *Значај информационог система у систему здравствене заштите*: Марјановић Слађана
5. *Иновативност младих у систему универзитетског образовања*: проф.др Емина Копас-Вукашиновић
6. *Повећање скалабилности коришћењем система облака*: др Радован Владисављевић, проф. мр Предраг Стојковић, проф. др Весна Шћепановић
7. *Улога високог образовања у иновационом развоју*: доц. др Павле Раданов проф. др Миодраг Брзаковић, доц. др Верица Јовановић, проф. др Елез Османовић
8. *Модел иновативне организације заснован на знању*: доц. др Татјана Јановац, Дуња Петровић , Јована Вујичиин ,Татјана Стојковић
9. *Effects of two types of semichemical on population development on the bird cherry oat aphid Rihopalos* padi *in a barley crop*: V. Ninkovic, E. Ahmed, R. Glinwood, J. Pettersson
10. *Значај сарадње образовних институција и привреде у правцу унапређења иновативних активности*: доц. др Ђурђица Вукајловић, Кристина Јауковић МА, доц. др Хуго Ван Вегхел
11. *Креативност и управљање креативним радом*: Кристина Ристовић, Јелена Радивојевић
12. *Унапређење пословања предузећа примјеном пословне интелигенције*: Матеа Златковић

13. *Информациона безбедност – правци даљег развоја ИТ образовања у Србији*: др Ана Савић, др Миодраг Брзаковић, др Љубица Диковић, др Ђурђица Вукајловић

Секција 3: Планирање и организација

1. *Улога инвентивних технологија у заштити критичних инфраструктура са посебним освртом на аеродром "Никола Тесла"*: др Срђан Томић, др Душко Томић, др Станко Булајић, Јелена Динић МСц
2. *Иновације у организацији*: Славиша Аћимовић МА, проф. др Југослав Радуловић
3. *Иновације у услужним дјелатностима*: Александра Бабовић, Андрија Бабовић, Андријана Бабовић
4. *Иновација као потреба купца*: Момчило Раичевић МА, Михаило Ћурчић, дипл. инж
5. *Систематизовање интегралног планирања развоја градова*: доц. др Павле Раданов
6. *Специфичности метода планирања локалног развоја*: Проф. др Бранислав Јакић, Проф. др Миодраг Брзаковић, доц. др Павле Раданов
7. *Иновације у управљању градовима: SmartCity:* др Тамара Кличек, др Весна Шћепановић, мр Борислав Тодоровић,
8. *Методе и технике управљања пројектима*: доц. др Срђан Новаковић, Баханькова Екатерина Рудольфовна, Ирена Брајевић МА
9. *Ризик увођења иновација*: Јован Пантелић, Жељана Мажић, Весна Костић-Босанкић
10. *Улога лидера у подстицају креативности и иновативности*: Јована Чедомировић, Милена Станковић, Милорад Срећковић
11. *Утицај организационе културе на иновативност*: доц. др Татјана Јановац, Драгана Панкас, Марија Николић
12. *Конкурентска предност иновативних организација*: Тијана Јанковић, Јелена Јовић, Бранислав Вукмировић
13. *Мерење удаљености од водеће ефикасности иновативне активности привреде*: Чедомир Јањић МА, Ирена Живковић МА, Дарко Вукић МА
14. *Лидер- креатор промена:* Катарина Цирковиц, Тамара Тица, Татјана Зубац

Иновативност је можда најсигурнији пут ка напретку и развоју и зато је иновативна делатност сектор у који треба улагати и који треба подстицати. Наш циљ јесте да на овом скупу подигнемо свест о значају иновација, подстакнемо и охрабримо све они који имају идеје и оне који у реализацији тих идеја могу да помогну. Уверени смо да иновациона делатност у свим сферама живота, од привреде и технолошког развоја до образовања, може да доведе до напретка читавог друштва. Зато желимо да разменимо идеје и искуства и заједно дођемо до решења како бисмо обезбедили сигурну, стабилну и креативну иновациону делатност у нашој земљи.

Теме конференције:

- Подстицање иновативности код младих
- Пут од идеје до иновације
- Утицај иновација на развој привреде
- Иновације у образовном систему
- Иновацијом до нових радних места
- Иновације у организацији
- Иновације у функцији развоја малих и средњих предузећа
- Услужна иновација
- Иновације као фактор подизања конкурентности

Програмски одбор:

- Баханькова Екатерина Рудольфовна, Директор департамента учета халогообложения некоммерческих организаций, Москва
- Быковников Илья Леонидович, Россий службы при Президенте Российской Федерации, Москва
- Проф. др. Ирина Албертовна Свиридова, Экономический факультет КемГУ, г. Кемерово, Россия
- Доц. др Хуго Ван Вегхел, President of the Belgian Serbian business association
- Velemir Ninković, PhD, Associate Professor, Swedish University of Agricultural Sciences, SLU, Department of Crop Production Ecology, Uppsala
- Доц. др Попеска Биљана Универзитет „Гоце Делчев" Штип,Македонија
- Проф. др. Маријана Царић, председник савета Универзитета Привредна академија Нови Сад
- Проф. др. Марко Царић, декан Правног Факултета Универзитета Привредна академија Нови Сад
- Проф. др. Јово Колар, ректор Универзитета Привредна академија Нови Сад
- Проф. Др Милан Стаматовић, Универзитет Метрополитан
- Проф. Др Елез Османовић, Институт за научна истраживања, Црна Гора
- Проф. др Миодраг Брзаковић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
- Проф. др Бранислав Јакић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
- Проф. др Томислав Брзаковић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
- Проф. др Обрад Чабаркапа, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
- Проф.др. Светомир Минић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд

- Проф.др. Новак Јауковић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
- Проф. др. Југослав Радуловић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
- Доц. др Срђан Новаковић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
- Доц. др. Ђурђица Вукајловић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд

Организациони одбор:

- Проф. др Миодраг Брзаковић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије
- Проф. др Обрад Чабаркапа, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије
- Доц. др Срђан Новаковић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије
- Доц. др Ђурђица Вукајловић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије
- Александар Брзаковић МА, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије
- Ивана Скендеровић МА, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије

ПЛЕНАРНА ПРЕДАВАЊА

NEOPHODNOST NOVIH DRUŠTVENIH I EKONOMSKIH PARADIGMI

Prof. dr TomislavBrzaković

Aleksandar Brzaković, MA

Univerzitet privredna akademija, Fakultet za primenjeni menadžment,ekonomiju i finansije, Beograd, Nemanjina br.4.

O stvarima koje će nas uništiti:

- Politika bez principa
- Zadovoljstvo bez savesti
- Bogatstvo bez rada
- Znanje bez karaktera
- Poslovanje bez morala
- Nauka bez humanosti
- Obožavanja bez žrtvovanja.

Mahatma Gandi (*Mohandas Gandhi*)

Apstrakt

Srbija se već dugi niz godina nalazi u teškoj privrednoj i društvenoj krizi. Istovremeno u svetu, se dešava čitav niz kriza, počev od velike finansijske krize iz 2008. godine, krize u Ukrajini, Siriji, najnovije izbegličke krize, do širenja talasa nasilja, ekstremizma i nesigurnosti. Očito je da se uspostavljanje nove vizije budućeg društvenog i privrednog sistema, kako u svetu, tako i u Republici Srbiji, nameće kao neminovnost. Sposobnost promene svake paradigme, društvene i ekonomske, jeste suštinska moć svake značajne promene. Promena paradigmi, kao i svaka druga promena, zahteva odlučnost, hrabrost i preuzimanje rizika. Jedinstvo oko osnovnih strateških pitanja, uređenje (promena) ambijenta, (vladavina prava, jačanje institucija sistema, delegiranje odgovornosti, inicijativa) i kulturni, obrazovni i duhovni preporod su osnovnedruštvene vrednosti svakog savremenog, civilizovanog društva. Promena ekonomskih paradigmi i uspostavljanje novih odnosa između realnog i finansijskog sektora i vraćanje na principe pravičnosti i ekonomičnosti su preduslovi za društveno i ekonomski ravnopravniji svet.

Uvod

Srbija se nakon raspada Jugoslavije, višegodišnjeg građanskog rata, izolacije i sankcija, druge po veličini hiperinflacije u istoriji čovečanstva, nato bombardovanja, našla u teškoj ekonomskoj i društvenoj krizi. Pad bruto domaćeg proizvoda, pad industrijske proizvodnje, deindustrijalizacija privrede, ogromna nezaposlenost, niske zarade, veliki spoljnotrgovinski i budžetski deficit, rast javnog duga su samo neki od pokazatelja teške **ekonomske krize**. U proteklim godinama produbljena je i **društvena kriza** koja se ispoljava u skoro svim oblastima društvenog života, a među njima se ističu kriza identiteta zemlje, kriza vrednosnog sistema, kriza morala, kriza poverenja, kriza pravnog sistema, kriza ljudskog kapitala, demografska kriza, kriza regiona, kriza lokalne samouprave, kriza gradova, kriza sela, kriza zdravstva, kriza obrazovanja, kriza nauke, kriza kulture, kriza umetnosti, kriza štampe, ekološka kriza.

Istovremeno se i u svetu, posebno posle velike finansijske krize iz 2008. godine,društvena i ekonomska situacija usložnjava. Od krize u Ukrajini, izbegličke krize, do širenja talasa nasilja, ekstremizma i nesigurnosti. Očito je da se uspostavljanje nove vizije budućeg društvenog i privrednog sistema, kako u svetu, tako i u Republici Srbiji, nameće kao neminovnost.

Neophodnost promena

Sposobnost promene svake paradigme, društvene i ekonomske, jeste suštinska moć svake značajne promene. Posebno kada nove paradigme i nova načela isplivavaju na površinu gotovo svakodnevno, jer se okruženje u kome živimo ubrzano menja. Promena paradigmi, kao i svaka druga promena, zahteva **odlučnost**, **hrabrost** i **preuzimanje rizika**. U savremenom svetu, najveći rizik je ne rizikovati. Društva koja prepoznaju neohodnost promena opstaju, u suprotnom idu ka raspadanju, rasparčavanju ili uništenju. Pri tom, svaka **promena** izaziva nove **probleme** koji zahtevaju **rešenje**, što dovodi do novih promena, koje ponovo nude nove prilike i zahtevaju rešenja.Najbolja promena je uveksopstvena promena.

Uvek je bilo i biće nešto što se može, nešto što se ne može i nešto što se mora. Ono što je najvažnije, je da učinimo**ono što se može**. Ni manje ni više od toga. Pri tom, ne smemo izgubiti iz vida da se način na koji postupamo danas, tiče **budućnosti.**

Kroz istoriju i pojedinci i društva su se suočavali sa teškim izborima i moralnim i etičkim dilemama. Velika moć koju ima pojedinac ili društvo, je **moć da izabere,** između ispravnog i pogrešnog, dobrog i lošeg. Sposobnost odlučivanja i pravljenja izboraje **izraz nezavisnosti** koja

podrazumeva našu sposobnost da delamo, a ne da budemo predmet nečijeg delanja. Imamo izbor: možemo služiti tuđim interesima ili možemo raditi na sopstvenom **obnavljanju i napretku**. Takođe, moramo imati **hrabrost** da zauzmemo jasne stavove. Hrabrost je majka svih vrlina, a stav je izbor, bez obzira na okolnosti.Ali, pored hrabrosti, neophodna je i**mudrost** u pravljenju izbora koji su u najboljem društvenom interesu.

Da li znamo kuda idemo?

Šta nas čeka na tom putu?

Da li treba ići slepo za dogmama, ili svet posmatrati otvorenih očiju i ušiju?

Da li ćemo ispuniti zahteve vremena?

Koje društvene, a koje ekonomske paradigme treba menjati?

Na posletku, šta nam je potrebno činiti?

DRUŠTVENE PARADIGME

I. JEDINSTVO OKO OSNOVNIH STRATEŠKIH PITANJA

Demokratska društva daju pravo **slobode**, ali i **odgovornosti**.

Odgovornost bez slobode bila bi nedostojna boga, a sloboda bez odgovornosti bila bi nedostojna čoveka, reči su Patrijarha Pavla.

Demokratija nije anarhija. Demokratija podrazumeva pravo da kažemo ono što mislimo, donosimo odluke (većinom glasova) i snosimo odgovornost, ne samo za njihovo sprovođenje, već i za posledice koje te odluke nose.

Strateške odluke se uvek donose na najvišim organima i kao takve obavezuju sve. Odgovornost takvih odluka nas tera na **jedinstvo**. Put do donošenja strateških odluka nije jednostavan jer zahteva **usaglašavanje**, ali kada se usvoje (poželjno je konsenzusom), postaju **obavezujuće** za sve. I oko toga nema daljeg pregovaranja (trgovanja). To mora biti jasno ne samo svakom državljaninu Srbije, već i svima onima koji imaju bilo kakve dodirne tačke sa Republikom Srbijom (političke, ekonomske, kulturne i sl.). Eventualno delanje suprotno utvrđenim

strateškim nacionalnim ciljevima, ili njihovo neizvršenje, mora biti najstrože **sankcionisano**, pravno i politički.

Mi smo mali narod, mereno brojem ljudi, ali kada smo bili jedinstveni oko osnovnih strateških pitanja, ni jedan neprijatelj nas nije mogao slomiti. Narod smo koji jasno tumači četiri ocila na grbu državne zastave: „**S**amo **S**loga **S**rbina **S**pašava“, pa nas najveće državno obeležje obavezuje da se tako i ponašamo.

Zato je neophodno obnoviti duh **patriotizma**, kao izraza ljubavi prema domovini. Patriotizam se stvara iz **moralnih ciljeva** koje društvo sebi postavlja i podrazumeva **unutrašnje jedinstvo svih građana države**. Patriotizam se razvija od rođenja, u porodici. Porodica je skup pojedinaca, kao što je narod skup porodica. Dakle, državanije, ništa drugo, do opširna porodica sa mnogo članova.Bez **ljubavi**, **žrtvovanja**, **brige jednih odrugima**, porodica i narod ne moguopstati. Iskrivljeni međusobni odnosi su prvi korak karaspadu porodice.Ako porodica slabi, to je prvi korak ka raspadu države. Zato je neophodno jedinistvo na nivou porodice,koje prerasta u jedinstvo na nacionalnom, odnosno državnom nivou. Jedmom rečju, tamo gde nema snažne porodice, ne može biti jake države.

Dakle, kada bismo se **ujedinili, doneli strateške odlukei postupali po njima, nestalo bi prostora za manipulisanje i ucene, a time bi nam nestali i neprijatelji.** Jednostavno,odbijali bi se od nas,kao što se kiša odbija od prozorskog stakla.

Kao Sveti ratnici, na našim freskama, budimo najodlučniji pobornici dobra u ovom današnjem svetu zla oko nas i u nama. Jer i zlo, kao svaka sila, za vremena je, reči su Patrijarha Pavla.

II. UREĐENJE (PROMENA) AMBIJENTA

Nemojmo očekivati da će nas drugi promeniti na bolje ako sami ne promenimo sebe na bolje. Sami moramo urediti ambijent u kome živimo i delamo. Jer,neće nam suditi evropski sudovi niti čuvati evropska policija i vojska. Neće srpska privreda raditi u evropskom, azijskom ili afričkom okruženju puteva, železnice, već u sopstvenom.

Problemi društva se mogu prividno i kratkoročno zamaskirati, ali to izgleda groteksno, kao previše šminke na starom licu. Moramo stvarati **okolnosti (ambijent)**, a ne baviti se snalaženjem u datim okolnostima.

1. **Vladavina prava**

Načela pravičnosti, integriteta i odgovornosti su u osnovi svega. One su smernice ljudskog ponašanja i stvaranja trajnih vrednosti. Život čoveka i život ljudske zajednice je nezamisliv bez njegovog organizovanja na osnovama pravnog poretka i zakona. Samo tamo gde postoji vladavina prava, tamo postoji organizovana država. U suprotnom, države nema.

2. **Jačanje institucija sistema**

Institucije sistema treba da služe narodu, a ne da gospodare njime. Savremena društva počivaju na institucijama, a ne na pojedincima. Drugim rečima, društvo je jako koliko su jake institicije. Kada su institucije slabe, društvo najčešće zavisi od hira vođe. Zato su u društvima baziranim na institucijama, promena vođe najčešće neosetne, dok u drugom slučaju dramatične.

Sa sruge strane, proaktivno, **moćno vođstvo**, mora da prati promene u okruženju. Vođstvo podrazumeva izbor najbitnijih, strateških, pravaca delovanje, dok **dobro upravljanje** podrazumeva disciplinu u njihovom sprovođenju.Međutim, nikakav uspeh u upravljanju ne može da nadomesti neuspeh u vođstvu.

Ključ uspešnog vođstva leži u sposobnosti da se iz drugih izvuče ono najbolje. Da bi se povećala efikasnost rada u državi,treba promeniti **strukturu moći**. Kako je u ljudima najveća moć svakog društva, kada je ta moć prikrivena ili nesigurna, potrebno ju je podstaći i ohrabriti.**Poverenje** je najviši oblik motivacije kod čoveka. Ono izvlači najbolje od svakoga od nas. Iziskuje vreme i strpljenje, ali je i nagrada adekvatna.

Držati sve samo u svojim rukama, znači biti osamljen, otuđen od pravih ljudi, sa kojima bi se i prave odgovornosti mogle podeliti, reči su Patrijarha Pavla.

3. **Delegiranje odgovornosti**

Probleme sa kojima se suočavamo ne možemo rešiti ako smo na istom nivou razmišljanja. Potreban je novi, dublji nivo razmišljanja. Koncept razvoja treba da osmisle intelektualne elite.

Srbija ima čitav niz uglednih duhovnih institucija, naučnih institucija, akademiju nauka, univerzitete, fakultete, naučne institute, intelektualce.

Gde su oni sada?

Da li ih ćutanje abolira od odgovornosti za stanje u društvu?

Stepen demokratije se ne meri brojem političkih partija, već mogućnošću da pojedinci daju maksimalan doprinos celini (društvu).

Umesto donošenja važnih odluka u kabinetima, treba uključiti širi krug ljudi i institucija (duhovne institucije,akademiju nauka,fakultete, institute) i time ih motivisati da budu posvećeni ostvarenju zajedničkih ciljeva. **Ako nema uključenosti, onda neće biti ni posvećenosti**. Posvećenost zajednički definisanom cilju (misiji) stvara jako jezgro, a delegiranjem (prenošenjem) ovlašćenja ostvaruju optimalni rezultati. Uspešno **prenošenje ovlašćenja** na druge je najmoćnija pojedinačna aktivnost. Prepuštanjem na pravi način odgovornost ljudima od poverenja, u porodici, poslovanju ili društvu, ostvaruje se efekat poluge–pomeranjem težišta se više nego proporcionalno povećava snaga.

4. Inicijativa

Preuzeti inicijativu znači **preuzeti odgovornost** za buduće događaje. Mnogo je lakše okriviti druge ili okolnosti za učmalost u kojoj se nalazimo. Hajka za otrovnom zmijom koja nas je ujela samo će pomoći otrovu da se efikasnije raširi telom. Mnogo je bolje odmah raditi na tome da se otrov izbaci iz organizma.

Ali, ne možemo računati da ćemo išta uspeti da promenimo ako u nama ne postoji svest o tome **ko smo, čemu težimo i šta vrednujemo**. U odbrani istine, pravde i slobode, ne možemo biti pasivni, već svako mora da da svoj doprinos. Da nosi svoj krst. Jer nema tog posla ili te dužnosti koja ne može doprineti boljitku, ako se časno obavlja. **Svako, bez obzira šta radi, na svom mestu može da bude veliki.**

III KULTURNI, OBRAZOVNI I DUHOVNI PREPOROD

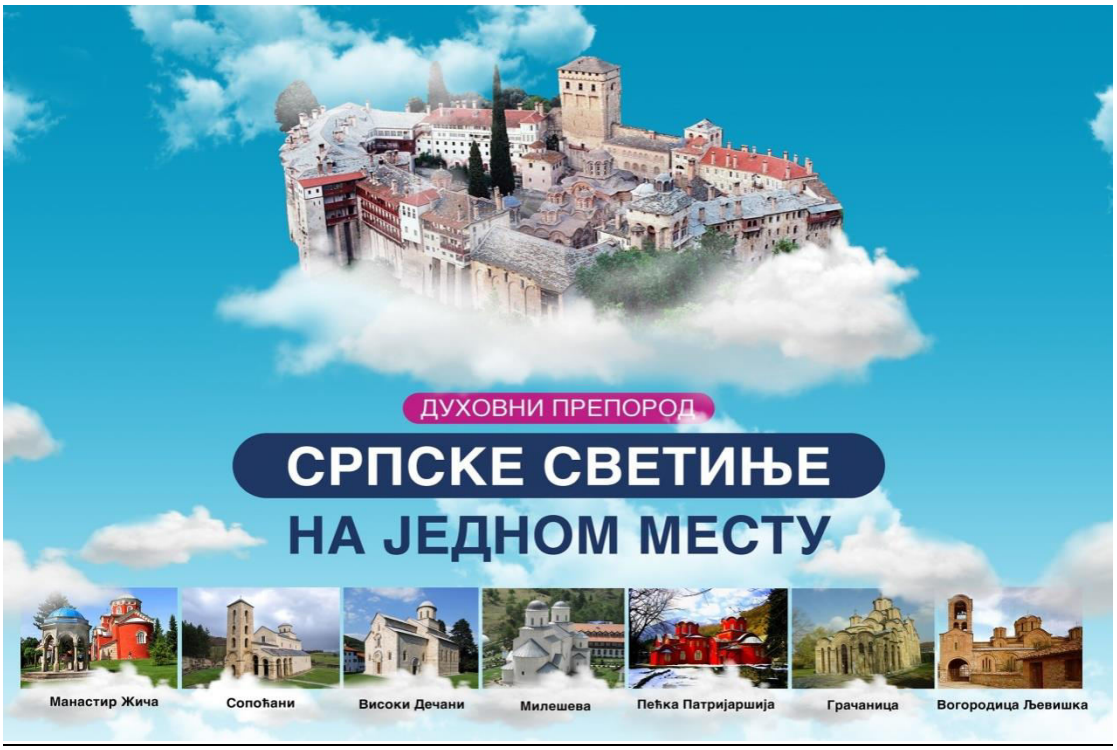
Svakom čoveku, kao i svakom društvu, je važno osećanje **vrednosti identiteta**, **poštovanja** inajvažnije - **samopoštovanja**.Jer, koliko imamo samopoštovanja i ponosa, toliko će nas i drugi

poštovati.Možda je zato obnovu društva potrebno početi od **kulturnog preporoda**. Međutim, ne možemo promeniti plodove ako zadržimo isti koren. Menjanje stavova i modela ponašanja bilo bi isto što i seći lišće, a zadržavanje istog korena. Kulturu ne možemo razvijati, sa korenom kiča, šunda i primitivizma. Da se pojedinac ne bi bavio sobom i svojom suštinom, izmišljeni su tzv. „rialiti programi“, u kojima vladaju, nemoral, svađe i najniži ljudski porivi. Gledalac nesvesno postaje isti kao i oni koje gleda. I zato pošast primitivnih rialitijane možemo opravdavati komercijalnim razlozima. Ili mogućnošću promene kanala na TV prijemniku. Po istoj toj, iskrivljenoj logici, bi nekom palo na pamet da se i narkoticinalazili u ponudi na kioscima, a krivica prodaje (konzumiranja) narkotika prevali sa prodavaca (narkodilera) na kupce (korisnike). Dakle, radi se o čistoj zameni teza. Da nije kriv onaj koji kreira (prodaje) zlo, i pri tom na njemu zarađuje, već onaj koji ga prihvata (gleda ili kupuje).

Obrazovanje je strateški cilj svakog društva koje misli na budućnost. **Permanentno obrazovanje,** koje podrazumeva stalno brušenje i širenje umnih kapaciteta jeste važna umna obnova.**Savremeni koncept obrazovanja**, baziran na naučnim osnovama i **aplikativnim znanjima i veštinama**, u skladu sa tržišnim zahtevima, čini ljude najvažnijim strateškim resursom svakog društva.

Moramo biti svesni da beremo plod od svojih misli i želja.Ako su nam misli loše, ako nemamo željai ambicija, i rezultati će biti loši.Da bi društvobiloharmonično i zdravo neophodno je vaspitavanje i formiranječoveka koji više veruje u **moralne i duhovnevrednosi**, nego u materijalne vrednosti. Sa gubitkom morala, novac i vlast postaju smrtno opasni. Bez moralaniti pojedinci niti društva nemaju budućnost.Narodi kojima kult novca nije uništio dušu, imaju šansu za opstanak.

Duhovni preporod - srpske svetinje na jednom mestu – izgradnja replike najznačajnijih srpskih manastira i crkava na jednoj lokaciji u prestonici R. Srbije.



Kada bi se svi pojedinci i institucije potrudili kako najbolje da posluže celini, i energiju koju troše na svađe i razmirice, utroše na ostvarenju kohezije, gde bi nam bio kraj?

EKONOMSKE PARADIGME

Promena ekonomskih paradigmi

Živimo u svetu prepunom **ekonomskih nejednakosti**. Razlike se, čini se, sve više produbljuju. Bogati postaju bogatiji, a siromašniji sve siromašniji. Da li to može trajati unedogled?

Bez razumevanja nema ni dobrog rasuđivanja. Nepravilno određen uzrok rađa nepravilne posledice, kao štonepravilnadijagnoza rađa nepravilno lečenje. Uvideti veze između uzroka i posledice značishvatiti suštinu dešavanja.

Zašto je to tako, može se najbolje sagledati na sopstvenom primeru. Međutim, sadašnjost se ne može razumeti bez **razumevanja prošlosti.** Ako se vratimo 15 godina unazad, videćemo da je

Srbijaposle 2000 god. prihvatila neoliberalnu ekonomsku doktrinu zasnovanoj na uvozu, deregulicijі, liberalizaciji i privataciji. Rezultati su **deindustrijalizacija zemlje** (industrijska proizvodnja učestvuje u BDP sa 16% i među najmanjim je u Evropi), posledično **nedovoljan rast BDP** (prema podacima NBS, od 2005-2014 prosečan rast BDP iznosi 2,04%), konstantan**spoljnotrgovinski deficit, rast javnog duga** (k**rajem 2000. godine javni dug je bio 14,17 milijardi evra** ili 201,2 odsto BDP-a, **najniži iznos javnog duga bio je 2008. godine kada je iznosio 8,78 milijardi evra** ili 28,3 odsto BDP,krajem novembra 2015 preko 24 mlrd. EUR ili oko 76% BDP),**ogromna nezaposlenost, socijalno raslojavanje** praćeno rastom siromaštva,pogoršan položaj zaposlenih, pad realnih nadnica, **demografska kriza** -porast mortaliteta i pad nataliteta, konstantan **budžetski deficit**.

Navedenipokazateljijasnoukazujunapostojanje**zabluda** koje su dovele do navedenog ekonomskogstanjauSrbiji.

Jedna od najvećih zabluda je da se **restriktivnom monetarnom politikom i štednjom** može izaći iz ekonomske krize. U Srbiji postoji **kriza tražnje**, usled koje dolazi do pada prihoda. Za rast privredne aktivnosti potrebno je da tražnja, bilo da je ona domaća ili strana, za robama raste, što postiče rast proizvodnje, rast proizvodnje i prodaje znači rast prihoda i dobiti. Iz povećane dobiti se može investirati, povećati zapošljavanje, koje će podsticati dalju tražnju. Drugim rečima ulazi se u razvojan ciklus. **Razvoj domaćih radno-intezivnih grana, posebno poljoprivredne i prehrambene industrije**, će za rezultat imati značajan rast zaposlenosti, rast BDP, popravljanje tekućeg platnog bilansa, smanjenje spoljnjeg duga.Iskustvo pokazuje da standardne **restriktivne mere** (ograničenje opšte i javne potrošnje, restriktivna monetarna politika i sl.) dovodi do daljeg pada privrednih aktivnosti i realno sve većeg zaostajanja. Suprotno tome, ekspanzivna monetarna politika, praćena padom kamatnih i poreskih stopa, mogla bi da pozitivno utiče na pad troškova proizvodnje, a time na rast produktivnosti.

Velika je zabluda da će se **forsiranjem inostranih investicija razviti domaća privreda.** Kapital traži da se oplodi na sve moguće načine i u što većem obimu. Zato su stranom kapitalu važna tržišta na kojima mogu plasirati svoje proizvode, iskoristiti jeftinu radnu snagu i sirovine, izbegnu oštriji ekološki standardi i sl. Dakle, umesto davanja direktnih (u novcu) velikih podsticaja stranim investitorima ili indirektnih podsticaja (jeftina radna snaga, besplatni resursi, poreske olakšice i sl...), bolje je preći na **sistem zajedničkog ulaganja sa strateškim partnerima**, gde bi naš ulog bio upravo ono što sada dajemo kao podsticaj (ljudi, zemlja, voda, vazduh i ostali resursi...), uz **korišćenje komparativnih prednosti**, a ulog strateškog partnera bi bio novac i tehnologije. **Komparativna prednost** postoji kada npr. na vašoj teritoriji uspeva nešto bolje nego na drugoj teritoriji. Zemlje sa tropskom klimom imaju komparativnu prednost u gajenju banana, kao što Srbija ima komparativnu prednost u uzgoju jabuka, malina ili šljiva. Na taj način bi se otklonile slabosti srpske ekonomije, kao što je izrazito mala rentabilnosti u sektoru

poljoprivredne proizvodnje i zaostajanje prinosa za prinosima konkurentskih zemalja, usled neprimenjivanja savremenih tehnologija (navodnjavanje, odvodnavanje i sl.). **Deljenjem rizika**, **obezbeđenjem novih tržišta** za robe i usluge i deobom tako ostvarene dobiti, Srbiji bi ostajala **sredstva za razvoj**, kao pretpostavke za bolju budućnost. Nije slučajno rečeno da zemlja koja moža sama da ishrani svoje stanovništvo ne treba da se boji za budućnost.

Savremena verzija liberalizma (neoliberalizam) zasniva se na vrednostima klasičnog liberalnog kapitalizma, baziranim na privatnom sektoru i ograničenoj ulozi države u privredi. Utisak je da se ekonomska nauka transformisala od nauke koja odražava nacionalne ekonomske interese u nauku koja odražava interese multinacionalnih kompanija, kao novih dominantnih subjekata nastalih u procesu globalizacije. Da bi multinacionalne kompanije dominirale, neophodno je prethodno oslabiti nacionalne ekonomske strukture, dovodeći zemlje (koje na to pristanu) u dužničku zavisnost (ropstvo), demoralisanjem nacionalne elite, formiranjem velikog broja nevladinih organizacija, relativizacijom ustaljenog sistema vrednosti i osporavanjem ključnih nacionalnih institucija (crkve, akademije nauka i sl.) kao i pozitivnog nasleđa nacionalne istorije, oblikovanjem javnog mnenja kroz sredstva masovnog informisanja koja se (direktno ili indirektno) stavljaju pod kontrolu faktora van zemlje.

U takvom globalizovanom svetu, **prosečna stopa prinosa na kapital je 3 do 4 puta veća od prosečne stope privrednog rasta i prihoda od rada** (plate zaposlenih), kao što to u svojoj knjizi Kapital u 21. veku, švajcarac Tomas Piketi egzaktno dokazuje. Piketi ukazuje da u poslednjim decenijama 20 i prvim decenijama 21. veka u ukupnim prihodima bogatih dominiraju prihodi od kapitala, a znatno manji procenat otpada na prihode od rada, dok suprotno, u prihodima siromašnijih slojeva stanovništva dominiraju prihodi od rada. Na osnovu toga Piketizaključuje, da ukoliko se imućni bogate tri puta brže od ostalih, to dovodi do koncentracije kapitala (nekoliko procenata stanovništva poseduje preko 90% nacionalnog kapitala), i do nestanka srednje klase kao tampon zone između bogatih i siromašnih.*Drugim rečima,* dolazi do ogromnih preraspodela iz celog sveta u korist najrazvijenijih privreda u kojima dominira virtuelna (finansijska) ekonomija.Jednom rečju, današnji oblik kapitalizma vodi**rastu nejednakosti**, što ima **negativne ekonomske, socijalne i političke posledice**. Pri tom, ne treba zaboraviti da siromaštvo izaziva ogorčenje i najčešće, na kraju, agresiju.

1. Uspostavljanje novih odnosa između realnog i finansijskog sektora

Na osnovi iznetog nije teško zaključiti da je paradigma dominantnog stvaranja vrednosti u sektoru usluga (finansijskih idr.), u potpunosti neodrživa.Iako savremena praksa pokazuje da u*laganje u finansijske instrumente i njihove derivate može da obezbedi ogroman profit, istina je da se time ne stvara nova vrednost, već vrši isisavanje (preraspodela) vrednosti iz realnog*

*sektora.*Jednostavno rečeno, gradnja kuća predstavlja stvaranje vrednosti (bez obzira na cenu kvadratnog metra), dok trgovanje derivatima na osnovu te novostvorene vrednosti ili stambenih kredita predstavlja finansijsku špekulaciju, a ne stvaranje vrednosti. **Stvaranje poslovnog ambijenta u kome je finansijski sektor servis za efikasniju alokaciju resursa u okviru realnog sektora**(a ne obrnuto), je *conditio sine qua non* za uspostavljanje ponovnog prirodnog redosleda stvari.

2.Vraćanje na principe pravičnosti i ekonomičnosti

Aktuelna globalna kriza nije samo ekonomska nego, pre svega, i duboka kriza morala usled dominacije ličnih nad opštim interesima. Ekonomski sistem u kome nisu našli satisfakciju svi njegovi učesnici (u privredi- stejkholderi), nema dugoročnu perspektivu.Efikasnost se odnosu na veličinu ekonomskog kolača, a pravičnost na način raspodele tog kolača. Pravednija raspodela je takođe *conditio sine qua non* za uspostavljanje društva u kome će sve jedinke biti motivisane da daju svoj puni doprinos.

Jer, ne treba nikada da zaboravimo, ono u šta mi danas verujemo i što danas stvaramo, predstavlja svet koji ostavljamo našim potomcima.

ZAKLJUČAK

Srbija se već dugi niz godina nalazi u teškoj privrednoj i društvenoj krizi. Istovremeno u svetu, se dešava čitav niz kriza, počev od velike finansijske krize iz 2008. godine, krize u Ukrajini, Siriji, najnovije izbegličke krize, do širenja talasa nasilja, ekstremizma i nesigurnosti. Očito je da se uspostavljanje nove vizije budućeg društvenog i privrednog sistema, kako u svetu, tako i u Republici Srbiji, nameće kao neminovnost. Sposobnost promene svake paradigme, društvene i ekonomske, jeste suštinska moć svake značajne promene. Promena paradigmi, kao i svaka druga promena, zahteva odlučnost, hrabrost i preuzimanje rizika. Promena društvenih i ekonomskih paradigmi bi trebala da bude u smeru koji donosi najveće koristi građanima.Iskustvo pokazuje da standardne restriktivne mere (ograničenje opšte i javne potrošnje, restriktivna monetarna politika i sl.) dovodi do daljeg pada privrednih aktivnosti i realno sve većeg zaostajanja. Suprotno tome, ekspanzivna monetarna politika, praćena padom kamatnih i poreskih stopa, mogla bi da pozitivno utiče na pad troškova proizvodnje, a time na rast produktivnosti. Sistem zajedničkog ulaganja sa strateškim partnerima, uz korišćenje komparativnih prednosti, dovodi do deljenja rizika, obezbeđenja novih tržišta za robe i usluge i obezbeđenja sredstva za razvoj, kao pretpostavke za bolju budućnost.Jedinstvo oko osnovnih strateških pitanja, uređenje (promena)

ambijenta, (vladavina prava, jačanje institucija sistema, delegiranje odgovornosti, inicijativa) i kulturni, obrazovni i duhovni preporod su osnovne društvene vrednosti svakog savremenog, civilizovanog društva. Promena ekonomskih paradigmi i uspostavljanje novih odnosa između realnog i finansijskog sektora i vraćanje na principe pravičnosti i ekonomičnosti su preduslovi za društveno i ekonomski ravnopravniji svet. Razvoj društva može biti evolutivan, a uspeh revolucionaran.

Literatura:

Piketi T., Kapital u XXI veku, (2015), Akademska knjiga, Beograd

Krugman, P. "How Did Economists Get it so Wrong?", *The New York Times*, September 6, 2009.

MankjuN.Gregori,Principiekonomije, (2007), UniverzitetHarvard,prevod,Ekonomski fakultet Beograd,

Ichak. Adizes, Managing Corporate lifecycle, Asse, (2009), ISBN 978-86-7668-088-7

Stephen Covey, Seven habit of highly effective people, (2004), Franklon Covey

Stephane Dees and Arthur Saint-Guilhem, "The Role of the United States in the Global Economy and its Evolution Over Time," European Central Bank, *Working Paper Series* No.1034, March 2009.

Boone, P. and Johnson, S. "The Next Financial Crisis: It's Coming – and We Just Made It Worse," *Speeches, Testimony, Papers*, Peterson Institute for International Economics 8. September 2009.

Peter Booneand Simon Johnson "The Future of Banking: Is More RegulationNeeded?", Peterson Institute for International Economics, April 10, 2011

Mappingglobalcapitalmarkets 2012, McKinseyGlobal Institute

HrustićHasiba, „UticajzaduživanjaSrbijekodmeđunarodnihfinansijskihinstitucijanastanjenjeneprivrede", Izvorninaučnirad, Institutzamađunarodnupolitikuiprivredu, Februar 2011,

PodacinarodnebankeSrbije, Internet: www.nbs.rs

"The WesternBalkans in Transition", EUROPEAN ECONOMY Occasional Papers

No 46, European Commission, Directorate-General for Economic and Financial

Affairs Publications, Brussels, 2009.

ИНОВАТИВНОСТ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ПРИВРЕДЕ

Проф. др Миодраг Брзаковић, Факултет за примењени менаџмент економију и финансије

Резиме:

Иновације у функцији развоја у складу са захтевима модерног доба данас карактерише настојање да се постигне одржив економски раст, запосленост, повећа животни стандард и перманентно води борба како би човек свој рад и живот учинио лепшим и лакшим. Ово захтева велике промене модерног друштва и непрекидну присутност образовања у целокупном подручју људске активности.

Кључне речи: иновативност, знање, наука, менаџмент, образовање, развој привреде

Abstract:

Innovations in the function of development in accordance with the requirements of the modern age are characterized bay intentions to achieve sustainable economic growth, employment, improve living standards and constantly struggle for man to work and live better and easier. This requires major changes in modern society and the continuing presence of education in the whole field of human activity.

Key words: innovation, knowledge, science, management, education, economic development

Увод

Суштина свих развојних промена, по свему судећи, огледа се у иновативности. “Иновација зависи од спретности генерисања знања уз отварање прилаза информацијама.”, где се приступ овом проблему заснива на тези да је иновативност иницирана “мудрошћу... људских идеја и разумевању света који га окружује”, како је то образлагао Џон Кенет.

Иновације у функцији развоја представљају почетке развоја теорије иновација које се повезују са анализама Ј. Сцхумпетера у првој половини прошлог века, који је иновације означио као основан фактор технолошког прогреса и економског развоја, у смислу замене старих технологија новим. Развој и суштина иновативности присутна у целокупном

подручју људске активности, где иновативност постаје уводна тачка приликом анализе комплексности нове економије, друштва, укључујући и индивидуалну иновативност.

Зашто иновација?

Сматра се да се кључно разумевање покретачког духа налази у иновативности. А, у информационом начину развоја посебно је снажно деловање знања на само знање, као главни извор продуктивности.(1)

Ако пођемо од дефиниције да је иновација покретач организације и да представља постојеће знање једне креативне организације, осврнућемо се на неколико кључних праваца њихове заснованости:

1) Иновације засновае на знању и креирање новог знања у науци и технологији као базична основа менаџмента;

2) Постојање предузетничке способности у функцији трансформације иновације у бизнис;

3) Вискошколско образовање у функцији новог знања за унапређење продуктивности.

Иновације засноване на знању

Данас постоји потреба за перманентнои креативно иновативне активности као предуслов економске успешности и развоја организације. Процес ширења иновација постаје данас стил понашања успешних организација, засноване на знању. (2)

Знање је дефинисано на разне начине као што су: *чињенице, информација и вештине које је особа стекла искуством или образовањем, теоретско или практично разумевање неког предмета, чињенице и информације, које подразумева свесност или фамилијарност стечена искуством неке чињенице или ситуације.*

Иновације засноване на знању, међу првима дефинисао је J.A. Сцхумпетер, који је појам уз појам предузетник, везао иновацију нагласивши иновативност као битну чињеницу, са петпоставком да иновација није опипљива као неки други облици капитала, већ да представља кретаиван дух, утемељене у материјалним и нематеријалним добрима.

Постојање предузетничке способности у функцији трансформације иновације у бизнис

Највећи број савремених теоретичара за привредни развој препознаје осам могућих извора иновација: 1) неочекиваност; 2) неподударност; 3) потребе процеса; 4) индустријске и тржишне структуре; 5) демографска кретања; 6) промене; 7) нова знања; 8) добре идеје.

Ако пођемо од чињенице да је сврха иновација у предузетништву промена стања, поступака, трошкова производа и услуга, знања и способности људи као и њихова деловања ради постизања економских, социјалних и осталих циљева. Дакле, иновације, имају сврху да мењају услове за стварање богатства, стварајући ресурсе, нова својства и способности, отварајући нове делатности, нову моћ и успостављају вредности. Без остваривања одређене сврхе иновативности и иновације губе смисао. Сврсисходност иновације уједно је и мотивација у функцији јачања иновативности организације.

Најбољи гарант успеха једене организације су предузетнички дух и иновације, а посебно оне које се темеље на научном знању. Креативно-иновативна активност у организацији првенствено се поверава одговарајућем тиму који се састоји од кративних чланова организације, стручњака различитих струка и функционалног руководства. Без обзира на које је подручје усредсређен креативно-иноваторски процес увек заокупља људе из свих делатности једне организације и представља једну покретачку снагу.

Најважније карактеристике једног таквог таквог менаџмента су:

- Свест о улози и значају креативно-иновационе активности за успешност и развој организације;
- Способност за препознавање креативних људи и иноватора у организацији
- Спремност да осигуравају перманентно образовање и усавршавање свих запослених у складу са потребама организације;
- Способност и спремност да се подстиче, мотивише и стимулише у креативном и иноваторском раду свих учесника у процесу развоја;
- Непрестана тежња остваривању циљева креативно-иновационе делатности у организацији и што потпуније остваривање циља да целокупну организацију постане креативно и иноваторско.
- Способност деловања у смеру стварања што повољније климе у организацији у корист развоја и успешности креативно-иноваторске активности;

Остваривање значајније улоге иновативно орјентисаних организација у економском развоју и стварању запослености зависно је од постојања повољног пословног окружења, предузетничке културе, подржавајућих активности и техничке инфраструктуре, као и расположивости и приступа до кључних ресурса.

Природи креативно-иноваторског процеса најбоље одговара мрежна организација, тима и организација у целини. Са друге стране, сваки менаџер који у срж своје активности поставља иновације, што значи да је сваки менаџер иновације, а добар менаџер у

савремено доба увек је отворен за иновације, а конкурентност свог посла остварује стратегијом иновација.

Вискошколско образовање у функцији новог знања за унапређење продуктивности.

Носиоци неопходних промена у привреди су директно везане са променама у образовним установама. Због тога је битно учити младе људе на начин да буду спремни да да се оспособе за привреду каква ће бити сутра.

Искуства из света показују да је за ефективнији пренос знања из науке у привреду, једно од најважнијих питања да ли је адекватно обезбеђено да високошколско образовање добило одговарајуће место у друштву.

Основни индикатори иновативне делатности са циљем да обухвати главне покретаче и изворе иновација су: *људски ресурси, креирање нових знања, пренос и примену знања, финансирање производа и тржишта.*

Можемо их груписати у четири групе:

1) *Људски ресурси* за иновације, који се мере степеном образовања становништва, уделом високог и средњег образовања у укупној популацији и бројем запослених у технолошким областима и делатностима.

2) *Показатељи о креирању нових знања*, који се израчунавају кроз јавна и пословна издвајања за истраживања и развој, број високотехнолошких патентних пријава и патената и њихов удео у односу на укупну популацију.

3) Група индикатора који се односе на *примену нових знања*, мерених уделом примене иновација и иновативних процеса у малим и средњим предузећима.

4) *Начин финасирања* иновација.

Основни задатак образовања за потребе привредног развоја су компетентни, конкурентни и предузимљиви људи. Они су заправо клијенти образовним институцијама. Обзиром да бројност образовних институција расте, борба за клијентима је све жешћа. При избору адекватне образовне институције, осим реномеа, клијенти траже исходе тј. компетенције које ће имати по завршетку образовања, а које ће се огледати у њиховој пословној успешности.

Компетенција је резултат образовног процеса, а може се мерити њиховом успешношћу после, али и за време студирања. Образовање за потребе привреде које је усмерено на креирање новог, иницијативност учесника образовног процеса, њихова самосталност, спремност на преузимање ризика и остале карактеристике, захтевају савремене и квалитетне методе учења. (3)

У циљу постављеног циља за остваривање квалитетних веза између привреде и образовања, неопходно је студента ставити у центар образовног процеса.

Закључак

Иновативност је незаобилазан чинилац развоја . Ослонац је у иновацијама које се односе на организовање, управљање, производњу уз неопходно разумевање значаја реалне моћи иновације. Пресудна снага која би утицала на раст запослености требало би да буде оснивање нових предузећа где је иновативност незаобилазан чинилац развоја. Зато је то потребно остваривати на два нивоа:

- прво, борити се за идеје које се односе на макро приступ;
- друго, претварати идеје у иновације, односно у технологије које се примењују.

Неопходно је савремено друштво повезати са иновативношћу, где се мора користити сопствена интелигенција и ресурси организације. Савремено друштво се, шире гледано, дефинише као друштво знања, односно уже посматрано као друштво ИКТ (информационо-комуникационе технологије), коме су потребне нове идеје, нове институције у којима ће доћи до изражаја ставови и очекивања појединаца. (4)

Али, да се све то разуме, потребно је увести иновативност уз просвећеност за успостављање и увођење сопствене културе у функцији развоја привреде и целог друштва.

Литература:

1) Зјалић. Л.М.: Иновативност – незаобилазни чинилац развоја, Међународни пробблеми, br.1, Beograd, 2007.
2) Зборник радова (ed. Varga, A.): Universities, Knowledge Transfer and Regional Development: Geography, Enterpreneurship and Policy, Edward Elgar Publishing, 2009.
3) Manuel Castells, *Инфоемационо доба, op. cit. s* tr. 12-13.
4) М.Кукрика, *У потрази са светим гралом,* Квалитет бр.. 1-2/2005.

ПРИВРЕДА

Dr Željko Dragojević

Značaj inovacije za nacionalnu privredu

Apstrakt:studija ovog puta razmatra primarni značaj inovacije za nacionalnu privredu. Ona podstiče preduzetništvo i zainteresovanost mladih, razvija i otvara konkurentnost privrede, podsticajno deluje na otvaranje novih radnih mesta, poboljšava efikasnost organizacije, razvija MSP, podiže životni standard. Analizom dijamanta nacionalne konkurentske prednosti uviđa se značaj inovacije i preduzetništva za nacionalnu privredu. Nacionalna konkurentnost ne zavisi samo od ideje, već i od sposobnosti da se iskoristi njihova ekonomska vrednost. Inovacija se nalazi u konkurentskom odnosu sa SDI ima obrnuto proporcionalna dejstva u odnosu na SDI u pogledu naučno istraživačkog rada i nagrađivanja.Inovacije, marketing i finansije temeljne su funkcije savremenog preduzeća na globalizovanom svetskom tržištu.To upućuje na resetovanje politike privrednog razvoja, tj. nove koncepcije ekonomske politike i privrednog sistema. Rad je koncipiran da pruži kreativni doprinos diskusiji na naučnom skupu od međunarodnog značaja na temu: „Inovacije u funkciji razvoja privrede“.

Ključne reči: inovacija, nacionalna privreda, konkurentnost, nova ekonomska politika

1. Uvod

U ranijim radovima naznačena je predodređenost univerzalnog karaktera inovacije. Posledično, u zavisnosti od značaja, ona ima svoj širi, međunarodni aspekt. Kao što je neprekidna borba između globalnog i pojedinačnog, odnosa kvantiteta i kvaliteta, ovde ćemo se baviti inovacijom kao jednom od osnovnih impetusa razvoja nacionalne privrede. U opredeljivanju izemeđu njenog univerzalnog karaktera po horizontalnom i vertikalnom preseku (planetarnom i produktivnom) i njenog značaja, tehničkog progresa i preduzetništva sa druge strane, autor se opredeljuje za ovo drugo. Stoga ćemo se ovde baviti značajem inovacije za nacionalnu privredu u sklopu međunarodne naučno-stručne konferencije “Inovacije u funkciji razvoja privrede“, koja će se održati na Fakultetu za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, decembra 2015.g. u Beogradu. Kada bi kojim slučajem globalni skup naučnika u CERN-u ili drugde, uspeo da proizvede kontrolisanu fuziju, kojom bi čovečanstvo rešilo mnogostruke probleme, postavlja se pitanje da li bi npr.Togo ili Gornja Volta mogli da konstruišu takvu elektranu? Zato ne čudi što je prva industrijska revolucija izvedena u V.Britaniji. Uostalom pored navedenog, zato i postoji institut *poslovne tajne*. Mnogobrojne studije na temu inovacije bave se istom gotovo uvek sa jednog aspekta: doprinosa inovacije konkurentnosti nacionalne privrede, s obzirom da je osnovna karakteristika inovacije sticanje konkurentske prednosti. Sve drugo su izvedene akcije, preko imitacije koju obuhvata sam inovacioni proces ili širenja ideje sa aspekta teorije životnog ciklusa proizvoda *(»international*

product life cycle«) čiji su nosioci moćne transnacionalne kompanije (TNK) sa znatnim intelektualnim potencijalima i investicionim sredstvima.

Inovacija ima ogroman i veoma širok spektar uticaja na nacionalnu privredu: podstiče preduzetništvo, zainteresovanost mladih, razvija i otvara konkurentnost privrede, podsticajno deluje na otvaranje novih radnih mesta, poboljšava efikasnost organizacije, razvija mala i srednja preduzeća (MSP), podiže životni standard i sl.

2. Predodređenost karaktera inovacije

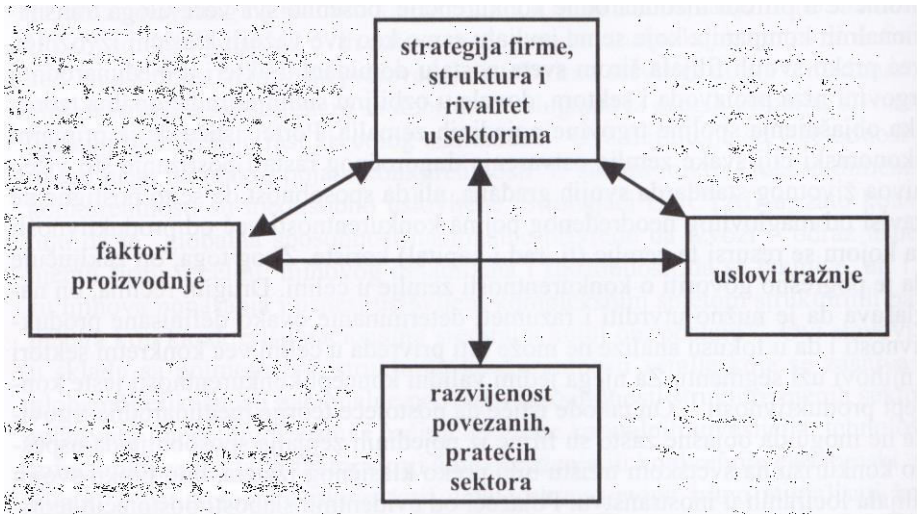
Za razumevanje značaja inovacije za razvoj nacionalne privrede veoma je bitno razlučiti njen unutrašnji karakter.Čak i kada je inovacija usmerena *geocentrično*, tj kada preduzeće nastupa globalno, njen osnovni cilj je razvoj matičnog preduzeća (time i nacionalne privrede), ma koliko to u savremenim uslovima bilo uvijeno u formu finansijske ekspanzije i/ili razvoja filijala kroz internacionalizaciju svetske privrede. O tome jasno svedoče torijska i empirijska saznanja. No, **krajnju ocenu treba da da činjenica gde se vrši alokacija, tj. reinvestiranje ili repatrijacija profita.**

Primarni cilj svake zemlje je obezbeđenje dugoročnog rasta i povećanje životnog standarda njenih građana. Drugi faktor koji obezbeđuje konkurentnost nekog preduzeća ili jedne zemlje je produktivnost. Inovacija je ne samo pitanje opstanka na tržitu, već je u direktnoj funkciji akumulacije, tj. proširenja materijalne osnove rada, i kao takva i sama utiče i ima proporcionalni uticaj na produktivnost.

Analizom Porterovog »dijamanta« nacionalne konkurentske prednosti vidi se da determinante dijamanta nacionalne prednosti (slika I) čine:

- faktori proizvodnje (factor conditions);
- uslovi tražnje (demand conditions);
- nivo povezanosti sektora (related and supporting industries);
- strategija, struktura i rivalitet firmi, iz kojih se opet vidi sledeće:

Slika I Elementi »dijamanta« nacionalne konkurentske prednosti



Izvor:Porter M.(1990),»Competitive Advantages of the Nations«, Boston, Harvard Business School Press, p.72

- raspoloživost faktorima proizvodnje može se obezbediti kroz globalizaciju svetske privrede. Prema prof. Porteru, to nije dovoljno za obezbeđenje međunarodne konkurentnosti, već je još važnije kako se faktori koriste. Dakle, efikasnost se može obezbediti samo korišćenjem najsavremenije tehnologije, čiji je sinonim inovacija. Afrika raspolaže ogromnim sirovinskim potencijalom, ali se on mahom eksploatiše u visokorazvijenim zapadnim zemljama, a tek odnedavno kineskim investicijama, ali tek nakon izrastanja Kine u drugu industrijsku silu i najvećeg svetskog izvoznika.
- Kvalitet tražnje na domaćem tržištu znatno utiče na unapređenje poslovanja i inovativnost preduzeća. Ako je tražnja na domaćem tržištu sofisticirana, njena saturacija zahteva visoke standarde kvaliteta proizvoda, usluga, pakovanja, post-prodaje i dr. Kupci u Japanu su veoma zahtevni u pogledu audio i TV-opreme (proizvodi malih dimenzija i težine). Proizvodnja se tome prilagodila i zbog toga afirmisala i na svetskom tržištu.Kupci u Švedskoj preferiraju dugotrajnost automobila, što je »Volvo« morao da uvaži, ali je tom tehnologijom i uspeo na svetskom tržištu. Avionska industrija u SAD, zahvljujući dinamičnom rastu tražnja aviona, koristi ekonomiju obima i uz stalne inovacije to utiče na rast njenog izvoza i konkurentnost na svetskom tržištu.
- Razvijenost i povezanost pratećih sektora, treći je faktor izuzetnog značaja za sticanje ili poboljšanje konkurentske prednosti. Pr.radi, najpoznatiji proizvođači nakita Italijani i Turci tu činjenicu mogu da zahvale time što se deo najkvalitetnijih mašina za proizvodnju tog nakita upravo proizvodi u Italiji, tj. filigranu u Turskoj.
- Četvrti faktor odnosi se na menadžment, poslovnu intuiciju, istraživanje i veću orijentisanost na strana tržišta, radi efekata ekonomije obima i proširene akumulacije.Kroz prilagođavanje proizvodnje i marketinga zahtevima tih tržišta, regio i policentričnom orijentacijom preduzeća.[1]

Mnoge zemlje u cilju jačanja konkurentnosti forsiraju formiranje novih preduzeća koja su često vrlo inovativna. Stoga, Porter osnovano zaključuje da inovacije moraju da budu u osnovi teorijskog objašnjenja trgovine između zemalja i da su **»inovacije i preduzetništvo u srcu nacionalne konkurentnosti«.**[2]

Najveći zagovornici teorije međunarodne trgovine zasnovane na životnom ciklusu proizvoda su stručnjaci OECD. Njihove analize krajem prošlog veka, transparentno su pokazale da SAD imaju prednosti u najkompleksnijim proizvodima i da kompanije te zemlje prevashodno zasnivaju konkurentnost na stranim tržištima na bazi sopstvenih kapaciteta inovacija (pod. autor). Ujedno su utvrdili da je penetracija evropskih firmi iz područja farmaceutske industrije i petrohemije, kao i japanskih firmi iz elektroindustrije na tržište SAD, prevashodno bila zasnovana na kreiranju sopstvenih inovacija.

---

[1]videti: Ž.Dragojević (2014),„Inovacija i tehnologija kao faktor međunarodne konkurentnosti preduzeća“, Bgd,Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije;

[2] Porter M.(1990)“The Competitive Advantages of Nations”,Boston,Harvard Business School Pressp.134;

Tabela I - Analiza doprinosa inovacije povećanju konkurentnosti japanske privrede

od 1955. –1960. god	20%
od 1961. – 1965.god	38%
od 1966. - 1975.god	48%
od 1975. – 1980.god	65%

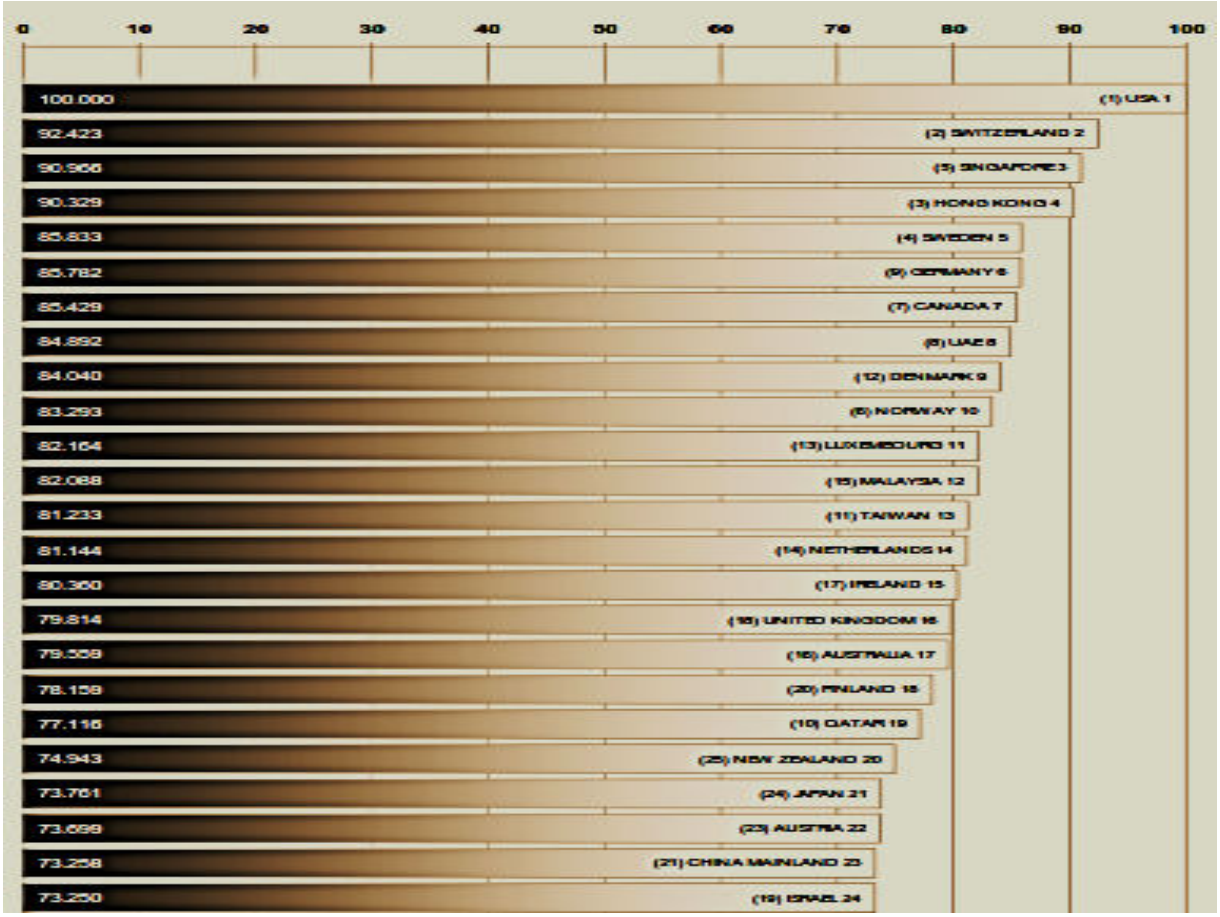
Izvor:japanski MITI, Merton Peck & Wilson R., 1982,"Inovation, Imitation and Comparative Advantage: The Performance of Japanese Color television set Producers in the US Market",premaMaričićM. (1995), "Doprinosiinovacijepoboljšanjumeđunarodnekonkurentnosti", Bgd, Ekonomskifakultet, s.74;

Visoka koncentracija izvoza SAD u farmaceutskoj, hemijskoj i elektroindustriji, preciznih instrumenata, avionske i vojne tehnike, ostvarena je zbog visoke koncentracije naučno-istraživačke aktivnosti. Inovativne aktivnosti, uopšte uzev, značajan su faktor konkurentnosti u propulzivnim granama kao što su: informacione tehnologije, hemijska industrija, elektroindustrija, metalski kompleks i industrija motornih vozila.

Konkurentnost zemlje u znanju se definiše kao sposobnost ne samo da se kreira nova ideja, nego i sposobnost da se iskoristi njihova ekonomska vrednost. Prema analizama švajcarskog Instituta za razvoj menadžmenta, SAD i dalje vode na listi konkurentnosti privreda u svetu, upravo zahvaljujući tehnološkoj konkurentnosti i konkurentnosti u znanju.[3]

[3]premarangiranjušvajcarskogInstitutazarazvojmenadžmenta, SAD se decenijamanalazenavodećimpozicijama, tesui 2014.g. zadržale 1. mestona rang listinajkonkurentnijihprivreda,; preuzetosainterneta:www. imd.ch/wcy, 21.10.2015.g.;

Graf.I Rang lista najkonkurentnijih privreda u svetu u 2014.godini



Izvor: IMD World Competitiveness Year Book 2015

Kontinuirano visoko pozicioniranje zemalja iz tzv. grupe »malih azijskih tigrova«: Singapura, Hong Konga, Malezije i Tajvana je zbog toga što u strukturi njihovog robnog uvoza preovlađuje (iznad 50%) učešće najsavremenijih mašina i transportne opreme, dok je Nemačka jedna od vodećih zemalja izvoznika te opreme. Koherentno, Švajcarska, Singapur, Hong Kong i Tajvan (satovi, elektronika, komjuterska oprema, igračke, motoristika, itd.), razvijaju visok stepen inovativnosti ne samo na bazi te i proizvodnje iz vlastitih tehnologija, već i zbog satisfakcija zahteva kupaca (što podstiče dodatnu inovativnost), spremnosti za preuzimanje rizika, saradnje marketinga i tehnike i razrađenog sistema nagrađivanja u finalnoj fazi realizacije inovacije.

Iako teorija životnog ciklusa proizvoda[4] nominalno u fokus stavlja proizvod, jasno se vidi da inicijalno inovacija, tj. novi proizvod potiče iz nacionalne privrede.

Za to postoje brojni primeri. »Airbus SAS« je evropska multinacionalana kompanija u sastavu globalnog koncerna (pariranje i američkim kosmičkim tehnologijama), napravljena sa ciljem geocentričnog nastupa i prekida monopola »Boeing«-a u civilnom vazduhoplovstvu. Za

[4]Ibidem, Ž.Dragojević (2014),,Inovacija i tehnologija kao faktor međunarodne konkurentnosti preduzeća“;

svoje top modele koristi »Rolls-Royce«-ove motore. Zahvaljujući inovativnim tehnologijama brojnih evropskih eminentnih kooperanata (Francuska, Nemačka, Španija sa dugom tradicijom u avioindustriji) vrlo brzo je postala vodeći svetski proizvođač putničkih aviona. Ali ništa od toga ne bi donelo takav rezultat bez tradicionalno najpouzdanijih, sofisticiranih avionskih motora »R-Royca«, koji je i sam morao da inovira kako bi ispunio kompleksne zahteve konstruktora. »Rolls Royce«-u ne pada napamet da proizvodnju novih motora izmesti iz Britanije zbog jeftinijih faktora. Naravno, određeni delovi se mogu naručiti u inostranstvu, ali u veoma strogo kontrolisanom tehnološkom procesu.

Kao potvrda ekspanzije inovacije preko teorije životnog ciklusa, a potom i preko imitacije, može da posluži primer tzv. »pametne jakne« (navigaciona jakna), jedne od top 5 poslovnih ideja i izuma u 2015.g.[5] Zahvaljujući GPS, na mobilni tel. ukuca se željena destinacija i odloži u navigacionu jaknu koja u sekvencamaprenostislabevibracijenarukave, čimesignalizira u kompravcu je željenoodredište.Jakna se u ovojfaziproizvodizaorijentacijunaulicamaPariza, NjujorkaiSidneja. Navedeni primer potvrđujesledećumatricu:

- Novu industrijsko-političku orijentaciju i nove koncepte razvoja EU i TNK. Kao i u slučaju automobilske industrije, kada je uvođenjem novih tehnologija i koncepcija razvoja minimizirano učešće japanskih proizvođača na evropskom tržištu koji su "zapretili "gašenjem evropskih proizvodnih pogona. I u ovom slučaju, novim inovativnim rešenjima uz pomoć novih tehnologija želi se oporaviti tekstilni sektor (radno intenzivan), npr. LouisVitton koji uključen u projekat, a čiji je dizajn verovatno najimitiraniji brend u Turskoj i Kini i u svetu uopšte. Imitaciju će očito moći da "koriste" samo Kinezi koji raspolažu komunikacionim satelitima, ali tu postoji veoma dobro razrađen sistem carinske i zaštite intelektualne svojine EU i SAD.
- Drugo, korist će imati matične i lokalne kompanije
- U ovoj fazi uvođenja proizvoda prema teoriji životnog ciklusa proizvoda[6], isti se proizvodi i prodaje na domaćem tržištu. Jedinični troškovi proizvodnje su visoki. Druge faze životnog ciklusa proizvoda biće kontrolisane upravo od tih matičnih kompanija.

Sledeći primer koji potvrđuje suštinu unutrašnjeg karaktera inovacije je SocieteGenerale, TNK iz bankarsko-finansijskog sektora. Na bazi obrnutog slučaja. Inicijativa za zajedničku bankarsku platformu koju su inicirale švedska "Nordea" i "SocieteGenerale" na ideju "projekta Rainbow" "Citibank"-e ima za cilj da TNK omogući konzistentnu i fleksibilnu transakciju bankarskih usluga na svim lokacijama.[7] Zbog rastućih tržišta u Aziji i širenja poslovnih aktivnosti francuskih TNK u Africi, SocGen je svojim klijentima olakšao pristup bankarskim uslugama u trgovini, finansijama i upravljanja gotovinom bez prisiljenja na drugačiji pristup za svako novo tržište. Prema Behaghelu, direktoru globalnih bankarskih transakcija SocGen, "uvek

[5] Internet: "Top 5 poslovnihidejaiizuma u 2015.",http://gdeinvestirati.com/top-5-poslovnih-ideja-i-izuma-u-2015-godini,/preuzeto 23.10.2015

[6]Ibidem, Ž.Dragojević (2014) „Inovacija i tehnologija kao faktor međunarodne konkurentnosti preduzeća";

[7]Tom Leander (izdanje okt.2015) Global Finance: "SocieteGenerale is set to introduce a worldwide core banking platform in mid-2016. Should Citi be worried"?

je lakše inovirati polazeći od jednostavnijeg nego kompleksnog pristupa". Zajednička tehnička baza omogućava da poboljšanja na jednom tržištu mogu biti preneta veoma lako na drugo tržište. Drugi pravac rasta usmeren je ka tome da, SocGen kao treća strana panafrička banka, ponudi prekogranične usluge za ekspanziju kineskih kompanija koje posluju u afričkimz emljama. "Blagajnik koji sedi u Šangaju biće u mogućnosti da prenese sredstva na filijale u Africi direktno preko integrisane platforme". Sve ovo potvrđuje sada sa suprotnog-globalnog stanovišta da, inovacija potiče iz matične kompanije, zašta su neophodna znatna sredstva koja se usmeravaju procesima iz centrale.

Kineska privreda beleži najviše stope rasta na kraju prošlog i početkom ovog veka. To ju je izbacilo u drugu industrijsku silu,najvećeg izvoznika, sa najvećim brojem milijardera u svetu. Koliko je teško implementirati inovaciju i realizovati benefite na svetskom tržištu, zbog monopola i zaštite matičnih država TNK, koncepata „evropskog preduzeća", dobro pokazuju slučajevi kineskih TNK „Lenovo" i „Geely".[8]Sektor informacionih tehnologija (IT sektor) poslednjih dekada je beležio visoke stope rasta. Američki proizvođači (IBM, Dell, Apple i dr) su davno prebacili proizvodnju hardware-a IT sektora u Kinu. Međutim, sofware-i čiji su istraživački i proizvodno-razvojni centri u „silikonskoj dolini"najstrože su čuvani i bili su nedostupni, osim starijih programa, opet zaštićenih licencama. Tek kada su Kinezi zapretili otpuštanjem dela deviznih rezervi od preko dva triliona dolara na finansijskom tržištu „Lenovo" je kupio IBM-PC dept., što mu je omgućilo da izbije u sam svetski vrh računara i mobilne telefonije. Kineski proizvođač automobila „Geely" je tek kupovinom „Volvo"-a od „Ford Motors Co.", počeo da izbacuje na tržište konkurentne modele.

3. Inovacije, SDI i nova radna mesta

Uloga i značaj SDI predstavljaju veoma kompleksno pitanje sa aspekta jedne nacionalne privrede. U našim uslovima one su se pojavile tek nakon katastrofalnog učinka privatizacije, anulacije spoljnotrgovinske mreže i domaćeg bankarskog sektora koji su bili u direktnoj funkciji akumulacije, tj.proširenja materijalne osnove rada, te time i inovacija. U pomenutomradu„Inovacija i tehnologija kao faktor međunarodne konkurentnosti preduzeća" navedeno je da se sa aspekta nacionalne privrede, inovacija nalazi u konkurentskom odnosu sa SDI koje nastupaju na stranim tržištima sa svojim metodama menadžmenta i inovativnim proizvodima. Naveden je primer »Zastave«. U skupštinskoj raspravi na ovu temu, nedovoljan učinak SDI u srpskoj privredi na proizvodnju i zapošljavanje pravdan je »svetskom krizom« i sl. Međutim, osnovni motiv svakog stranog ulaganja je realizacija profita, a ona se u našim uslovima realizuje gotovo isključivo na aksiomu jeftine radne snage, što se čak ističe kao naša komparativna prednost.

Na primeru "Zastave", jasnoinedvosmisleno se potvrdilo da bez novih modela i tehnoloških rešenja, sa suženim tržištem, budućnost fabrike je u najmanju ruku neizvesna i to se tek sada otvoreno ističe. Sa druge strane, jedna od osnovnih karakteristika inovacije je razrađen

[8]Detaljnije, Ž.Dragojević (2010), „Preduslovi konkurentnosti preduzeća na globalizovanom svetskom tržištu", Poslovna politika", Bgd, br.1-2/2010, str.14;

sistem nagrađivanja. Kod nas SDI se stimulišu iz budžeta, dok se primanja radnika kreću od »minimalca« do ispod minimalnih primanja zaposlenih u matičnoj kompaniji.

Strani investitori nisu zainteresovani da investiraju u nerazvijena područja, već tamo gde mogu brzo da ostvare profit, uglavnom u gradskim aglomeracijama sa jačom tražnjom ili u monopolskim i profitabilnim industrijama (duvanska, cement, gumarska industrija, koja je zbog »prljavih tehnologija« na zapadu visoko plaćena te se stoga izmešta u zemlje u razvoju). Opravdano se nameće pitanje: zašto bi neka multinacionalna kompanija ulagala u, ili razvijala inovaciju u svojoj filijali na suženom tržištu. Motivi bi morali da budu specifični, a ne opšteg tipa. Iz navedenih primera videli smo upravo suprotne procese. Sa aspekta inovacije, pozitivna uloga SDI je samo ukoliko ona donosi nove tehnologije, uvodi nove proizvode i procese, ili pak održava proizvodnju očuvanjem ili kreiranjem novih radnih mesta. Umesto da ti faktori budu kriterijumi za privatizaciju, mi ih sada sagledavamo kao efekte privatizacije u srpskoj privredi.

Poznato je da su u visokorazvijenim zemljama velike kompanije, a posebno TNK sponzori obrazovnih ustanova i NI centara. Štaviše, radi se o visoko integrisanim aktivnostima. To je posebno izraženo u farmaceutskoj i avioindustriji u SAD, sektorima sa visokim stopama inovativnosti. Pr.radi, u bližem susedstvu, sponzori Bečkog Univerziteta za ekonomiju i biznis su: Mobilkom i Telecom Austria, Volksbank, OMV, Philips, Palfinger, Verbund i brojne druge. Kod nas opet, preuzimanjem Hemofarma od nemačke kompanije, časopisi na sci listi sa decenijskom tradicijom: Poslovna politika i Kvalitet, ostali su bez značajnog sponzora što je doprinelo njihovoj likvidaciji. Ekonomski fakulteti koji su slali studente na praksu u naša velika preduzeća sa regionalnim i transnacionalnim aktivnostima, njihovim gašenjem pogubnom privatizacijom, ostali su bez mogućnosti transfera know-how između VSŠ ustanove i privrede, a studentni bez projekata i menadžerske prakse, tj. dodira sa realnim sektorom. Onoga što doprinosi da Univerzitet bude društveni podsistem.

4. Završna razmatranja

Samo jaka nacionalna privreda može da obezbedi pune efekte inovacije. I taj proces je reverzibilan. Domaća privreda je bazična osnova za inovaciju koju čini veoma složen proces: **invencije, inovacije, imitacijei difuzije**. Od istraživanja i pronalaženja novih ideja i mogućnosti za kreiranje novih i poboljšanje postojećih proizvoda do dizajna i marketing aktivnosti i njene difuzije- kasnije primene inovacije. U suprotnom, privreda je prinuđena na pasivnog konzumenta stranih tehnoloških rešenja ili imitacije, tj. preuzimanje, odnosno kopiranje inovacije od strane drugih proizvođača. Nekada i to može da bude strategijski koncept, ali on je pre svega posledica iznudice. Dobro su poznati raniji slučajevi naših traktora ili popularnog »fiće«. Poznata je i krilatica »Turska kopira za Evropu, a Kina za ceo svet«. Turcima to uspeva zbog jakog tržišta, decenijskog pregovaranja sa Evropom, a geostrateški štićenik su SAD. Istih SAD koje su kinesko članstvo u STO uslovile kontrolom imitacija i brojnom regulativom intelektualne svojine.

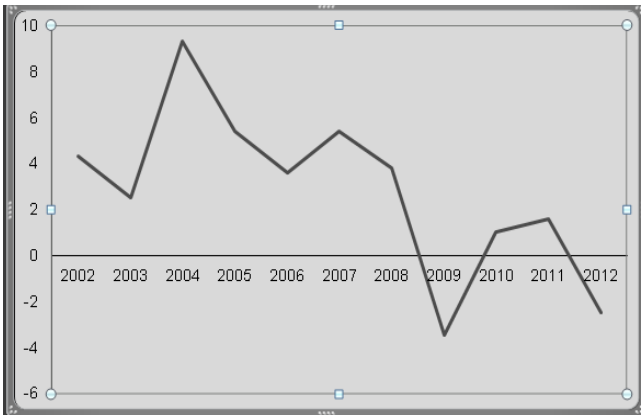
Sagledavanje značaja i uloge inovacije za nacionalnu privredu, poput svetionika može i treba da posluži kao jedna od osnova privrednog razvoja, ali da deluje i korektivno kroz ocenu

stanja nacionalne privrede. Inovacije se neće pospešiti seminarima privrednih komora, niti će novi tehnološki i organizacioni procesi zaživeti izvan laboratorija naučnih i tehničkih instituta, kao i tehnoloških fakulteta bez jakih domaćih preduzeća. Niti će istraživanja moći da se finansiraju bez jake nacionalne privrede (osim za potrebe istraživanja iz fondova EU, za potrebe TNK iz razvijenih zemalja).

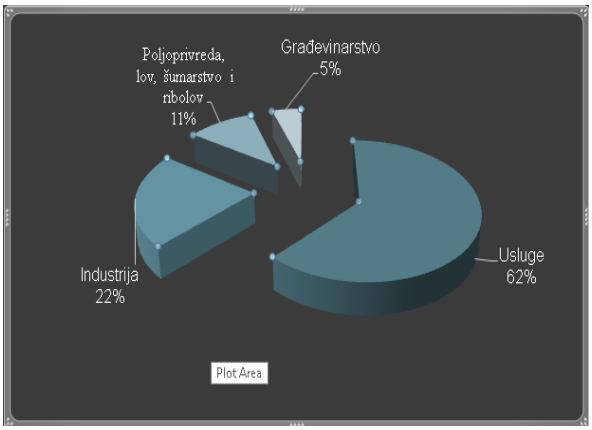
Inovacije, marketing i finansije temeljne su funkcije savremenog preduzeća na globalizovanom svetskom tržištu. Prema nespornim Porterovim nalazima, inovacije sa preduzetništvom nalaze se u srcu nacionalne konkurentnosti. Ove premise treba da predodrede karakter nacionalne privrede i ekonomske politike. Videli smo da se inovacija nalazi mahom u konkurentnom odnosu sa SDI, marketiranje stranih proizvoda moguće je samo na domaćem tržištu, dok se korporativnim akcijama finansijska sredstva prelivaju u matičnu kompaniju, koja njima upravlja iz centrale. Sve ovo jasno ukazuje da treba napustiti koncept pretežnog oslanjanja na SDI u razvoju nacionalne privrede i dati im onu ulogu koja pospešuje i/ili dopunjuje razvoj nacionalne privrede. To istovremeno znači i reviziju pogubne privatizacije koja je dovela do „tajkunizacije“ domaće privrede.

Gledajući iz ugla inovacije, jedno je ideja, a drugo je njena realizacija, tj. sposobnost da se iskoristi njena ekonomska vrednost. Obim proizvodnje u Srbiji još nije dostigao onaj pred raspad SFRJ, dok je BDP u tranzicionom periodu pokazao nepovoljne rezultate (graf.II).U navedenom periodu došlo je do bitnih promena u strukturi BDP, sa predominantnim učešćem sektora usluga (unutrašnje bankarstvo i trgovina, domaći saobraćaj, IT sektor, itd), kao posledica neutemeljene promene modela privrednog razvoja (graf.III).

Grafikon II Kretanje BDP u Srbiji (u %)



Graf.IIIStruktura BDP Srbije



Izvor:RazvojnitokovistrateškeosnoverazvojaekonomijeSrbije, www.ekfak.kg.ac.rs, preuz.24.10.2015;

U ranijim radovima videli smo da je došlo do erozije i zaostajanja čak i razvijenijih delova Srbije u Vojvodini, a povećana je i stopa siromaštva u Srbiji. Kako bi se obezbedio dugoročni rast i povećanjež ivotnog standarda, nameće se potreba re-industrijalizacije zemlje putem akcionarskih društava u realnom sektoru. To je ujednoinačin da se da puni zamah inovaciji koja može da doprinese međunarodnoj konkurentnosti srpskih preduzeća. A time i nacionalne privrede. Dodatno korišćenje imitacija (tamo gde moguće) i invencija, čini oprobani

put upešnosti novoindustrijalizovanih zemalja u svetu. Naporedo sa tim naporima, nužno je formiranje robno-novčanih i finansijskih berzi, kao i Razvojno-kreditne banke u cilju podsticanja preduzetništva, razvoja preduzeća i njihovih nastupa na stranim tržištima.

Kao dobar primer za takav privredni koncept može da posluži ruska privreda. I pored sankcija SAD i EU našla se u prvih 10 privreda u svetu. No, osim veličine tržišta i prirodnih bogatstava, činjenica koja je privukla pažnju ja da je, ruska poljoprivreda posle više od veka pretekla izvoz naoružanja i vojne opreme, a da se predviđa da će već sledeće decenije dostići izvoz od 50 mlrd.dol., ravan prihodima koje Rusija danas ostvaruje izvozom gasa.[9]

Resume:The study this time considers the importance of innovation for the National Economy as a part of the International scientific-technical conference "Innovations in the function of development of the Economy". The importance of innovation is that: encourages entrepreneurship and interest of young people, develops and opens the competitiveness of the economy, stimulating effect on job creation, improving the efficiency of the organization, developing SMEs, raises living standards, etc.

Character of innovation is defined by fact, where is the allocation, ie. reinvestment or repatriation of profits. Innovation, Marketing and Finance are the basic functions of a modern enterprise in the globalized World market.

Only a strong National Economy can provide full effects of innovation. And this process is reversible. Otherwise, the economy is forced to be passive consumer of foreign technology solutions or imitation, i.e. undertaking or copying of innovations made by other manufacturers. Recognizing the importance and the role of innovation in the National Economy, such as the lighthouse can serve as one of the foundations of economic development, but also to act and correcting the assessment of the state of the National Economy.

Long-term growth and raising of living standards to neutralize Poverty, imposes the need to re-industrialization of the country through joint stock companies in the real sector. This is a sure path to the effects of innovation, which in parallel with the formation of commodity-monetary and financial market, as well as the Development Credit Bank in order to encourage entrepreneurship, should ensure the development and competitiveness of Serbian businesses.

Literatura

- Dragojević Ž. (2010), „Preduslovi konkurentnosti preduzeća na globalizovanom svetskom tržištu“, Bgd, „Poslovna politika“, br.1-2/2010;
- Dragojević Ž. (2014) „Inovacija i tehnologija kao faktor međunarodne konkurentnosti preduzeća“, Bgd,Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije;
- IMD World Competitiveness Year Book 2015, www. imd.ch/wcypreuzeto21.10.2015.g.;
- Izvoznavelesila: ŠtasveRusijaizvozi pored nafteigasahttp://gdeinvestirati.com/izvozna-velesila, preuzeto 24.10.2015.g;

[9] Izvoznavelesila:ŠtasveRusijaizvozi pored nafteigasahttp://gdeinvestirati.com/izvozna-velesila,od 24.10.15

- Merton Peck & Wilson R.(1982)"Inovation, Imitation and Comparative Advantage: The Performance of Japanese Color television set Producers in the US Market", premaMaričić M. (1995), "Doprinosiinovacijepoboljšanjumeđunarodnekonkurentnosti", Bgd, Ekonomskifakultet;
- Porter M.(1990),»Competitive Advantages of the Nations«, Boston, Harvard Business School Press,
- RazvojnitokovistrateškeosnoverazvojaekonomijeSrbije, www.ekfak.kg.ac.rs, preuz.24.10.2015;
- Tom Leander (izdanje okt.2015) Global Finance: "SocieteGenerale is set to introduce a worldwide core banking platform in mid-2016. Should Citi be worried"?
- "Top 5 poslovnihidejaiizuma u 2015.", http://gdeinvestirati.com/top-5-poslovnih-ideja-i-izuma-u-2015-godini,/preuzeto 23.10.2015;

ЗНАЧАЈ КОНЦЕПТА УСЛУЖНЕ ИНОВАЦИЈЕ ЗА КРЕИРАЊЕ КОНКУРЕНТНОСТИ НАЦИОНАЛНИХ ПРИВРЕДА

THE IMPORTANCE OF SERVICE INNOVATION IN CREATING COMPETITIVENESS OF NATIONAL ECONOMY

Проф. др Саша Виријевић Јовановић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, Србија, e-mail:sasajovanovic7@yahoo.co.uk

Јелена Брозовић, студент основних студија Факултета за примењени менаџмнет, економију и финансије, Београд, Србија

Апстракт: Полазећи од чувене дефиниције аутора Пола Трота, која иновацију одређује као процес претварања идеје у практичне примене, конципирали смо овај рад који има за циљ да анализира концепт услужне иновације. Креирање услуге, која поседује дистинктивне карактеристике, у поређењу са конкуренцијом, представља највећи изазов и задатак маркетинга. Услужне иновације не односе се само на иновације у услугама, услужном сектору или услужним индустријама, које чине услужни предузетници и компаније, већ се такође односе и на производне индустрије, којима обезбеђују продуктивност и профитабилност. Значај услужне иновације препознат је и на нивоу ЕУ, јер је Европска Комисија креирала политику регионалне услужне иновације, која обухвата технике и методе које треба да обезбеде њихово боље коришћење. Имајући у виду актуелност концепта услужна иновација, овај рад се бави истраживањем могућности примене услужних иновација у савременим компанијама и анализира њихов значај за креирање конкурентности националних привреда.

Кључне речи:услужна иновација, маркетинг услуга, конкурентност

Abstract: Starting from the famous definition of Paul Trott, which defines innovation as a process of converting ideas in topractical application, the subject of thispaper is to analyze the concept of service innovation. Creating a service, which has distinctive characteristics, compared to the competition, is the biggest challenge for the marketing. Service innovations do not apply only to innovation in services, service sectorors ervice industries, represent edby service companie sand entrepreneurs, but also relate to the manufacturing industries, providing them with productivity and profitability. The importance of service innovation is recognized at EU level, since the European Commission created a policy of regional service innovation, which includes techniques and methods to ensuretheir better use. Having in mind the actuality of service innovation concept, this paper researches the possibilities of service innovation in modern companies and analyzes their importance in creating competitiveness of national economies.

Keywords: servicei nnovation, service marketing, competitiveness

УВОД

Етимолошки посматрано иновација је реч латинског порекла, потиче од речи *innovar*е што значи направити нешто ново.

Пионирске кораке у развоју теорије иновација начинио је Јозеф Шумпетер, четрдесетих година двадесетог века. Овај аутор истицао је да је економски развој одређен комбинацијом пет фактора, које чине иновације:

1. Нови производи,
2. Нове производне технологије,
3. Отварање нових тржишта,
4. Увођење нови ресурса и сировина,
5. Нова организација економске активности.

Питер Дракер дефинише иновацију као специфично оруђе предузетника, средство помоћу којег они користе промене као могућност за извршење различитих производних и услужних активности(Drucker, 1996, стр. 35).

Према дефиницији организације OECD (2005) иновација је примена новог или значајно побољшаног производа (робе или услуге) или процеса, нова маркетиншка метода или нова организациона метода у пословној пракси, радном окружењу или спољним односима.

Најпознатију дефиницију појма иновација креирао је аутор Пол Трот, који каже да је иновација процес претварања идеје у практичне примене. Оваква дефиниција може се приказати следећом формулом:

Иновација = Теоријски концепт + Техничка инвенција + Комерцијална експлоатација

У литератури се сусрећемо са различитим приступима класификацији иновација. У овом раду анализираћемо услужне иновације, као специфичан тип иновације који је данас предмет интересовања многих теоретичара и практичараменаџмента. Концепт иновације услуге први је увео Иан Мајлс, професор на Манчестер пословној школи, почетком 1990. године.

1.ПОЈАМ УСЛУЖНЕ ИНОВАЦИЈЕ

1.1. Дефиниција и значај услуге

Према Америчком удружењу за маркетинг дефиниција услуга гласи: „услуга је задатак или посао обављен за другог и/или обезбеђење неког уређаја, производа или активности за коришћење од другог, а не власништво као резултат трансакције размене“ (https://www.ama.org, 29.11.2015.).Њена производња може, али не мора бити повезана са физички опипљивим добром.

Процес у услужним организацијама састоји се од повезаних корака или активности у којима учествују људи, информације и ресурси који имају за циљ креирање вредности за корисника услуге.

1.2. Концепт услужне иновације

Услужна иновација дефинише се као развој нових, или значајно побољшаних услужних концепата, услужних процеса, пословних модела, продајних или маркетинг иновација (EuropeanCommission, 2015, str.2).

До 90-тих година двадесетог века улога услужне иновације на тржишту је маргинализована, а теоријски приступи и практична истраживања фокусирали су започиње талас истраживања једне нове области која је названа услужна иновација. Такође, у овом периоду постало је очигледно да су услужне делатности погодно тло за нове информационе технологије, које су у значајној мери промениле услове пословања на тржшту и доказале практични значај иновација.(Macaulay Linda A., MilesIan, WilbyJennifer, TanYinLeng, ZhaoLiping, TheodoulidisBabis2012, стр.1)

Услужна иновација обухвата нови или значајно побољшани концепт услуге, или услужни пакет, који може бити пласиран од стране услужне или производне компаније. Да би постојала услужна иновација потребно је креирати нови услужни пакет који:

a) обезбеђује нова решења за потрошаче и произвођаче услуга, или значајно боља решења од претходних;
b) обухвата део процеса интеракције у којем учествују провајдер и корисник услуге.

Услужна иновација заснива се на следећим факторима:

- ✓ Нови концепт услуге,
- ✓ Нови кориснички интерфејс,
- ✓ Нови систем услужне испоруке,
- ✓ Нова технологија.

Нови концепт услуге подразумева креирање сасвим новог услужног концепта као решења за нове захтеве потрошача. Нови кориснички интерфејс захтева да се промени клијентова улога у процесу производње услуге. На пример аутоматизовање тока информације између услужне организације и потрошача обезбеђује настанак нове вредности за све учеснике и ефикаснији интерфејс. Нови систем услужне испоруке подразумева увођење новог система који се заснива на промени процеса на страни произвођача услуге. Провајдери услуга проналазе нове начине да прилагоде садржај клијентима, као и да аутоматизују процес доставе извештаја. Применом нове технологије обезбеђује се ефикасност, ефективност као и боља приступачност за све учеснике, за провајдере, клијенте и потрошаче.Захваљујући новој технологији компаније SingaporeAirlines је прва започела праксу слања смс порука путницима, које их информишу о поласцима авиона и кашњењу. Такође, ова компаније је прва увела коришћење електронске поште на летовима.

2.УСЛУЖНА ИНОВАЦИЈА ЗА НОВО ТРЖИШНО ОКРУЖЕЊЕ

Према речима Питера Дракера, стварање вредности купаца, кроз иновирање и брендирање, једина је одржива основа пословања савремених компанија. Креирање услуге која поседује дистинктивне особености, у поређењу са конкуренцијом на тржишту је велики изазов за сваког менаџера, који посебно добија на значају ако се имају у виду основне карактеристике услуга: неопипљивост, симултаност производње и потрошње, хетерогеност и немогућност складиштења.

Најзначајнији извори услужне иновације су: технолошки напредак, промена пословног окружења, промена потреба потрошача, интензивна конкуренција.

Стручњаци из организације McKinsey указују да су се природа услуга и окружење драматично мењали током протеклих неколико година, услед чега управљањетрадиционалним аспектима услуга више није довољно. Дабиостварили циљеве, компаније треба да науче да искористе потенцијал за иновације услуга које зависе од следећих трендова:

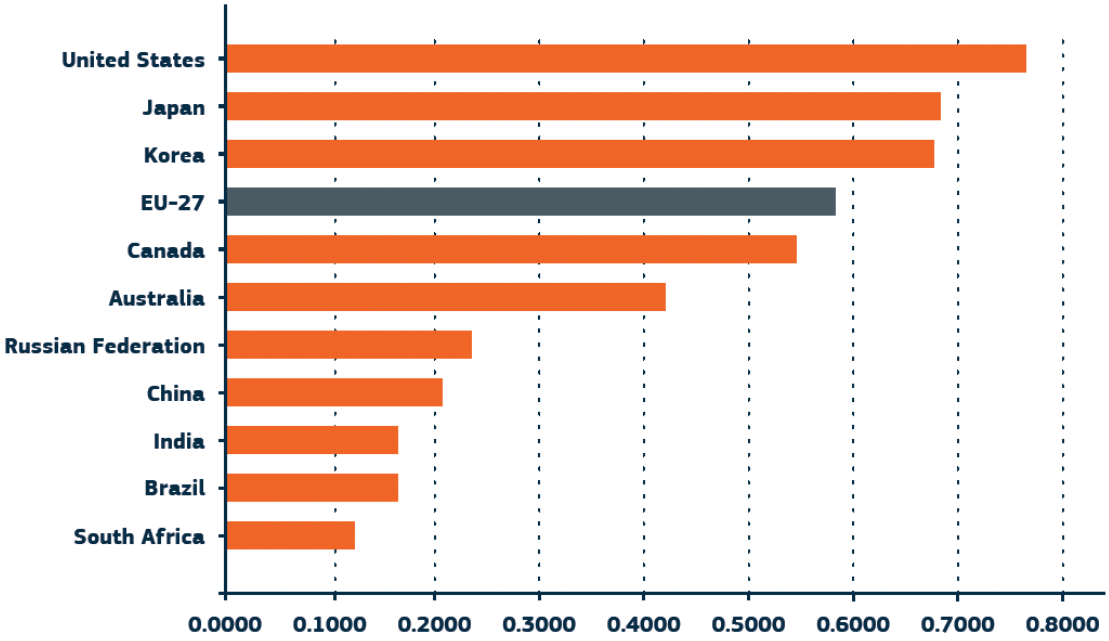
- ✓ **Висока очекивања потрошача**; Савремени потрошач тражи већи ниво укључености, кастомизације и персонализације. Висока очекивања потрошача заступљена су у различитим сектора, од хотелске индустрије, преко авио саобраћаја до телекомуникација, угоститељства итд. Захтеве потрошача из једног сектора брзо прихватају потрошачи других сектора, очекујући од компанија да брзо нађу решења у виду различитих иновација. Примера ради киоск за самопослуживање, који је осмишљен као иновација која треба да побољша процес check-in на аеродромима потрошачи су захтевали да виде и у области малопродаје и угоститељства.
- ✓ **Развој мобилног интернета**;Око 1,5 милијарди паметних телефона у употреби је широм света, а више од 100 милијарди апликација преузето је током 2013. године.
- ✓ **Велика база података и напредна аналитика**; Компаније попут Амазона познате су по томе да много улажу да би дошли до иновативних решења, која ће обезбедити ефикасно управљање великим базама података потрошача. Управљање односом са потрошачима одлучујуће је и за позивне центре, за које је осмишљено иновативно решење познато као софтвер SATMAP који користи напредне аналитике у циљу постизања траженог квалитета услуге.
- ✓ **Машина – машина конекција**отвара могућности за нове услужне иновације. Као пример можемо навести Nest, компанију коју је 2014. годинекупиоGoogle, а која се баве повезивањем паметних кућних уређаја, као што су термостати, машине за прање, камере, детектори дима (преузето 29.11.2015. са сајта http://www.mckinsey.com).

3.УСЛУЖНА ИНОВАЦИЈА И НАЦИОНАЛНА КОНКУРЕНТНОСТ

Мајкл Портер је 1990. године објаснио појам националне конкурентности као способност државе да ствара иновације са циљем да одржи конкурентску позицију. Значај иновације произилази из тога што креира нови ресурс, који до тада није постојао или даје нове могућности за употребу већ постојећих ресурса. На овај начин иновација значајно доприноси економском расту, услед чега је

препозната као важан фактор конкурентности држава. График 1 приказује иновативне способности појединих држава света из 2011. године посматране кроз. Innovation Union Scoreboard. На првом месту су Сједињене Америчке Државе, затим следе Јапан, Кореја и Европска Унија.

График 1: Иновативне способности ЕУ и других држава



Извор:EuropeanCommission, (2013) *Innovation Union*, Belgija, стр.3

Услужна иновација представља покретач развоја свих економија, јер обезбеђује продуктивност целокупних привреда, као и основу за покретање иновација у различитим секторима. Услуге данас чине 65% глобалног БДП-а, а очекивања су да током следеће деценије услуге чине три четвртине светског раста (преузето 29.11.2015. са сајта http://www.mckinsey.com).

Доминација услуга нарочито је наглашена у западним економијама, што је сасвим логично имајући у виду да развијеност сектора услуга и квалитет услуга представљају показатељ нивоа зрелости друштва и привреде. Важан покретач економија западних држава чине иновације услуга, међу којима предњаче електронске услуге, мобилне услуге, као и нове врсте финансијских услуга.

Иновација услуга у значајној мери утиче на креирање националне конкурентности јер пружа могућност за јачање индустријских база, подстиче креирање нових сектора и индустрија. На пример државе у чијим привредама доминира индустријска традиција могу имати значајне користи од креирања центара индустријског дизајна, који треба да обезбеди нову вредност у ланцу вредности, као и да обнови постојеће индустрије. Утицајем на све секторе и тржишта, моћ

услужне иновације доприноси не само трансформацији индустрија, већ такође подстиче индустрије у развоју, попут креативних индустрија или еколошки оријентисаних индустрија.

Полазећи од значаја услужне иновације, Европска Комисија је креирала политику регионалне услужне иновације, која обухвата технике и методе које треба да обезбеде боље коришћење услужне иновације на следећим нивоима:

- ✓ ниво активности: кроз истраживачке пројекте и финансијску подршку за развој бизнис модела;
- ✓ ниво компанија: промовисање целокупне предузетничке културе, инсистирањем на компанијских капацитетима да брже и боље иновира, побољшање менаџмента иновације фирме;
- ✓ секторски ниво: креирање повољног бизнис окружења, које подстиче услужне иновације, кроз кластере и бизнис мреже;
- ✓ тржишни ниво: либерализација тржишта услуга, ефективна заштита потрошача, или стандард који обезбеђује поверење и квалитет услужне иновације.

Као подршка развоју услужне иновације формиран је Европски Центар услужне иновације, The EuropeanServiceInnovation Centre (ESIC).

Имајући у виду значај креативних индустрија Европска Комисија је 2011. године основала Савез Европских креативних индустрија, EuropeanCreativeIndustriesAlliance(ECIA), који треба да побољша интеграцију креативних индустрија попут дизајна са производним секторимада би се креирала додата вредност.

ЗАКЉУЧАК

Услуге чине важан сегмент пословне стратегије и обезбеђују техничку и друштвену структуру модерне привреде. Стога, иновације у области услуга имају снагу да суштински промене иновациони потенцијал свих сектора и да попут катализатора остваре утицај на економски раст.Имајући у виду значај услуга, примена концепта услужне иновације може довестидо покретања структурних промена, и на тај начин допринети националној конкурентности и развоју региона.

ЛИТЕРАТУРА

1. D'EmidioTony, Dorton David, DuncanEwan, (2015) *Serviceinnovation in a digitalworld*, februar, http://www.mckinsey.com
2. Drucker, P. F., (1996) *Inovacije i preduzetništvo -praksa i principi*, Beograd, Grmeč
3. EuropeanCommission, (2013) Innovation Union, Belgija
4. EuropeanCommission,ESIC EuropeanServiceInnovation Centre(2015),PromotingServiceInnovationthroughClusterInitiatives
5. https://www.ama.org
6. Macaulay Linda A., MilesIan, WilbyJennifer, TanYinLeng, ZhaoLiping, TheodoulidisBabis, (2012) *CaseStudies in ServiceInnovation*, Springer

7. OECD, (2005) Eurostat, “Oslo Manual - Guidelines for Collectingand InterpretingInnovatuion Data, JontPublication”, Oslo

Srđan Tomić, PhD, Fakultet na inženjerski menadžment
Duško Tomić, PhD, Fakultet na inženjerski menadžment
Stanko Bulajić, PhD, Fakultet na inženjerski menadžment
Jelena Dinić, MSc, Fakultet na inženjerski menadžment

KVALITET KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI INTERNACIONALNE KOMPANIJE

Apstrakt: *U savremenim uslovima internacionalnog poslovanja kvalitet postaje relevantan činilac konkurentnosti. Štaviše, kvalitet se afirmiša kao osnovni izvor konkurentske prednosti (koja je rezultat procesne povezanosti organizacionog učenja, znanja i inovacija). Dati stav podržava saznanje da srategijsko opedeljenje internacionalne kompanije, karakter njene poslovne aktivnosti i vrste proizvoda koji se nalaze u njenoj ponudi, održavaju svoju vitalnost samo vrednošću kvalitativne energije koju poseduju. Internacionalno poslovanje je, po snazi svog ispoljavanja turbulentno, izdvaja prostor za jake, smanjuje ili potpuno eleiminiše prostor za slabe. Ono je svojevrstan test održivosti ili neodrživosti vizije internacionalnih kompanija. I više od toga, internacionalno poslovanje proizvodi izazove revolucije kaliteta. Kompanija koja odgovori izazovima – opstaje, a proaktivnim nastupom u zoni razvoja, olakšava svoj opstanak, kreira progres. Upravo iz ovih razloga kvalitet predstavlja jedan od odlučujućih činilaca uspeha kompanija na internacionalnom poslovnom planu, činilac dosezanja konkuentnosti. Preduslov konkurentnosti internacionalne kompanije je, dakle, vrhunski kvalitet svih poslovnih aktivnosti (uz kreativan i invoativan menadžment). Idejna nit naučnog rada je u premisi da ostvarujući i razvijajući kvalitet procesa rada i poslovanja, internacionalna kompanija ostvaruje konkurentsku prednost, odnosno dugoročno osigurava konkurentnost po osnovu bolje tržišne pozicije, nižih troškova i veće rentabilnosti.*

Ključne reči: *Kvalitet, Konkurentnost, Internacionalne kompanije*

Abstract: *In modern conditions of international business quality becomes relevant factor of competitiveness. Moreover, the quality can establish itself as the main source of competitive advantage (which is the result of process connections organizational learning, knowledge and innovation). Featuring view is supported by the knowledge that srategijsko POLICIES international companies, the nature of its business activities and the types of products that are in its offering, maintain its vitality only the qualitative value of energy they possess. International business is, by force of his turbulent manifestation, allocates space for strong, reduces or eliminates an area for the weak. It is a test of sustainability or unsustainability vision of international companies. More than that, international business produces challenges revolution Kalita. The company that respond to the challenges survives, and proactive performance in the area of development, facilitating their survival, creates progress. It is for these reasons quality is one of the decisive factors of success of companies in*

international business, a factor in reaching konkuentnosti. A precondition for the competitiveness of international companies is, therefore, superior quality of all business activities (with the creative and invoativan management). Conceptual thread of scientific work in the premise that achieving and developing quality processes and operations, international company achieves a competitive advantage, and ensure long-term competitiveness based on better market position, lower costs and greater profitability.

***Key words**: Quality, Competitiveness, Internacional companies*

UVOD

Za internacionalnu kompaniju menadžment kvaliteta nije (i nikada ne sme da bude) izdvojena aktivnost koja se nadograđuje na njene proizvodno–prometne aktivnosti, već efikasan način za sprovođenje tih aktivnost, čime se, istovremeno, i održava postojeći nivo njene konkurentnosti. Menadžment internacionalne kompanije treba u kontinuitetu da razvija sistem kvaliteta, odnosno da istražuje i primenjuje nove metode kvaliteta u svrhu povećanja tržišne konkurentnosti, odnosno ostvarenja održive poslovne izvrsnosti. U datom kontekstu njegove akcije treba da budu usmerene na: sistemski i sistematski razvoj menadžerskih timova koji koji će generisati kvalitativne promene u okvirima svih ključnih poslovnih aktivnosti, u skladu sa imperativima tržišta; brže uvođenje alternativnih i prilagodljivih programa baziranih na osnovnim principma internacionalnih standarda kvaliteta; većoj saradnji sa naučno–istraživačkim organizacijama i razvojnim centrima; itd. *Sadržajno određenje naučnog rada* je u predstavljanju koncepta *menadžmenta ukupnog kvaliteta* kao dinamičnog sistema kvaliteta podložnog stalnim promenama, odnosno razvoju, jer je konkurentnost, u punom značenju te reči, „pokretna meta“, tj. meta koja ne podržava imobilnost tržišnih učesnika, već podržava njihovu snagu da je uvek imaju u svom vidnom polju. Ne tako davno, poznati pisac “potrage za savršenim“, Tom Piters, rekao je jednom prilikom: „Mnogo kreiranih sistema kvaliteta ne uspeju da doprinesu ostvarenju konkurentnosti internacionalne kompanije zbog jednog, od ukupno dva razloga: postoje sistemi kvaliteta kompanije koji ne poseduju strast, odnosno postoji strast, ali ne postoje sistemi kvaliteta“.

***Kvalitet treba da ima za cilj potrebe kupca, sadašnje i buduće -** Deming*

PROŠLOST	SADAŠNJOST I BUDUĆNOST
Otkrivanje nedostataka	Sprečavanje grešaka
Traženje lične krivice	Traženje grešaka u procesima
Optužuje	Pomaže, ublažava, omogućava
Kažnjava	Motiviše
Mikro menadžment	Sistematičan i sistemski menadžment

Tabela 1. Kontinuirani pristup načinu poslovanja i života, filozofiju neprekidnog unapređivanja u svemu što radimo.

GLOBALNI ASPEKT KVALITETA

Upravljanje stalnim poboljšanjima treba da predstavlja stalni cilj menadžmenta industrijskog formata. Osnovna svrha ovog menadžment procesa jeste da se poveća verovatnoća poboljšavanja satisfakcije potrošača. Akcija poboljšavanja treba da obuhvati: analizu i vrednovanje postojeće poslovne komunikacije u isprouci proizvoda, da bi se identifikovale oblasti za poboljšavanje; utvrđivanje ciljeva poboljšavanja; iznalaženje mogućih rešenja za postizanje ciljeva, njihovo vrednovanje i izbor; primena izabranog rešenja; kontrolu algoritma poboljšavanja i preispitivanje rezultata, da bi se utvrdile mogućnosti za dalja poboljšavanja. (Warren, 2002, p. 83)

TQM koncept posebnu pažnju posvećuje procesnom pristupu. Da bi industrijski format efektivno funkcionisao, on mora svaku aktivnost, ili skup aktivnosti, koji prima ulazne elemente i pretvara ih u izlazne elemente da posmatra kao proces. U industrijskom poslovanju od iznimne važnosti je identifikacija brojno međusobno povezanih i međusobno delujućih procesa. Često izlazni elementi jednog procesa predstavljaju ulazne elemente sledećeg procesa. Otuda proističe kao pravilo da se samo procesnom aktivnošću može obezbediti poslovna izvrsnost u funkcionisanju svih segmenata industrijskog formata. Samo procesnim pristupom industrijski poslovi se mogu obaviti pomoću ljudi i sa njima, u formalno organizovanim grupama. (Shema 2) Prihvatanje TQM mora da bude strategijska odluka menadžmenta industrijskog formata. Posvećenost menadžmenta

oblikovanju kvaliteta industrijskih prioizvoda (ali i kvaliteta komunikacija sa partnerima u užem i širem okruženju) preduslov je kreacije poslovne izvrsnosti.

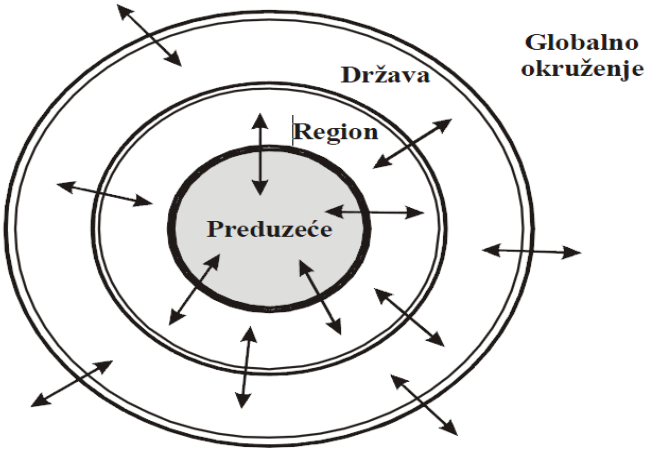


Tabela 2. Svaka organizacija mora da unapredi i održava nivo kvaliteta da bi bila konkurentna.

U ovom modelu kvaliteta superponiraju se kvaliteti svih entiteta. Zavisno od predmeta istraživanja razmatraju se veze sa višim sistemom, koje su uvek dvosmerne. To znači da posmatrani ***entitet*** (npr. organizacija/preduzeće) utiče na viši ***sistem*** (npr. region/država) i obrnuto, region utiče na preduzeće

MENADŽMENT PLANIRANJA, KONTROLE I UNAPREĐENJA KVALITETA

Menadžment kvaliteta ukupnog industrijskog proizvoda moguće je ostvariti lociranjem u poslovni fokus tri upravljačka procesa: planiranja, kontrole i unapređenja. (Juran, 1997, str.22)

UPRAVLJANJE KVALITETOM INDUSTRIJSKOG PROIZVODA		
PLANIRANJE KVALITETA INDUSTRIJSKOG PROIZVODA	KONTROLA KVALITETA INDUSTRIJSKOG PROIZVODA	UNAPREĐENJE KVALITETA INDUSTRIJSKOG PROIZVODA
utvrđivanje strategijskih i takičkih ciljeva kvaliteta industrijskog proizvoda	*procenjivanje tekućih performansi*	*iznošenje argumenata koji pokrivaju potrebu unapređenja kvaliteta industrijskog proizvoda*
identifikovanje industrijskih potrošača	*komparacija tekućih performansi sa ciljevima kvaliteta industrijskog proizvoda*	*kreiranje infrastrukture* *identifikovanje projekata unapređenja*
utvrđivanje vrste i obima potreba industrijskih potrošača za industrijske proizvode	*fokus na diferenciranje* (rad na razlikama)	*formiranje projektnih timova*
razvijanje funkcionalnih i emocionalnih specifičnosti industrijskih proizvoda, koje odgovaraju potrebama hotelskih potrošača		*podrška timova u resursima, obuci i motivaciji* (**svrha**: *da dijagnosticiraju uzroke; da stimulišu terapiju*)
uvođenje kontrolinga procesa transfer planova na operativne snage		*uvođenje kontrolinga* (**svrha**: *održavanje dostignutih performansi*)

Tabela 3 – *Tri univerzalna procesa upravljanja kvalitetom industrijskog proizvoda*

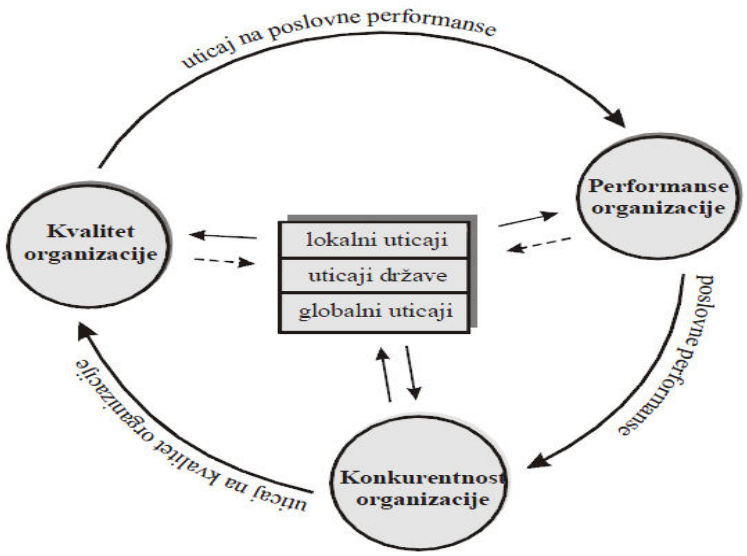


Tabela 4. - Veza kvaliteta i konkurentnosti organizacije

ZAKLJUČAK

Moguće je izneti sledeće zaključke:

- Kvalitet i konkurentnost su spregnuti,
- Kvalitet se mora stalno unapređivati u cilju održanja konkurentnosti
- Regionalni i internacionalni aspekti igraju značajnu ulogu u ekonomskom razvoju

"Kvalitet nikad nije incident: uvek je rezultat inteligentnih napora" [10]

Tržište industrijskih proizvoda raznovrsno je, kako sa stanovišta ponude, tako i sa stanovišta tražnje. *Raznovrsnost* **ponude** industrijskih proizvoda proizilazi iz razlika u onome šta se nudi (industrijski proizvodi njihove specifičnosti) i razlike u načinima kako se proizvodi nude (promocija, kanali prodaje). *Raznovrsnost* **tražnje** industrijskih proizvoda proizilazi iz postojanja razlika u potrebama, stavovima i načinima reagovanja industrijskih potrošača na pojedine komponente ponude. Ove reakcije imperativno nalažu menadžmentu industrijskog formata da svoju aktivu, svoje materijalne i ljudske resurse, usmeri na realizaciju transformacionih promena, koje omogućavaju poboljšanje efektivnosti. Ovo usmerenje je poželjno inicirati u situaciji kada je tržišna pozicija industrijskog formata povoljna. Barijere za iniciranje razvoja tada su najmanje. Menadžment industrijskog formata

[10] John Ruskin (1819-1900)

treba da vrši stalnu diferencijaciju industrijskih proizvoda, ma koliko oni zreli bili. Značajni su mali počeci, pokretanje želje da se načine sitna unapređenja, ali takva koja industrijski potrošači primećuju. Osoblje industrijskog formata postaje, u tom smislu, pravi i najznačajniji izvor dodatnog kvaliteta. Nikada nije previše obuke. Elementi kvalitetnog industrijskog proizvoda, u ovoj konstelaciji, uglavnom se ne menjaju: *pravilan stav i poznavanje i posvećenost industrijskom poslu*. Da bi postigao visoke standarde u obuci osoblja, menadžment industrijskog formata mora da stvori program inovacija, kao operativnu pretpostavku strategije dizajniranja industrijskih proizvoda.

Upravljanje politikom i strategijom (vertikalni bazni TQM proces) pretpostavlja preduzimanje akcija da se strategijski ciljevi industrijskog formata postignu u realnom vremenu (*engl*. real time). U kreiranju politike i strategije koje donose uspeh treba da učestvuju svi zaposleni, jer oni na svim organizacionim nivoima predstavljaju *motornu snagu* industrijskog formata, a njihovo učešće omogućava korišćenje njihovih sposobnosti u postizanju maksimalne dobiti. Samo na način njihove potpune posvećenosti kreaciji i isporuci adekvatnih industrijskih proizvoda, moguće je postići novu vrednost, novi kvalitet.

Upravljanje poslovnim procesima (horizontalni bazni TQM proces) pretpostavlja orijentaciju prema potrošačima industrijskih proizvoda u ostvarenju trakvih proizvoda koji treba da zadovolje njihove potebe, ispune njihova očekivanja, i najvažnije – zadrže potrošače, kao deo poslovne aktive. Ovaj proces se realizuje kroz: *procesnu organizaciju*, koja ima potrošača i na početku i na kraju i u kojoj se predviđeni rezultati eikasnije ostvaruju kada se odgovarajućim resursima i aktivnostima upravlja kao procesima; *reinženjering*, kao usvajanje najbolje prakse da se dosegne najviši stepen kvaliteta u kreaciji i isporuci industrijskih proizvoda; i, *standarde ISO 9000*, koji specificiraju zahteve koji se odnose na sisteme menadžmenta kvalitetom, da bi se prikazala sposobnost industrijskog formata da kreira i isporučuje proizvode koji zadovoljavaju potrošače i ispunjavaju zahteve odgovarajućih propisa, i imaju za cilj povećanje (premašivanje) satisfakcije industrijskih potrošača.

LITERATURA :

1. **Pettigrew A**., **Thomas H**. and **Whittington R**., *Strategy & Management*, SAGE Publications, London, 2006.
2. **Keegan J**. **Warren**, *Global Marketing Management*, Seventh Edition, Prentice Hall, Uper Saddle River, New Jersey, 2002.
3. **Dess G**. **Gregory**, **Lumpkin G**. **Tom** and **Eisner B**. **Alan**, *Strategic Management*, **Subtitle**: Text and Cases, The McGraw–Hill Companies, London, 2007. **David F**., *Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NY, 2001.
4. **Juran J**. **M**., *Oblikovanjem do kvaliteta*, Poslovni sistem Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1997
5. **Kotler Philip** and **Keller** *Lane* **Kevin**, *Marketing Management*, TWELFTH editin, Prentice Hall 2006.

Мина Ковљенић, **Средња пословно менаџерска школа**

Јелена Несторов-Бизоњ, Задружни савез Војводине

Одржива пољопривредна производња

У 21. веку глобалну производњу хране и даље карактерише коришћење конвенционалне пољопривредне производње. Конвенционална пољопривреда је често базирана на неконтролисаној и нерационалној употреби хемијских средстава, механизације и генетски модификованих организама. Овај вид производње производи значајне драматичне последице по живи свет, као што су све већа загађеност ваздуха, воде и земљишта, а тиме и хране. Због низа негативних последица које изазива овај начин производње, данас је више него икада, постало јасно да глобална заједница мора хитно да усвоји више одрживе стилове производње и живота тј. одрживи развој. Концепт одрживог развоја истиче димензију заштите животне средине, као једну од три базичне претпоставке опстанка, функционисања и развоја савременог друштва. Свест људи о постојању све веће загађености и њеним последицама на здравље људи је довела до повећања тражње за органски произведеном храном. Органска производња има за циљ производњу висококвалитетних производа, који треба да одржи и побољша здравље земљишта, биљака, животиња и људи. Она подстиче развој одрживе пољопривреде уз очување екосистема, максимално кориштење обновљивих извора енергије, одржавање генетске разноврсности агросистема и екосистема као и заштите животне средине. Циљ рада је да се прикажу предности одрживе пољопривредне производње, као и потенцијали за развој овог облика производње у будућности.

Кључне речи: одржива пољопривредна производња, конвенционална производња, органска производња

УВОД

Данас савремени човек све више угрожава животну средину у мери која прети да угрози и његов сопствени останак. Не само на локалном већ и на глобалном нивоу, загађивање воде, ваздуха и земљишта, па самим тим и хране, ствара драматичне последице. Према предвиђању УН до 2025. године, 83 одсто од очекиване глобалне популације, 8,5 милијарди ће живети у земљама у развоју. Ипак, капацитет расположивих ресурса и технологије који треба да задовољи захтеве растућег становништва за храном и другим пољопривредним производима остаје неизвестан. Због тога су потребне одређене

иновације у пољопривреди, заштити животне средине и макроекономској политици, на националном и међународном нивоу, у развијеним, као и земљама у развоју, како би се створили услови за одрживи пољопривредни и рурални развој (SARD). (https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf).

Светска заједница је на почетку новог века суочена са бројним променама, као што су недостатак појединих ресурса (нафта и фосилна горива), повећање броја становника на земљи и глобалне промене климе. Због свега наведеног јављају се нови концептуални прилази у пољопривреди и све више се размишља о неминовним променама у пољопривредној пракси. 1998).

ОДРЖИВА ПОЉОПРИВРЕДА

Пољопривредни системи који се практикују у свету и код нас се веома разликују по степену интензивности и мерама које укључују. Конвенционални системи земљорадње у свету и код нас одликују се углавном интензивним агротехничким мерама: дубока обрада земљишта раоничним плугом, великим бројем прохода тешке механизације, масовном употребом минералних ђубрива и пестицида и маргинализованом улогом плодореда, односно доминацијом монокултуре (Ковачевић, 2004). Успеси у конвенционалној пољопривредној производњи углавном су засновани на специјализацији производње, која уз помоћ савремене механизације, пестицида, минералних ђубрива, новостворених сората биља, раса домаћих животиња и огромних количина енергије остварује високу продуктивност. Међутим, овај вид пољопривредне производње је један од највећих загађивача животне средине, посебно ако се агрохемикалије користе без контроле. До загађења долази услед производње и интензивне употребе минералних ђубрива, пестицида, ветеринарских препарата и хормона, рада механизације, великог броја грла на једном месту и претеране производње нуспродуката (стајњак, метан, претерана испаша).

Протеклих деценија прошлог века технологије пољопривредене производње је подржавала интензивни развој, уз претерано коришћење природних ресурса, запостављајући великим делом основне еколошке постулате. Управо такво газдовање ресурсима је довело до многих проблема у загађењу животне средине и озбиљних размишљања о томе шта ћемо оставити будућим генерацијама које долазе после нас.

Одржива пољопривреда, као део укупног одрживог развоја дефинисана је у Агенди 21, на конференцији Уједињених Нација о одрживој средини и развоју 1992. године. У Агенди се дефинише систем производње, који обједињује економске и еколошке елементе производње, бригу за здравље људи и при томе узима у обзир различитости пољопривреде и друштвене заједнице. Одржива пољопривреда представља начин производње који у дужем временском периоду, унапређује квалитет животне средине и ресурсе на којима се

производња заснива, задовољава човекове потребе за храном и влакнима, има економску исплативост и унапређује квалитет живота фармера и целокупног друштва (Ануфријев & Дашић, 2012).

Транзиција од конвенционалних система земљорадње са интензивним технологијама гајења (класична обрада земљишта, велике количине минералних ђубрива и пестицида), ка одрживим системима води преко тзв. „low-external-input„ система (Liebman and Davis, 2000), односно LISA система-Low Input Sustainable Agriculture (Stonehouse, 1991) до система органске пољопривреде (Organic Farming), као резултат доминације еколошке парадигме. Међународна федерација покрета за органску пољопривреду (IFOAM – International Federation Agriculture Movements) дефинише органску пољопривреду као производни систем (целовит систем управљања пољопривредом) који подстиче природну активност тла, екосистема и људи. Органска пољопривреда стога може да допринесе социо-економски и еколошки одржив развој, нарочито у мање развијеним земље (Kilcher, 2007), због примене органских принципа, што подразумева ефикасно управљање локалним ресурсима.

Данас се све више говори о одрживој пољопривредној производњи, која се заснива на паметном

коришћењу обновљивих ресурса. Одржива пољопривреда преставља систем принципа који треба дугорочно одржавати и подржавати. Одрживи агро - системи доприносе јачању позитивног утицаја на ресурсе, доприносећи тиме повећању испуњавања потреба будућих генерација (Kahn,

СТАЊЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Процес економске трансформације пољопривреде, је било економско питање о којем се највише дискутовало након 1990. године. Међутим, чак и после деценије политичких, економских и структурних промена и даље постоји хитна потреба за свеобухватном стратегијом пољопривредног развоја, повезаним инструментима политике и делотворним институционалним аранжманима за одрживи развој (Ловре & Кресоја, 2012).

Република Србија поседује значајан потенцијал за производњу органске хране (Сударевић & Давчик, 2005). Овоме је посебно допринео географски положај и умерено континентална клима, низак ниво хемизације земљишта у последњих неколико деценија и очуван биодиверзитет, али и значајан људски потенцијал у области производње хране и трговине. Уколико се посматрају поједини региони Републике Србије, њени северни делови, односно Аутономна Покрајина Војводина нуди изражен потенцијал у области

класичних усева, уљаних житарица и поврћа, док су делови централне и јужне Србије значајни произвођачи воћа (малине, јагоде, јабуке, шљиве, купине, итд), лековитог биља и шумских плодова.

У Републици Србији, од 3,8 милиона хектара пољопривредног земљишта, нешто мање од три милиона хектара се користи у пољопривредне сврхе. Око 11 процената укупног пољопривредног земљишта се не користи. То земљиште, према резултатима пројекта ”Потенцијали Републике Србије у погледу квалитета земљишта за органску пољопривредну производњу” који је спровела Лабораторија за земљиште и агроекологију новосадског Института за ратарство и повртарство, идеално је за коришћење у органској пољопривреди. Најмање напуштеног земљишта се налази у Војводини – око 4%, док је најлошија ситуација у јужној и југоисточној Србији, где се око 22% пољопривредног земљишта не обрађује http://www.serbiaorganica.info/wp-content/uploads/2012/07/Organic-News-broj-29-april-2014.1.pdf). Ипак, према подацима Министарства пољопривреде и заштите животне средине из године у годину долази до повећања површина под органском производњом.

Табела бр.1: Површине под органском производњом у Републици Србији

Године	2010	2011	2012	2013	2014
Површине под органском производњом (ha)	5.855	6.335	6.340	8.228	9.430

Извор: Министарство пољопривреде и заштите животне средине

Међутим, на путу развоја органске производње, јављају се бројне препреке. Главна препрека за даљи развој домаће органске хране је ниска тражња, што је углавном због два фактора – ниска куповна моћ становништва и недовољна количина информације о предностима ових производа у поређењу са конвенционалним. Најновија истраживања, показују да су потрошачи или недовољно информисани о органским производима или недовољно едуковани да направе разлику између категорије здраве хране, посебно у погледу разлике између традиционалних производа са једне стране, а са друге органских. Због тога је један од битних корака у развоју органске пољопривреде едукација потрошача, као и организовање широке мреже промотивних компанија и агенција, које би створиле потражњу за производима органског порекла (Бировљев & Штављанин, 2011). Неопходно је предузети различите активности које имају за циљ подизању еколошке свести и стварању културе исхране код потрошачи (Бировљев & Дујић, 2004).

Проблеми са којима се најчешће сустрећу мале фарме у органској производњи су недостатак знања и отежан приступ тржишту, недостатак сертификата, недостатак капитала и инпута за пољопривредну производњу, као и неефикасне организације. Активности за превазилажење ових препрека укључују повећање инвестиција у истраживање, изградњу и проширење капацитета, јачање подстицаји за проширење тржишта, подстицање малих фарми да успоставе задруге и партнерства, као и увођење значајнијих консалтинг, логистичких, институционалних и административних предуслова за стабилизацију и развој ове производње. Потенцијал задружног организовања, и других видова пословног удруживања је на веома ниском нивоу, чијим унапређењем би се створили бољи услови за наступ произвођача органских производа на тржишту.

ЗАКЉУЧАК

Нарушавање еколошке равнотеже, је довело до захтева за одређеним иновацијама у пракси пољопривредне производње. То се пре свега односи на развој метода које се базирају на паметном коришћењу обновљивих ресурса, а то управо подржава одржива пољопривредна производња.

Концепт одрживог развоја подразумева значајан ниво истраживачких активности, реорганизацију производње и увођење нових метода рада који ће произвести очекиване резултате. Изградња одрживих система пољопривредне производње се мора поставити као приоритет, како на државном, тако и на регионалном нивоу, са нагласком на квалитет пољопривредних производа. Неопходно је укључити образовне институције, коришћење економских подстицаја и развој одговарајућих и нових технологија, чиме се осигурава стабилна производња здравствено безбедне хране. Један од начина за подстицања одрживости у пољопривредном сектору је развој и имплементација агро-еколошке политике.

У Републици Србији постоје значајне компаративне предности за развој органске пољопривредне производње, али то је само потенцијал који треба да буде искоришћен. Иако се јављају препреке у организацији и функционисању органске пољопривреде, оне се могу превазићи кроз сет активности: значајне инвестиције, изградња и проширење капацитета, увођење стандарда и сертификата, јачање тржишта, интензивирање подстицајних мера, подстицање задружног организовања произвођача, стимулисање и заштиту малих пољопривредника.

Sustainable Agricultural Production

In the 21st century global food production is still characterized by the use of conventional agricultural production. Conventional agriculture is often based on uncontrolled and irrational use of chemicals, machinery and genetically modified organisms. This kind of production produces significant dramatic consequences for wildlife, such as the increasing pollution of air, water and land, and consequently food.

Due to a number of negative consequences caused by this type of production, today more than ever, it became clear that the global community must urgently adopt more sustainable production and life styles ie. sustainable development. The concept of sustainable development highlights the dimension of environmental protection as one of the three basic assumptions of survival, functioning and development of modern society. Awareness of the existence of increasing pollution and its effects on human health has led to increasing demand for organically produced food. Organic farming aims at producing high-quality products, which is to maintain and improve the health of soil, plants, animals and humans. It encourages the development of sustainable agriculture while preserving ecosystems, maximize the use of renewable energy sources, maintaining genetic diversity of agricultural system and ecosystem and environmental protection. The aim of this paper is to show the benefits of sustainable agricultural production, as well as potential for the development of this form of production in the future.

Keywords: sustainable agricultural production , conventional production, organic production

Jovan Jovčić

Osavremenjivanje rada malih poljoprivrednih gazdinstava

1. Uvod

Prirodna bogatstva i geografski položaj Republike Srbije predstavljaju veliki potencijal za poljoprivredu, koja bi vremenom mogla da postane vodeća delatnost naše zemlje. Za realizaciju tog plana, neophodna je edukacija poljoprivrednika koja se bazira na usvajanju modernih, evropskih standarda u proizvodnji, očuvanju i prodaji hrane. Poseban akcenat treba staviti na ratarstvo, voćarstvo i povrtarstvo koji predstavljaju najzastupljenije poljoprivredne grane, dok bi se modernizacija odnosila na osavremenjivanje rada malih gazdinstava koji čine stub poljoprivredne delatnosti naše zemlje. Jedini način da se u poljoprivredi oseti progres je da razvijemo i unapredimo tradicionalne metode. Jedan od osnovnih delova programa je i korišćenje interneta, radi bolje organizacije proizvodnje i prodaje. Poljoprivrednici će naučiti da putem kompjutera beleže sve podatke o urađenom tokom godine, dok je svetska mreža ključna za ostvarivanje kontakata, promociju, razmenu iskustava, ali i prodaju. Osavremenjivanje je neophodno za napredak svih društvenih delatnosti, pa se nameće i kao ključno u poljoprivredi.

2. Poljoprivredni način života u savremenom društvu

Gotovo je nemoguće ne izdvojiti mnogo vremena za razmišljanje u pokušaju da se verodostojno definiše srž zemljoradničkog načina života, da se utvrdi koji su osnovni pokazatelji funkcionisanja zemljoradničkog domaćinstva i zemljoradničke ekonomije u modernom dobu. Posebno danas kada se savremeno društvo o poljoprivredi više informiše preko interneta i kablovskih kanala nego kao nekada, na placevima i u poljima iza kuće ili kod rodbine na selu. Internet nam pruza mogućnost da za nekoliko sekundi vidimo kako se obrađuju biljke u japanskim vrtovima i kako se seje pirinač na poljima u Kini. Ipak, potreba za ravijanjem privrednih delatnosti i interesovanje za poljoprivredu na ovaj ili onaj način u Srbiji nikada neće nestati. Pitanje je samo da li ćemo prepoznati potencijal koji ima, da li ćemo ga iskoristiti i prilagoditi se vremenu u kome živimo, ili će to uraditi neko drugi. „Posjedovanje znanja

predstavlja ulaznicu u posao i neophodan je ali i dovoljan preduvjet za bavljenje poljoprivrednim zanimanjem“[11]. Motivacija mladih poljoprivrednika je ključna, zato što se znanje mora prenositi baš njima. Osavremenjivanje je prirodan proces, posebno u poljoprivredi koja se oduvek razvijala u koraku sa društvom koje je stalno izmišljalo nove načine za što uspešnije bavljenje ovom delatnošću.

Koliko je ona bitna vidi se i u tome što je za vreme sankcija 90-ih godina bila najvitalniji privredni sektor. Međutim, ulaganja u poljoprivredu su godinama unazad manja nego što je potrebno, pa su samim tim dobijanja daleko manja nego što je moguće. Aktivno poljoprivredno stanovništvo najčešće odbacujući savremene načine rada ne odustaje od tradicionalnih metoda koje ne mogu iskoristiti put potencijal zemljišta. Naravno, novčana sredstva u ovom slučaju imaju bitnu ulogu i na taj način koče progres, ali postepeno osavremenjivanje dovodiće do sve veće zarade, a samim tim i do sve većih ulaganja. Ono što se može opisati kao osnovni problem je „nizak nivo specijalizacije gazdinstava u proizvodnji, kao i izrazito nizak nivo motivisanosti zaposlenih zbog niskih prosečnih zarada“[12]. Čak i da nabave najsavremenije mašine, mnogi neće umeti da ih upotrebe pa od njih neće biti nikakve koristi. Potrebno je podstaći mala poljoprivredna gazdinstva, a pre svega mlade poljoprivrednike da se ovim poslom bave na savremen način. Odsustvo kontinuiranih ekonomskih mera za razvoj u vidu kratkoročnih i dugoročnih planova za sve veća ulaganja od strane države svakako otežavaju razvoj bavljenja poljoprivredom, ali to neće dovesti do smanjenja potreba za poljoprivrednim proizvodima. Dovešće samo do rasta gigantskih proizvođača i polakom izumiranju malih poljoprivrednika. Konkurencija je sve veća zbog uvoza, takođe i zbog rasta velikih domaćih proizvođača, pa je samostalnim poljoprivrednicima teško da svoj proizvod pozicioniraju na tržištu. Iz tog razloga energiju moramo usmeriti na unapređenje rada svakog pojedinca, na edukaciju i pronalaženje načina za proizvodnju, očuvanje i prodaju proizvoda na najbolji mogući način.

Već je rečeno da su ulaganja u poljoprivredu manja nego što je potrebno, recimo Evropska unija je poslednjih nekoliko godina ulagala 130 dolara godišnje po stanovniku u

[11] Župančić, Milan, „Seljaštvo i modernizacija poljoprivrednih gospodarstava“, Sociologija sela, Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1991., str. 3

[12] Pejanović, R., „Razvojni problemi poljoprivrede Republike Srbije“, Agroekonomika br. 41-42/2009, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet-Novi sad, Novi Sad 2009., str. 6

agrarnu proizvodnju, dok je Srbija svega 29[13]. Takođe, mašine sa najsavremenijom tehnologijum predstavljaju veliki i skup zalogaj za male poljoprivrednike, ali to ne sme ugušiti privatna gazdinstva. Uključivanje u savremeni sistem funkcionisanja daće mogućnost manjim proizvođačima da zazumu svoje mesto na tržištu i dobiju deo od ukupnog profita. To je najostvarivije fokusiranjem na ratarstvo, voćarstvo i povrtarstvo. Naime, Srbija ima veoma povoljne uslove za uzgoj voća gde oko 50% zemlje čini šljiva, dok je druga jabuka sa 18%. Najveća površina poljoprivrednog zemljišta je zasejana žitima, što ne čudi uzimajući u obzir da su klimatski uslovi za njihov uzgoj u našoj zemlji najpovoljniji u Evropi. Najveće površine zauzima kukuruz, a zatim pšenica. Ipak, većina manjih poljoprivrednika ne ostvaruje lako profit što se može promeniti pravilnim potezima na polju edukacije, osavremenjivanja i uključivanja mladih u ovu delatnost.

3. Mladalačka snaga kao pokretač razvoja poljoprivrede

Proces globalizacije doveo je do transformacije društva, načina života, rada, razmišljanja, svakodnevnog ponašanja, i on nije završen. Konstantno teče dok za sobom vuče one koji su spremni da se uhvate za njega na putu ka novom vremenu gde su recimo internet i razvijene tehnologije sastavni deo svakodnevice, gde važe nova pravila i novi sistemi. Iako zvuči pomalo neverovatno, činjenica je da se vreme u kome živimo konstantno menja i da mi to moramo prihvatiti ukoliko želimo da iskoristimo ono najbolje iz njega. Ako prisvojimo sve prednosti i nastavimo da se razvijamo u kontinuitetu sa društvom moći ćemo da razvijamo i sebe, našu industriju, ekonomiju, a naravno i privredu. Kako to nije jednostavan proces, njegove vođe moraju biti mladi, zato što mladalačka snaga puna energije poseduje kapacitete koji će uz adekvatnu obuku i smernice dovesti do pokretanja i rasta poljoprivrede.

Prvi korak na tom putu je obrazovanje mladih uz unošenje inovacija i svežine u načine na koje im se znanje prenosi. Kada govorimo o poljoprivredi tu se akcenat mora staviti na osavremenjivanje, kao i očuvanje i pravilno korišćenje prirodnih resursa koji su neodvojivi od života u budućnosti. Fokusiranje na obrazovanje mladih poljoprivrednika dovešće do situacije u kojoj oni mogu i umeju da odgovore na potrebe savremenog tržišta. Biće bolje informisani, teorijski potkovani, ali i spremni za usvajanje novih znanja, dok će njihova najveća prednost biti sposobnost brzog prilagođavanja na nove potrebe i načine funkcionisanja. Pravilno edukovani

[13] Pejanović, R., „Razvojni problemi poljoprivrede Republike Srbije“, Agroekonomika br. 41-42/2009, str. 9

mladi ljudi su otvoreniji prema novim idejama i sticanju novih znanja, tolerantniji prema dvosmislenosti, radoznaliji i samostalniji u donošenju odluka. Obrazovni nivo poljoprivrednika sproveden na moderan način uticaće na njihovu prizvodnu efikasnost.

„Izostanak očekivane modernizacije kao izvora mnogih novih iskustava koja unapređuju ljudske veštine i omogućuju sticanje novih vrednih informacija, ne idu na ruku razvojnim naporima u poljoprivredi“[14]. Odsustvo kvaliteta samog proizvoda najčešće je odraz neznanja. Tradicionalan način bavljenja poljoprivredom, pogotovo u ruralnim sredinama, duboko je ukorenjen u praksu i već se duže vreme ne menja, ali razvoj podrazumeva osavremenjivanje koje se ne možemo postići stajanjem u mestu. Ne osporavajući starije metode, naprotiv, iz prošlosti možemo naučiti mnogo toga. Recimo, srpski seljaci su oduvek vodili računa o svojim graničnim troškovima i prinosu koji ostvaruju, ali danas moramo načiniti korak napred. U Srbiji se više godina unazad ostvaruju relativno mali prinosi, ali daleko od toga da su naši zemljoradnici nesposobni. Pre svega rade u nestabilnim i iscrpljujućim uslovima, dok je napredak njihovih kolega iz Evrope doveo do vidnog olakšanja posla. Praviti paralelu u takvoj situaciji je kao kada bismo većali ko bi bio uspešniji i brži u oranju manje njive, radnik sa ralom i volom ili sa novim traktorom jačine od 100 konjskih snaga i velikim plugom.

Moramo najpre obezbediti šansu poljoprivrednicima, pogotovo u siromašnijim predelima, da nauče da raspolažu sa onim što im se nudi, na najbolji mogući način. Neophodna je edukaciju koja će im obezbediti da predvide, protumače i utiču na nova zbivanja kako u kontekstu rizika koji nastaje tokom poljoprivrednih delatnosti tako i u razumevanju tržišta.

4. Projekat „Razvijajmo tradiciju“

Pronalaženje rešenja za postavljenu problematiku ne može se opisati kao jednostavan i brz proces, međutim njegov jak temelj gradimo postepeno, korak po korak. Osavremenjivanje malih poljoprivrednih gazdinstava počinje radom na lokalnom nivou da bi se vremenom lančano proširio i na teritoriju čitave zemlje. Osnovu, primer i model po kojem bi zamišljeno moglo da se realizuje predstavlja projekat pod nazivom „Razvijajmo tradiciju“. Ovaj program bi se sprovodio u delo kao deo programa Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine, u saradnji sa lokalnim vlastima, koji se odnosi na edukaciju poljoprivrednika na teritoriji beogradske opštine

[14] Njegovan, Z., Đurić, K., „Razvoj poljoprivrednog znanja - ulaganje u ljude“, Agroekonomika br. 53-54/2012, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet-Novi Sad, Novi Sad 2012., str. 22

Lazarevac. Program bi najvećim delom bio besplatan, mada bi svi učesnici bili u obavezi da uplate po 4000 dinara. Ta novčana sredstva pokrivaju kompletno učešće u projektu. Mogućnost za prijavljivanje imali bi svi zainteresovani mladi poljoprivrednici sa teritorije opštine Lazarevac, starosti od 15 do 30 godina, a broj učesnika bi se kretao od 30-50, u zavisnosti od interesovanja.

Specifičnost ove opštine ogleda se u tome što su uslovi za bavljenje poljoprivredom povoljni, ali iskopavanje uglja i razvoj rudarskog basena „Kolubara“ stavljaju u senku bavljenje ovom privrednom granom[15]. Životni standard u Lazarevcu je visok, plate su u proseku veće nego u većini opština u Srbiji, ali je broj zaposlenih u poljoprivredi mali. Mnoga manja gazdinstva su prestala da uzgajaju voće, povrće i žitarice okrećući se poslu u rudarskom basenu, pa prirodni potencijal ostaje nedovoljno iskorišćen. Ipak, treba pomenuti da se poslednjih par godina u ovoj opštini beleži rast proizvodnje meda i žitarica, naročito kukuruza. Iz tog razloga je ova teritorija izuzetno povoljna za sprovođenje projekta „Razvijajmo tradiciju“ koji bi pored učenja kadrova uticao i na povećanje interesovanja mladih za bavljenje određenim poljoprivrednim delatnostima na savremen način.

Edukacija podrazumeva upoznavanje sa različitim proizvodima i načinima na koji će oni biti uzgajani, od odabira semena, đubriva, pa sve do zaštite bilja, i plasiranja gotovog proizvoda na tržište. Kako je poljoprivreda širok pojam, treba ponovo naglasiti da će projekat obuhvatiti ratarstvo, voćarstvo i povrtarstvo, kao najpopularnije poljoprivredne grane u Srbiji. Zbog postojanja pomenutog rudarskog basena stepen zagađenosti reka i zemljišta na ovoj opštini raste iz godine u godinu. Zato će se edukovanje kadrova bazirati na važnosti očuvanja prirodnih resursa i njegovom obogaćivanju. Žemljište je neophodno za opstanak semena zato što zahvaljujući plodnosti pruža neophodne uslove za uzgoj i razvoj biljaka, voća, povrća, žitarica. Ima veliki uticaj na sredinu u kojoj se odvija život, ima znatnu ulogu i u formiranju klime određenog područja, služi kao osnovni rezervoar vode koja se koristi za potrebe ljudi i životinja[16]. Očigledno je da zemljište i voda kao neizostavan deo naše svakodnevice imaju ključnu ulogu u ne samo poljoprivredi već i u životu. Osavremenjivanje poljoprivrednika

[15] http://www.lazarevac.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=93
Zvaničan sajt opštine Lazarevac, Poljoprivreda, linku pristupio 26.11.2015.

[16] Hristov, Slavča, „Zoohigijena i preventiva bolesti: Higijena zemljišta“, Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd 2002. , str. 2-3

podićiće svest o važnosti ovih elemenata i spremiće ih za njihovo pravilno korišćenje i očuvanje. To podrazumeva zaštitu od zagađivanja, pravilno uklanjanje svih čvrstih i tečnih otpadaka ljudskog i životinjskog porekla, ispravan način đubrenja, navodnjavanje i odvodnjavanje, čišćenje površina, uklanjanje korova i učenje o sličnim aktivnostima koje su jako bitne za razvoj poljoprivrede.

Ceo program trajao bi 6 meseci, a edukovanje bi se vršilo kroz dvodnevna usmena predavanja u večernjim satima i praktičan rad koji bi se realizovao 3 dana nedeljno. Pored navedenog plana o edukaciji na polju zaštite vode, zemljišta i samog načina uzgoja i očuvanja proizvoda, aktivno korišćenje računara i interneta predstavljaju izuzetno bitan deo kursa, radi bolje organizacije. Mladi poljoprivrednici će posle pola godine biti obučeni za kvalitetno i moderno uzgajanje proizvoda, kao i pisanje biznis planova i projekata kojima mogu konkurisati za investicije u oblasti poljoprivrede. U vremenu gde je tehnološki razvoj primaran i gde je komunikacija putem interneta globalna otvara se prostor koji je neophodno iskoristiti. Kompjuteri i svetska mreža predstavljaju mehanizam koji neprestano funkcioniše, a na nama je da odlučimo da li ćemo mu se priključiti i iskoristiti ga. Osavremenjivanje poljoprivrednika putem projekta „Razvijajmo tradiciju“ predstavlja njihovo upoznavanje za modernim tehnologijama kao i pružanje znanja neophodnog za njihovo korišćenje. Rad preko kompjutera u ruralnim sredinama otvara diskusiju koja se svodi na novčana sredstva, interesovanje i spremnost ljudi iz tih krajeva da krenu u korak sa vremenom, ali ako govorimo o poljoprivrednicima, njima je modernizacija neohodna bez obzira na mesto prebivališta. Pogotovo danas kada je tehnologija dostupnija nego ikada i kada potrebna finansijska sredstva za njihovo nabavljanje nisu velika kao ranije.

Posle utvrđivanja predmeta kojim se naš projekat bavi, treba predstaviti način na koji bi se on sproveo u delo. Pre svega neophodno je uspostaviti komunikacioni plan kojim bi se program približio javnosti i zainteresovao potencijalne učesnike. Iako je teritorija opštine Lazarevac velika, nije teško lično obavestiti veliki broj poljoprivrednika na nekoliko načina. Prvo, slanje pisma na kućnu adresu svakog mladog poljoprivrednika i studenta Poljoprivrednih fakulteta sa teritorije opštine Lazarevac o pozivu na predstavljanje projekta „Razvijajmo tradiciju“. Opština poseduje sve navedene podatke i oni će nam dati tačan uvid u to ko je potencijalni mladi poljoprivrednik. Zatim obaveštavanje lokalnih medija, kao i medija sa

nacionalnom frekvencijom o ovom projektu i njegovom predstavljanju. Aktivno komuniciranje, informisanje o razvoju projekta i konstantna saradnja sa medijima predstavljaju faktor koji vidno može uticati na uspešnost programa, a izrada veb sajta služiće za upoznavanje javnosti sa svakim korakom projekta. Nakon toga sledi predstavljanje programa u svečanoj sali Centra za kulturu Lazarevac, koja sadrzi dvoranu sa oko 550 sedišta, velikom govornicom i binom, ali i hol od 2.500 m² gde će biti postavljen reklamni materijal i brošure koje pružaju sve informacije o projektu, kao i uslovima i načinu na koji se za njega može prijaviti[17]. Bez obzira na to što bi se „Razvijajmo tradiciju" sprovodio samo na teritoriji opštine Lazarevac, komunikacija sa poljoprivrednicima širom Srbije može doprineti razvoju drugih sličnih programa na raznim opštinama, što bi značilo da je osavremenjivanje i prihvatanje EU standarda započeto nasim projektom. Kontaktiranje „Udruženja poljoprivrednika Srbije" i ostalih poljoprivrednih društava dovelo bi do upoznavanja širokog broj poljoprivrednika. Oni bi dalje prenosili informacije o projektu ali bi i koristili ovaj program kao osnovu za neke nove ideje. Pojedini uspešni poljoprivrednici bili bi gostujući predavači, a takođe i oni koji su imali iskustva sa sličnim projektima edukacije mladnih poljoprivrednika kao što je „Edukacija poljoprivrednih proizvođača za razvoj multifunkcionalne poljoprivrede i sela"[18] održana 2008. godine na Fruškoj gori.

Potvrda o uspešno završenom projektu predstavljaće im osnovu za kvalitetan početak i savremen način rada, bez obzira da li se odluče da pokrenu privatan biznis ili da se zaposle u određenom poljoprivrednom društvu.

5. Zaključak

Iako na prvi pogled možda mali korak, ovaj projekat biće značajan i kao pokretač ostalih opština i gradova na progres u delatnosti koja je stotinama godina unazad izuzetno bitna za našu državu. Podsticanje stvaranja novih sličnih projekata pokazuje i spremnost Republike Srbije da prihvati standarde EU.

---

[17] http://czklazarevac.rs/2013/o-nama.html
Zvaničan sajt Centra za kulturu Lazarevac, linku pristupio 27.11.2015.

[18] http://www.zelenamreza.org/news/19/76/Odrzana-edukacija-o-multifunkcionalnom-razvoju-poljoprivrede-i-sela.html (linku pristupio 27.11.2015.)

Investiranje u ljudski kapital u vidu obrazovanja predstavlja najčvršću osnovu u osavremenjivanju rada mladih zemljoradnika zato što ih sprema na nešto što je neophodno u rukovođenju bilo koje delatnosti, a definiše se kao preduzetnička sposobnost. Učenje od iskusnih kadrova na pravilan način dovešće do postepenog razvoja privrede. Spremni i obučeni radnici proizvodiće kvalitetnije proizvode, što dovodi do rasta konkurencije na tržištu. Zato treba početi od manjih poljoprivrednih gazdinstava koji će svojim primerom dati motiv drugim proizvođačima, dok će se napredak osećati sve više i više.

Budući izgled srpske poljoprivrede, a samim tim i čitave privrede, ogleda se u našem odnosu prema mladim poljoprivrednicima čija će snaga pokretati i nositi ovu delatnost. Ulaganja u porast nivoa njihovog znanja i osavremenjivanje načina njihovog rada imaće neverovatan značaj ne samo na razvoj privrede, već i na razvoj kvaliteta života svih stanovnika naše zemlje.

Literatura:

1. Župančić, Milan, „Seljaštvo i modernizacija poljoprivrednih gospodarstava“, Sociologija sela, Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1991.
2. Pejanović, R., „Razvojni problemi poljoprivrede Republike Srbije“, Agroekonomika br. 41-42/2009, str. 5-24, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet-Novi sad, Novi Sad 2009.
3. Karavidić, S., Čukanović Karavidić, M., Ivković, D, „Uticaj obrazovanja na agrarni razvoj u Republici Srbiji“, Agroekonomika br. 53-54/2012, str. 64-73, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet-Novi sad, Novi Sad 2012.
4. Njegovan, Z., Đurić, K., „Razvoj poljoprivrednog znanja - ulaganje u ljude“, Agroekonomika br. 53-54/2012, str. 20-31, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet-Novi sad, Novi Sad 2012.
5. Hristov, Slavča, „Zoohigijena: Higijena zemljišta“, Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd 2002.

Prof.dr Milorad Jovović, Ekonomski fakultet Univerziteta Crne Gore

Mr Bojana Femić-Radosavovic,Ekonomski fakultet Univerziteta Crne Gore

Tamara Ivanović – Milutinović, Privredna komora Crne Gore

Nikola Mišnić, Ekonomski fakultet Univerziteta Crne Gore

Izazov internacionalizacije malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori

Uvod

Mala i srednja preduzeća nijesu nova pojava u ekonomiji i imaju dugu istoriju u svim svjetskim privrednim sistemima. Ipak, do sedamdesetih godina XX vijeka smatralo se da su za dinamičan ekonomski rast potrebne velike kompanije, dok je malim i srednjim preduzećima dodjeljivana marginalna uloga. Ubrzan razvoj malih i srednjih preduzeća je fenomen u svjetskoj privredi koji traje već gotovo 40 godina i uslovljen je razvojem visokih tehnologija, posebno informatike i telekomunikacija. Evidentno je da su velike tehnološke promjene koje su obilježile svjetsku ekonomiju krajem XX vijeka i početkom novog milenijuma uslovile masovnu pojavu malih, fleksibilnih kompanija koje postaju nosioci privrednog razvoja domaćih ekonomija. Tako, danas, u zemljama EU mala i srednja preduzeća čine 99,8% ukupnog broja preduzeća i učestvuju sa 67% u zaposlenosti.

Tabela 1. Indikatori evropskih MSP

Br.	Naziv	Mikro	Mala	Srednja	MiS	Velika	Ukupno
1.	Broj preduzeća	91,8%	6,9%	1,1%	99,8%	0,2%	100%
2.	Zaposlenost	30%	21%	17%	67%	33%	100%

Izvor: Evropska komisija, Generalni direktorat za preduzeća i industriju, 2013.

Nastanak i razvoj malih i srednjih preduzeća zavisi od čitavog niza faktora, a pogotovo od uslova koji u datom okruženju postoje. Polazeći od veličine lokalnog tržišta, kao jednog od faktora nastanka i razvoja MSP, zaključak da male zemlje, odnosno njihovo domaće tržište, mogu predstavljati dodatno ograničenje za nastanak i razvoj ove kategorije preduzeća, nameće se sam po sebi. Naime, u fazi osnivanja veliki dio kompanija se dominatno orijentiše ka lokalnom tržištu.Malo tržište, u tom smislu, može biti demotivirajući faktor za otpočinjanje biznisa.Čak i kad firme odluče da uđu, uđu, i uspiju da se pozicioniraju na domaćem tržištu, fokusiranje lokalnih potrošača često ostaje njihov prioritet, što znatno utiče na potencijal njihovog rasta i razvoja. To, u slučaju Crne Gore znači da kompanije koje su orijentisane na dugoročnu stabilnost, rast i razvoj, svoju viziju, odnosno strategijsku orijentaciju, nužno moraju usmjeriti van granica sopstvene zemlje, jer jedino kroz process internacionalizacije mogu obezbijediti

potrebne i željene nivoe rasta.Pod procesom internacionalizacije[19] se podrazumjeva širenje ekonomske aktivnosti izvan granica domicilne ekonomije, a to se reflektira kvantitativnim promjenama,koje dalje vode ekstenzivnijoj geografskoj organizaciji ekonomske aktivnosti.
Iako se sa potrebom internacionalizacije gotovo podjednako srijeću kako velika, tako i mala i srednja preduzeća (ona je posebno izražena u slučaju malih zemalja) čini se da je izazov internacionalizacije za MSP znatno veći.Naime, uspješna operacionalizacija odluke da se nastupi na stranom tržištu, po pravilu, uz već ostvareni uspjeh i stabilnu poziciju na domaćem tržištu, zahtijeva između ostalog i značajne raspoložive resurse. Samim tim, zbog po definiciji malih i ograničenih resursa MSP (u smislu i kvantiteta i kvaliteta) izazov internacionalizacije mnogo je veći za njih. Upravo je to i razlog zbog kojeg se veliki dio broj njih orijentiše isključivo ka domaćem tržištu. Ukoliko je to tržište malo (kakav je slučaj u Crnoj Gori)mogućnosti opstanka, rasta i razvoja sa takvom orijentacijom veoma su ograničene.

1. Uloga i značaj malih i srednjih preduzeća u ekonomijiCrne Gore

Razvoj malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori poslije drugog svjetskog rata, možemo posmatrati kroz dva perioda:

- prvi period, tzv. malu privredu privatnog sektora, koji bi obuhvatao čitavi poslijeratni razvoj do 1989. godine, tj. do donošenja Zakona o obavljanju privrednih djelatnosti ličnim radom i sredstvima u vlasništvu gradjana[20], i
- drugi period - razvoja ove kategorije preduzeća nakon donošenju Zakona.

Analizirajući ambijent za razvoj preduzetništva u posleratnom periodu u Studiji Republičkog sekretarijata za razvoj, zaključuje se da je "period prije donošenja pomenutog Zakona bio karakterističan po opštoj restriktivnosti - društvenoj, ideološkoj i zakonodavnoj, i otuda nepovoljnim uslovima za razvoj male privrede (MSP napomena autora). U ovom periodu za razvoj male privrede u privatnom sektoru važilo je pravilo: dozvoljene su samo one djelatnosti koje su u zakonu bile nabrojane.U politici i ideologiji, na preduzetnike i malu privredu gledalo se kao na elemente koji vode restauriranju kapitalizma, koji su zbog toga bili nepoželjni."[21] Zato je uloga i značaj MSP u ekonomiji Crne Gore, u ovom periodu bila zanemarljiva.

Registrovanje malih jedinica u statusu pravnog lica-preduzeća bilo je omogućeno tek novim Zakonom tako da se već u prvih desetak godina primjene ovog Zakona, situacija u sferi malih i srednjih preduzeća značajno mijenja. Prema podacima Direkcije za razvoj malih i srednjih preduzeća od svega 36 preduzeća u 1989. broj registrovanih preduzeća u privatnom sektoru 1998 godine porastao je na preko 14.000. Čak i kad se prihvatiti podatak da je od ovog broja registrovanih preduzeća svega oko 5.300bilo aktivnih entiteta (manje od 40%)posledice, odnosno efekti novog Zakona su jasno vidljivi.

[19] Dicken P. (2003.)
[20]Službeni list Crne Gore (17/1989)
[21] Republički sekretarijat za razvoj Crne Gore (2000)

Na ovom mjestu, smatramo potrebnim da naglasimo, da su prije Zakona 1989. godine crnogorskom privredom dominirala velika preduzeća, čije prestrukturiranje uglavnom nije imalo zadovoljavajuće rezulatate, kao u pogledu njihovog opstanka u novim uslovima, tako i u pogledu eventulanih spin-off efekata. Samim tim, možemo zaključiti da se razvoj MSP u Crnoj Gori u tom periodu a i kasnije, nije odvijao po modelu koji podrazumijeva sistem kooperacije sa velikim preduzećima kakav preovladava u razvijenim ekonomijama. Dakle, razvoj malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori nije bio strukturiran postojećim privrednim sistemima već se razvijao više stihijski, uslovljen kretanjima u okruženju. Takođe, razvoj visokih tehnologija nije imao direktan uticaj na ubrzan rast broja malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori što potvruju podaci da je njihova osnovna djelatnost uglavnom bila trgovina (preko 40%) i ugostiteljstvo (10%). Industrija i saobracaj su zajedno imali nešto ispod 10% u ukupnom broju registrovanih preduzeća, dok ostale djelatnosti imaju znatno manje učešće.

Podatke o MSP je teško detaljno analizirati jer, uprkos transformaciji i modernizaciji Zavoda za statistiku Crne Gore, još uvijek nije moguće sveobuhvatno pratiti ostvarenost svih rezultata o razvoju malih i srednjih preduzeća iako EUROSTAT standardi za kvalitativno izvještavanje[22] uključuju preporuke koje podrazumjevaju detaljne analize makroekonomskih pokazatelja i po veličini privrednih subjekata. Ipak ukazujemo da je u 2009, broj malih i srednjih preduzeća dostigao 15,229. Pri tome je učešće broja zaposlenih u MSP činio gotovo 62% u ukupnom broju zaposlenih u privredi Crne Gore.Prema podacima iz 2013.godineu Crnoj Gori posluje 21,880 MSP ili oko 99% od ukupnog broja preduzeća. Posmatrano prema broju ljudi koje oni zapošnjavaju učešće zaposlenih MSP je poraslo na oko 67% u ukupnoj zaposlenosti u Crnoj Gori. Ovi podaci se, kao što se vidi, kreću na nivou prosjeka EU. Kada se tome doda podatak da ova preduzeća sa60% doprinose BDP Crne Gore, lako se nameće zaključak da MSP imaju ogroman značaj za ekonomiju Crne Gore.[23]

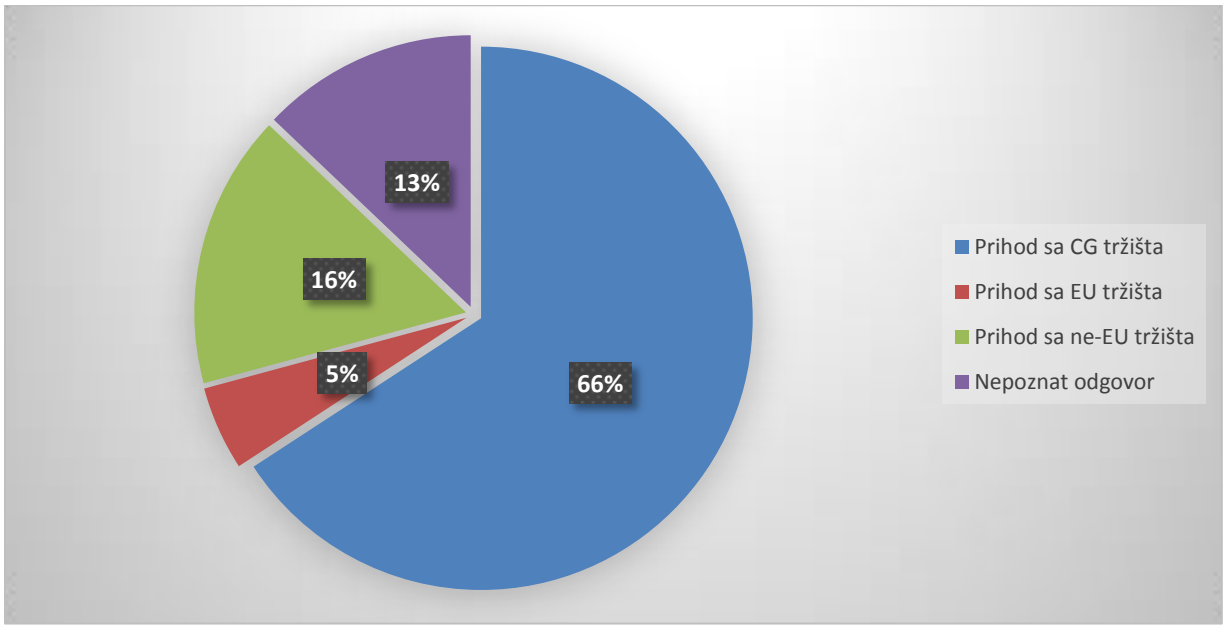
Prema podacima MONSTAT-a učešće malih i srednjih preuzeća u ukupnom izvozu se povećalo sa 24,7% u 2012. na 34,2% u 2013. što pokazuje da crnogorska MSP imaju potencijala da uzmu ozbiljnije učešće u spoljnotrgovinskim aktivnostima. Ipak, uzimajući njihovo učešće u BDP (60%) i činjenicu da je vrijednost izvoza MSP po preduzeću niska (u 2012. prosječno je iznosila 16.654€, a u 2013. 22.713€), jasno je da postoji potreba za njihovom većom orijentacijom ka inostranom tržištu.

Rezultati istraživanja o internacionalizaciji MSP u Crnoj Gori, koje je pod okriljem Privredne komore Crne Gore urađeno u aprilu 2015. godine[24], pokazalo je da je u period 2010-2013.g. u međunarodni biznis uključeno gotovo svako drugo MSP(47,7%). Pri tome, iz narednog grafika se vidi da je učešće prihoda koji su MSP iz Crne Gore ostvarila sa inostranog tržišta u ukupno ostvarenom prihodui dalje relativno nisko i da na nivou uzorka iznosi nešto više od 21% (5+16),

[22]Office for Official Publications of the European Communities(2009)
[23] Izvori: Poreska uprava i MONSTAT
[24]Privredna komora Crne Gore (2015)

što potvrđuje zaključke izvedene iz zvanične statistike o malom prihodu ostvarenom po osnovu izvoza.

Grafik: struktura prihoda MSP iz Crne Gore



Važno je napomenuti i to da je znatno veći dio prihoda od izvoza ostvaren iz zemalja izvan EU što nije neočekivano obzirom da se značajan dio izvoza Crne Gore plasira na tržišta zemalja okruženja, od kojih nijedna u posmatranom periodu nije bila članica EU.

2. Značaj i izazovi internacionalizacije SME sektora u Crnoj Gori

Veliki je značaj koji mala i srednja preduzeća imaju za ekonomijuzemlje.Iako su ona, posmatrano pojedinačno, relativno male veličine i snage, zbog njihovog velikog broja, ukupan doprinos ove kategorije preduzeća je izuzetnan. Pri tome, on prevazilazi kvantitativno iskazan doprinos koji daju zaposlenosti, društvenom bruto proizvodu, nivou plaćenih poreza i doprinosa i sl., jer njihova brojnost i za njih karakteristična fleksibilnost i prilagodljivost, olakšavaju zemljama u kojima je povoljna klimaza razvoj MSPda se izbore sa privrednim ciklusima. Ona su, dakle, ne samo zamajac privrednog razvoja, već i važan stabilizator privrednih kolebanja. A njihova uloga i doprinos su nesporni i u smislu podsticaja konkurentnosti čitave ekonomije.Ova teza dobija na značaju kad su u pitanju MSP iz malih zemalja kakva je Crna Gora.

Međutim, kako je rečeno, ograničeno lokalno tržište malih zemalja, predstavlja ozbiljan limit za nastanak i razvoj MSP.Naime, najveći dio novoformiranih kompanija se orijentišu i vezuju za lokalno tržište.Mala apsorpciona moć domaćeg tržišta i ograničene mogućnosti koje kao takvo

pruža, utiču kako na prostor za nove ideje za pokretanje biznisa, tako i na projekciju kapaciteta koji se često dimenzioniraju u skladu sa veličinom lokalnog tržišta.Zaključujemo da MSP iz malih zemalja, isključivom orijentacijom i vezivanjem za domaće tržište, značajno limitiraju mogućnosti za svoj rast i razvoj.Kao način da se neutrališu ograničenja malog tržišta, nameće se orijenatcija ka inostranim tržištima i potrošačima, zbog čega uspješnekompanije iz ove kategorije prostor za rast i razvojtraže i nalazeu internacionalizaciji poslovanja. Zbog značaja i doprinosa koji MSP imaju za eknomiju zemlje, a uzimajući u obzir da je internacionalizacija značajan preduslov dugoročnom poslovnom uspjehu, rastu i razvoju najvećeg dijala MSP, potreba istraživanja internacionalizacije ove kategorije preduzeća nameće se sama po sebi. I to kakosa aspekta procjene stepena internacionalizacije MSP, tako i sastanovišta razumjevanja motiva koji dovode do internacionalizacije i barijera koja mogu biti snažan demotivator, a što sve skupa opredjeljuje odluku da li ćedo internacionalizacije poslovanja doći.

Odluka o izlasku na inostrano tržište predstavlja jednu od najznačajnijih strategijskih poslovnih odluka, kako zbog resursa koje je potrebno angažovati/obezbijediti, tako i zbog stepena neizvjesnosti i rizika sa kojim se preduzeže susrijeće. Iako ova konstatacija važi iza velika i za mala i srednja preduzeća, pokazuje se da MSP ovu odluku teže i rijeđe donose. Čak seni u slučaju MSP koja u svojim sredinama zauzimaju prepoznatljive i jake tržišne pozicije i uspješno se nose kako sa domaćom tako i sa stranom konkurencijom,odluka o internacionalizaciji ne donosi lako. Kako je već rečeno, razlogetakvog opreza, pored svijesti o riziku izlaska na inostrano tržište, možemo tražitii u ograničenim (po kvantitetu i kvalitetu) resursima potrebnim za nastup na stranom tržištu. Pri tome, ne mislimo samo nakapacitetemašina i opreme, limitirana i nedostajuća finasijska sredstva, već i na ljudske resurse sposobne da usmjere i obezbjede uspješan nastup na stranom tržištu i ograničenja koja u tom pogledu postoje u kompanijama.

Ukazali smo da strana tržišta predstavljaju značajan potencijal za rast i razvoj MSP i neutrališu limit ograničenog domaćeg tržišta.Istovremeno je jasno pokazano da odluka o izlasku na strano tržište sa sobom nosi potrebu angažovanja značajnih resursa, a unutar sebe nosi relativno visok stepen rizika. Samo po sebi se onda nameće pitanje koji su to motivi koji utiču da se preduzeće i pored ograničenja i rizika opredjeli za nastup na stranom tržištu, odnosno da donese tako značajnu strategijsku odluku.

Sa jedne strane, prepoznavanje stranog tržišta kao prostora za ostvarenje rasta i razvoja, može dovesti do internacionalizacije,ukoliko je preduzeće svjesno da raspolaže jedinstvenim kompetencijama i sposobnostimakoje omogućavaju uspješan i profitabilan ulazak i opstanak na stranom tržištu. Polazi se dakle od toga da je kompanija prepoznala da ćeciljnipotrošači u inostranstvu preferirali njihovu ponudu vrijednosti. U tom slučaju kompanija proaktivno reaguje i usmjerava svoju ponudu (bez ili uz manja ili veća prilagođavanja) ka inostranim potrošačima (izabrano ciljnom segment) odnosno internacionalizuje svoje poslovanje. U ovom slučaju govorimo o proaktivnim motivima internacionalizacije.Dakle, preduzeće na osnovu sagledavanja svojih sposobnosti i kompetencija, i mogućnosti koje im sa tog aspekta nudi strano tržište, proaktivno donosi odluku o internacionalizaciji.

Sa druge strane, douključivanja u tokove međunarodnog marketinga može doći i ukoliko pritisci i/ili prijetnje na domaćem tržištu, ugrožavaju ili imaju izvjesan potencijal da ugroze kvalitet poslovanja i/ili opstanak preduzeća. U takvim uslovima traženje izlaza kroz usmjeravanjena nova, strana tržišta, nameće se samo po sebi. Dakle, u slučaju da je odluka o internacionalizaciji donešena kao reakcija na problem i pritiske na domaćem tržištu kojima se kompanija prilagođava, govorimo o reaktivnim motivima. Preduzeće je reagovalo na dešavanja u okruženju.

Drugim riječima, motive internacionalizacije je moguće podijeliti na proaktivne i realtivne.[25]

1. Proaktivni motivisu najšećće proistekli iz svijesti menadžera da preduzeće raspolaže potencijalom zanastup na novom stranom tržištu. Oni su dakle vezani za svjest onosno spoznaju menadžera:
   - Da je strano tržište atraktivno sa aspekta profitnih i mogućnosti za rast i razvoj;
   - Da zbog sposbnosti i kompetencija preduzeća imaju atraktivnu ponudu vrijednosti koju će strani potrošači prepoznati kao poželjnu i preferirati, a koju su u stanju da im predstave i učine dostupnom;
   - Da postojeću ponudu vrijednosti relativno jednostavno i uz niske troškove mogu učiniti dostupnom stranim potrošačima;
   - Da kroz ekonomiju obima ostvarenu nastupom na inostranom tržištu mogu poboljšati svoju troškovnu poziciju i cjenovnu konkurentnost;
   - Da se mogu iskoristiti kvalitetni programi državne podrške internacionalizaciji koji postoje;
   - Da se može iskoristitipovoljna/prihvatljiva regulativa u stranoj zemlji…

U uslovima Crne Gore se pokazuje da se proaktivni motivi javljaju prije svega kod preduzeća iz sfere turizma. Ove kompanije ne samo da uočavaju atraktivnost stranih tržišta, već su i svjesneda imaju kompetencije, sposobnosti i ponudu koju ćestrani potrošači preferirati. Ovakav pristup je olakšan razvojem informaciono-komunikacione tehnologije koja je mnogim MSP iz ove grane omogućila jednostavan i jeftin pristup stranom tržištu.Naime nove i lako dostupne (i potrošačima i ponuđačima) promotivno-rezervaciono-prodajne internetplatforme obezbjedile su lak i jeftin pristup i promociju ponude ciljnim potrošačima, bez obzira gdje se oni nalaze.

Slične proaktivne motive moguće je identifikovati i kod kompanija iz Crne Gore čiji su proizvodi u period dok je postojala SFRJ bili dobro pozicionirani i preferirani od potrošača iz bivših republika. Te kompanije su, unaprijeđujći kvalitet njihovog tržišnog nastupa poboljšali sopstveno pozicioniranje i učvrstili svoju konkurentsku poziciju na, za njih, sada inostranim tržištima.

Čini se da se u zadnje vrijeme, kod jednog broja malih proizvođača lokalnih proizvoda (prije svega poljoprivrenih i proizvoda hrane i pića) počinje javljati svijest o tome da njihova

[25]Prilagođeno prema Doole I.(2008) i S Hollesen (2014)

ponuda ima potencijal da bude profitabilno valorizovana na inostranim tržišnim nišama. Najčešće se radi o tržištima zemalja okruženja, ali je očekivati da su to samo prvi koraci tržišne ekspanzije u inostranstvu. Valorizacija ove potencijalne konkurentske snage zavisiće u značajnoj mjeri od sposobnosti ovih kompanija da razviju jasan i prepoznatljiv brend, što će često pretpostvaljati i potrebu razvoja partnerstava i zajedničkog nastupa na izabranim tržištima.

2. Reaktivni motivisu oni kada do internacionalizacije dolazi reakcijom kompanije na dešavanja u okruženju, bez obzira da li se radi o problemima (malom i ograničenom postojećem tržištu, konkurentskom pritisku) ili šansama (šansa da se iskoristi prisustvo stranih potrošača ili slobodni kapaciteti) koje ono nudi. U njih spadaju:
   - Nepovoljni uslovi na domaćem tržištu (malo i/ili zasićeno tržište, uključujući npr. pad životnog standarda domaćeg stanovništva i njihove kupovne moći, porast konkurencije kao posledica ulaska stranih konkurenata i sl.) koji su doveli ili će dovesti do pada prodaje, koja ugrožava ne samo profitabilnost već i opstanak;
   - Prisustvo stranih potrošača na domaćem tržištu i mogućnost da im se "na domaćem terenu" prezentiraju i ponude proizvodi i usluge lokalnih preduzeća što stvara mogućnost kreiranja zadovoljnih kupaca i olakšava nastavak tih odnosa i u njiovim matičnim zemljama;
   - Potreba ili bolje reći nužda da se realizuju narasle ili nekurentne zalihe;
   - Reakcija na porudžbinu iz inostranstva;
   - Problemi niskog stepena korišćenja kapaciteta koji ugrožavaju poslovanje, a čije se riješenje vidi u izlasku na strano tržište, što bi dovelo do smanjenja cijene koštanja i poboljšanja kvaliteta ekonomije;
   - Promjena odnosa vrijednosti valuta…

U Crnoj Gori gotovo stalno postoji pritisak ograničenog lokalnog tržišta.On se povećava u mjeri sve većeg otvaranja domaćeg tržišta i sve većeg prisustva stranih konkurenata. Iako i danas jedan dio privrednih subjekata očekuje i zahtijeva da ih država zaštiti od strane konkurencije, to nije niti će moći biti održivo riječenje. Zato očekujemo da če i ovo biti jedan od motiva koji će lokalne kompanije usmjeravati da se internacionalizuju. Što prije prihvate potrebu internacionalizacije, povećaće šanse za opstanak rast i razvoj.

Podsticaj ili početni korak u uključivanju u tokove međunarodnog marketinga može biti i taj što će se iskoristiti prisustvostranih potrošača kao posjetilaca u nekoj zemlji da bi im lokalni proizvođači ponudili proizvode/usluge date zemlje. U pojedinim zemljama, pogotovo turistički atraktivnim, ovo znatno povećava bazu potrošača, koji su, iako stranci, lako dostupni na domaćem tržištu. Pozicija Crne Gore je u ovom slučaju povoljna jer, zbog činjenice da Crna Gora spada u grupu turističkih zemalja, naše kompanije pored direktnog izvoza na strano tržište, njihove proizvode i usluge mogu plasirati inostranim potrošačima i prilikom njihovih posjeta Crnoj Gori. Ovaj vid uključivanja domaćih kompanija u tokove međunarodnog marketiga, značajan je ne samo zbog povećanog obima prodaje i prihoda, već i zbog činjenice da su se na

taj, relativno jednostavan i jeftin, način sa njihovom ponudom direktno upoznali i strani potrošači. Shvatajući suštinu filozofije marketinga i poslovanja kao logiku potrebe kreiranja zadovoljnih potrošača, prisustvo stranih turista je izuzetna i besplatna odskočna daska za stvaranje njihovog zadovoljstva. Uzimjući u obzir ulogu iskustva i na toj osnovi stvorenog zadovoljstva potrošača u procesu odlučivanja o izboru proizvoda/usluge, njihovo zadovoljstvo diferenciranim domaćim proizvodom kompaniji zasigurno olakšavanastup i plasman na tržištima zemalja iz kojih dominatno dolaze.

Radi kompletiranja slike potrebno je, pored razumijevanja motiva koje MSP usmjeravaju ka internacionalizaciji poslovanja, sagledati i barijere ovom procesu.Naime, razlogerelativno niskog stepena internacionalizacije MSP (pogotovo iz malih zemalja)moguće je tražitu u čitavom nizu barijera internacionalizaciji koje menadžeri u ovim kompanijama prepoznaju i u riziku koji u tom procesu percipiraju. Navodimo neke od najkarakterisitičnijih barijera internacionalizacije[26]:

- Nedovoljna/nedostajuća finansijska sredstva, potrebna da se pokrene proces internacionalizacije (uključujući finasnije potrebne za prilagođavanje tehnologije i kapaciteta i promociju na novom tržištu),
- Nedovoljna/nedostajuća znanja o novom, stranom tržištu (uključujući nepoznavanje zakona, procedura, kulturološkog, tehnološkog, političkog, ekonomsko-konkurentskog okruženja itd) i problem dolaska do informacija,
- Nedostatak kontakata/veza ili slab pristup značajnim odnosno nužnim entitetima u procesu kreiranja i isporuke vrijednosti potrošačima (prevoznici, špediteri, kanali prodaje, promotivne agencije…)
- Preduzeće nema konkurentnu ponudu vrijednosti interesantnu stranim potrošačima;
- Izvozne procedure su komplikovane i birokratizovane;
- Postojanje trgovinskih barijera koje bitno otežavaju ili onemogućavaju internacionalizaciju;
- Jezičke barijere koje otežavaju komunikaciju;
- Eskalacija cijena zbog postojanja čitavog niza dodatnih troškova što ponudu čini nekonkurentnom;
- Problemi vezani za naplatu potraživanja (rizik naplate i brzina)…

Rezultati istraživanja su pokazali da MSP u Crnoj Gori kao značajne barijere internacionalizaciji posebno identifikuju:

1. Nedostatak/nepostojanje osoblja kvalifikovanog za uključivanje u tokove međunarodne razmjene (76% anketiranih kompanija ih je prepoznalo kao značajne ili vrlo značajne),
2. Nedostatak finasnijskih sredstava (71,6),
3. Nedostatak adekvatnih tržišnih informacija (70,1%),

[26]Prilagođeno prema S. Hollensen: Goobal marketing, 2014

4. Nepostojanje kvalitetnih proizvoda/usluga koje bi se mogle ponuditi stranom tržištu (70,1%),
5. Rizici naplate (70,1%),
6. Nedostatak adekvatne javne podrške (70,1%),
7. Složene i birokratizovane procedure i sa njima povezani troškovi (64,2%),
8. Visoki troškovi transporta (64,2%),
9. Nepoznavanje stranih jezika (62,7%)…

Ove barijere, prepoznate od strane MSP iz Crne Gore navedene su prema značaju koji im je pridavan i one su od većine kompanija prepoznate kao značajna prepreka njihove internacionalizacije kako u zemlje EU, tako i van njih.Kao što se vidi, većo dio barijera MSP u Crnoj Gori, prema njihovoj procjeni predstavljaju interna ograničenja.Ona su dominatno vezana za ljudske resure, finansije, informacije kao i ukupnu ponudu firmi.Ovi odgovori, kombinovani sa motivima internacionalizacije se moraju imati na umu pri koncipiranju mjera državne podrške ovom procesu. Naime, odgovorna državna politika, zbog značaja koji MSP i njihova internacionalizacija imaju, mora identifikovati, razumjeti i uvažiti kako njene motive, tako i percipirane barijere internacionalizacije da bina pravi način pomogla u njihovom prevazilaženju i podstakla internacionalizaciju ovog sektora. Ovo pogotovo jer efekti koje internacionalizacija sektora MSP imapo razvoj ekonomije zemlje, opravdavaju da podrška internacionalizaciji MSP bude jedan od značajnih prioriteta ekonomske politike. U tom smislu, rezultati istraživanja su pokazali da iako programi državne podrške i povoljne inostrane regulative olakšavaju internacionalizaciju, sami po sebi neće dovesti do nje, ukoliko kompanije nijesu svjesne sopstvenih kompetencija i ne posjeduju sposobnosti da ih realizuju na inostranom tržištu. Ipak, one su često veoma važan preduslov da bi MSP koje imaju kompetencije, uočenu tržišnu šansuiskoristila.U tumačenju ove logike i traženju riješenja za povećanje nivoa internacionalizacije MSP, važno je kompanije podstaći i pomagati da riješavaju interna ograničenja vezana za njihove sposobnosti i kompetencije (uključujući i ljudske resurse) a institucionalna podrška bi, uz to, trebala biti usmjerena i da se obezbjedi što bolje upoznavanje (informacije o stranim tržištima) i olakšanje pristupa (kontakti, pravno tehnička pomoć, promocija i sl.) stranim tržištima. Potrebno je MSP olakšati MSP do informacija o stranim tržištima,identifikaciju i uspostavljanje saradnje sa kredibilnih partnerima, kao i pomoći u smanjivanju rizika naplate i olakšanju prevazilaženja finansijskih problema i ograničenja… U tom smislu smatramo da u narednom periodu posebnu pažnju treba posvetiti razvoju i unapređenju ekonomske diplomatije. Mjere podrške internacionalizaciji Crne Gore doprinijeće ne samo aktivaciji proaktivnih motiva, već i lakšoj realizaciji reaktivnih motiva.

Zaključak

Sa potrebom internacionalizacije, pogotovo u malim zemljama kakva je Crna Gora, podjednako se srijeću kako velika, tako i mala i srednja preduzeća. Ipak, izazov internacionalizacije za MSP znatno veći.To, se u slučaju Crne Gore, može zaključiti analizom podataka o izvozu MSP. Naime, iako podaci pokazuju znatan porast učešća malih i srednjih preuzeća u ukupnom

izvozu(sa 24,7% u 2012. na 34,2% u 2013.)zbog niske prosječne vrijednosti izvoza po preduzeću, njihovo učešće u izvozu i dalje je znatno manje nego učešće u BDP (60%). Uz to, rezultati istraživanja, koje je 2015 godine urađeno pod okriljem Privredne komore Crne Gore, pokazalo je da je u međunarodni biznis uključenogotovo svako drugo MSP (47,7%) ali i da jeprihodostvaren sa stranih tržišta i dalje relativno nizak i iznosi nešto više od 21%.Navedeno govori da postoji velik prostor za poboljšanje postojećeg stanja.

Strana tržišta, dakle, predstavljaju značajan potencijal za rast i razvoj MSP i neutrališu limit ograničenog domaćeg tržišta. Međutim, odluka o izlasku na strano tržište sa sobom nosi potrebu angažovanja značajnih resursa (odgovarajućeg kvantiteta i kvaliteta), a ona istovremeno unutar sebe nosi relativno visok stepen rizika. To čini da se ona ne donosi lako. Donošenje odluke o internacionalizaciji preduzeća može biti zasnovano na proaktivnim motivima vezani za svijest menadžera da preduzeće raspolaže potencijalom za nastup na stranom tržištu koja kompaniju usmjerava da aktivno radi na njenoj operacionalizaciji i reaktivnim motivima, kada do internacionalizacije dolazi reakcijom kompanije na dešavanja u okruženju, bez obzira da li se radi o problemima (malom i ograničenom postojećem tržištu, konkurentskom pritisku) ili šansama (šansa da se iskoristi prisustvo stranih potrošača ili slobodni kapaciteti) koje ono nudi.

U uslovima Crne Gore se pokazuje da se proaktivni motivi javljaju prije svega kod preduzeća iz sfere turizma, kao i kod kompanija iz Crne Gore čiji su proizvodi u periodu bivše SFRJ bili dobro pozicionirani i preferirani od potrošača iz bivših republika. Pored toga, u zadnje vrijeme se kod jednog broja malih proizvođača lokalnih proizvoda (prije svega poljoprivrenih i proizvoda hrane i pića) počinje javljati svijest o tome da njihova ponuda ima potencijal da bude profitabilno valorizovana na inostranim tržišnim nišama. Najčešće se radi o tržištima zemalja okruženja, ali je za očekivati da su to samo prvi koraci tržišne ekspanzije u inostranstvu. Valorizacija ove potencijalne konkurentske snage zavisiće u značajnoj mjeri od sposobnosti ovih kompanija da razviju jasan i prepoznatljiv brend, što će često pretpostvaljati i potrebu razvoja partnerstava i zajedničkog nastupa na izabranim tržištima.

Sa druge strane svejdoci smo da u Crnoj Gori postoji gotovo stalni pritisak ograničenog lokalnog tržišta, koji utiče da su za jedan broj MSP prije svega reaktivni motivi ti koji ih usmjeravaju ka internacionalizaciji. Što prije prihvate potrebu internacionalizacije, povećaće šanse za opstanak rast i razvoj.Važno je napomenuti da podsticaj ili početni korak u uključivanju u tokove međunarodnog marketinga može biti i taj što će se iskoristiti prisustvo stranih potrošača kao posjetilaca u nekoj zemlji da bi im lokalni proizvođači ponudili proizvode/usluge date zemlje. Ovaj vid uključivanja domaćih kompanija u tokove međunarodnog marketinga, prepoznat je kao značajan za MSP iz Crne Gore, ne samo zbog povećanog obima prodaje i prihoda, već i zbog činjenice da se na taj, relativno jednostavan i jeftin način sa njihovom ponudom direktno upoznali i strani potrošači, što bi moglo olakšati nastup ovih MSP i plasman njihovih proizvoda/usluga na tržištima zemalja iz kojih dominatno dolaze.

Razloge relativno niskog stepena internacionalizacije MSP u Crnoj Gori, moguće je tražitu i u čitavom nizu barijera internacionalizaciji koje menadžeri u ovim kompanijama prepoznaju i u

riziku koji u tom procesu percipiraju. Kada govorimo o procjeni MSP u Crnoj Gori, najveće prepreke inetrnacionalizacije ona vide u internima ograničenjima, koja su dominatno vezana za ljudske resure, finansije, informacije kao i ukupnu sposbnost kompanije da ponudi vrijednost koju će inostrani potrošači kupovati. U traženju riješenja za veći nivo internacionalizacije MSP je bitna podrška države. Naime, ukoliko se želi veći stepen internacionalizacije kompanije je potrebno podstaći i pomagati da prevaziđu interna ograničenja vezana za njihove sposobnosti i kompetencije (uključujući i ljudske resurse) a institucionalna podrška bi, uz to, trebala biti usmjerena i da se obezbjedi što bolje upoznavanje (informacije o stranim tržištima) i olakšanje pristupa (kontakti, pravno tehnička pomoć, promocija i sl.) stranim tržištima. U tom procesu u narednom periodu posebna uloga treba pripasti ekonomskoj diplomatiji i sve razvijenijoj mreži diplomatsko konzularnih predstavništava Crne Gore.

Literatura:

- Dicken P.,Global Shift: "Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century", SAGE Publications Ltd London, 2003.
- Doole I., Lowe R.: International marketing and strategies for SME, South western Cenage learning, 2008.
- Harris N: European business, Macmilan business, 1999.
- Hollensen S. Global marketing, Pearson education limited, 2014.
- Office for Official Publications of the European Communities: ESS Standard for Quality Reports, Luxembourg, 2009.
- Privredna komora Crne Gore: Istraživanje internacionalizacije malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori, april 2015, radni materijal
- Rakita B.: Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet Beograd, 2009.
- Republički sekretarijat za razvoj Crne Gore: Analiza razvoja malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori i predlog sistema podrške, 2000.
- Službeni list Crne Gore, br. 17., 1989.

Mr Časlav Kalinić, ass, Prirodno matematičku fakultet, Novi Sad

dr Radovan Vladisavljević, prof, VŠSS za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci

dr Miladin Kalinić, prof, VŠSS za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci

dr Marina Simin, prof, VŠSS za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci

Postizanja konkurentske prednost ipraćenjem preferansi korisnika hotelski husluga

Achieving competitive advantage by tracking user preference in

hotel services

Rezime

Cilj rada je predstavljanje modela kojim se može postići značajna konkurentska prednost korišćenjem modernih IT rešenja. Model se bazira na upravljanju bazama podataka u smislu efikasnog korišćenja prikupljenih podataka o posetiocima hotela. Internet tehnologije su u toj meri uznapredovale da je moguće prikupiti izuzetno veliki broj podataka i deliti ga sa ostalim departmanima i isturenim filijalama. Cilj hotelskogposlovanja je da se korisnici osećaju prijatno i dobrodošlo, kroz prikupljanje informacijao korisnicima i njihovim preferensama moguće je to postići.

Ključne reči: hotelsko poslovanje, baze podataka, Internet tehnologije, upravljanje bazamapodataka

Abstract

Scope of this paper is to introduce a model that can achieve significant competitive advantage by using modern IT solutions. The model is based on managing databases in terms of efficient use of data collected about visitors to the hotel. Internet technologies have advanced to such an extent that it is possible to obtain a very large number of data and share it with other departments and branches. The aim of the hotel business is that users feel comfortable and welcome, thought collection of information about users and their preferences it is possible to achieve this.

Keywords: hotel business, database, Internet technologies, database management

Uvod

U eri ekspanzije turizma hotelijerstvo zauzima veoma važno mesto. Međutim, hotelske ponude se stalno proširuju i postaju sve sofisticiranije. Više nije dovoljno imati hotel koji posluje po svetskim standardima, potrebno je da se hotelsko poslovanje okrene ka korisnicima. Sa druge strane, zadovoljiti korisnike hotelskih usluga postaje sve teži zadatak. Širenje hotelskih ponuda stvara visoko zahtevno tržište koje zahteva konstantno unapređenje hotelskih usluga.

Nove tehnologije mogu u velikoj meri pomoći hotelijerima da zadovolje visoke standarde koje im tržište nameće. Postavlja se pitanje: da li je zadovoljenje zahteva korisnika hotelskih usluga dovoljan uslov za postizanje konkurentske prednosti. Pojava novih tehnologija koje nisu u direktnoj vezi sa hotelijerstvom može u velikoj meri pomoći hotelijerima da postignu visok stepen konkurentske prednosti.

Treba imati u vidu da bilo kakvo unapređenje hotelskog poslovanja baziranog na tehnologijama nije dovoljno. Razlog za to je što konkurencija može lako i brzo kreirati kontramere kopiranjem i/ili unapređivanjem tehničkih rešenja. Jedina konstanta koja je vezana za konkurentsku prednost u hotelijerstvu je zadovoljstvo korisnika hotelskih usluga.

Hotelsko poslovanje

Od sredina devetnaestog veka turizam postaje sve prisutniji i postaje važan deo nacionalnih ekonomija u svetu. Sastavni deo turizma je hotelijerstvo, ova posebna grana usluga pruža podršku mnogim turističkim segmentima. Bez dobro razvijene mreže hotela i kvalitetnih hotelskih usluga praktično je nemoguće privući veći broj turista.

„Atraktivnost destinacije je faktor privlačenja, bilo da je atrakcija vezana za državu, region ili samo jednu odluku destinacije.“ (Radzi, 2015, 243) Međutim, i pored toga bez kvalitetnog hotelskog smeštaja nemoguće je kreirati veću potražnju turističkih ponuda. Bez obzira na atraktivnost destinacije među hotelima uvek postoji konkurentska borba. Moć privlačenja korisnika hotelskih usluga zavisi od mnogo faktora.

Razlog posete turističkoj destinaciji može biti duboko lične prirode. „Mnogi turisti koji putuju u prirodne predeleimaju željuda vide, dotaknu i osete celokupno iskustvo novih nadražaja i budu inspirisani prirodom.“(Radzi, 2015, 243) Kako bi se zaokružilo iskustvo koje se pruža turistima kroz destinaciju potrebno je i da hoteli prate sličnu logiku. Korišćenjem lokalnih materijala za izgradnju i opremanje, zapošljavanjem lokalnog stanovništva, kao i hotelskih radnika, može se

steći iskustvo koje se pruža kroz turističku destinaciju. Važno je napomenuti da nije dovoljno pružiti samo mesto boravka turistima, potrebno je pružiti i nova iskustva i doživljaje.

Hotel pruža integralni miks usluga i proizvoda kojim utiču na ponovne posete korisnika hotelskih usluga.„Analiza relativne važnosti atributa hrane otkriva nam da su svežina, prezervacija i ukus hrane najvažniji faktori koji utiču na ponašanje potrošača.“ (Radzi, 2015, 374) Ovaj segment je od izuzetne važnosti za poslovanje hotela, međutim, ne treba zaboraviti ni druge segmente, naročito ne one koji nisu opipljivi.

Bez obzira na podele koje se u teoriji o turizmu nameću, kvalitet usluga igra izuzetno veliku ulogu.„Praktikovanje upravljanja kvalitetom je krucijalno za postizanje organizacionih performansi poput poslovne izvrsnosti, satisfakcije potrošača, lojalnosti potrošača.“ (Gaol, 2015, 51) Kvalitet je često perceptivnog karaktera, drugim rečima,od mišljenja korisnika hotelskih usluga zavisi stepen kvaliteta.

Upravljanje bazama podataka

Kako bi se isporučio što veći stepen kvaliteta potrebno je imati veliku bazu znanja o potrebama i zahtevima korisnika hotelskih usluga. Zahvaljujući modernim IT rešenjima moguće je vrlo lako i brzo prikupiti veliki broj kvantitativnih i kvalitativnih podataka. Iz ovih baza moguće je dobiti veliki broj skrivenih informacija. Sa druge strane, moguće je pratiti želje i zahteve svakog pojedinačnog gosta.

Ono što je izuzetno važno jeste praćenje posebnih zahteva korisnika hotelskih usluga, naročito ukoliko se radi o zdravstvenim parametrima. Internet igra jako veliku ulogu u prikupljanju podataka. Jednom kada potencijalni korisnici dođu u dodir sa sajtom hotela mogu rezervisati smeštaj i zahtevati određene vanstandardne usluge. Baza podataka se puni potrebnim podacima i dostupna je hotelskom osoblju za potrebe poboljšanja hotelskog smeštaja određenog korisnika.

Prava moć deljenih baza podataka leži u činjenici da se podaci mogu podeliti ostalim granama ili drugim afilijacijama hotela. Na ovaj način korisnici hotelskih usluga ne moraju uvek da popunjavaju iste formulare i odgovaraju na ista pitanja. Korisnici hotelskih usluga po automatizmu dobijaju najbolji smeštaj koji im odgovara.

Praktično se za sve vrste korisnika hotelskih usluga može kreirati ovakav sistem, na primer: za poslovne korisnike potrebno je pored udobnosti uključiti i dodatne usluge, poput pristupa Internetu, za porodice sa malom decom soba mora biti obezbeđena od oštrih i opasnih komada nameštaja i sl.

U globalnom smislu, moguće je od velikog broja slučajeva izvući nova saznanja o ponašanju korisnika hotelskih usluga. Na ovaj način mogu se kreirati nove i atraktivnije ponude koje će privući veći broj korisnika. Svrha ovog sistema je bolje upoznavanje pojedinačnih i globalnih karakteristika korisnika hotelskih usluga sa ciljem postizanja višeg stepena zadovoljstva istih.

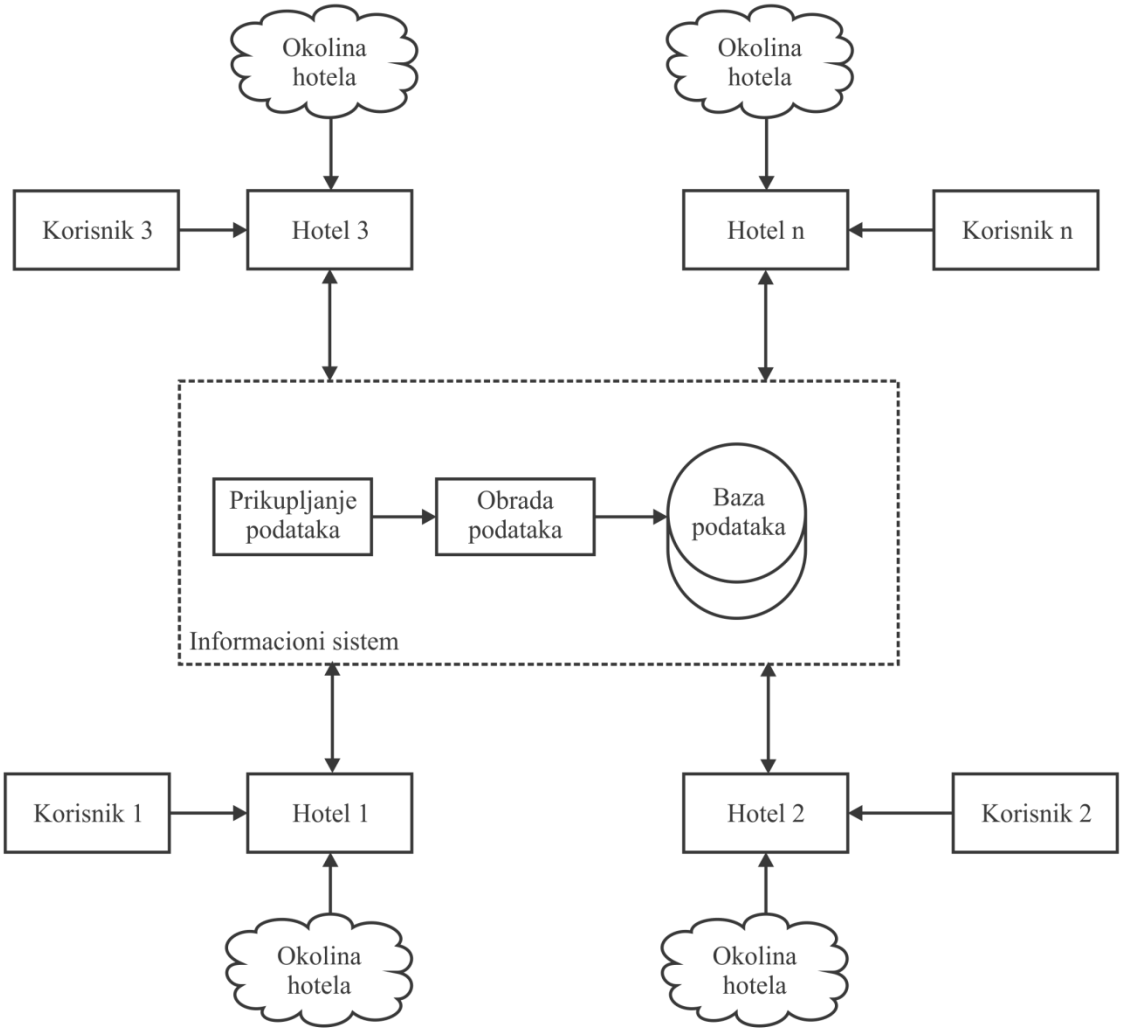
Unifikacija i diversifikacija hotelskih usluga

Na osnovu znanja i iskustva uprava hotela može da kreira paket usluga koji će postići višu konkurentsku prednost. „Znanje je ograničeno kulturom. Proces kreiranja znanja najčešće se odvija u lokalnom i kulturnospecifičnom kontekstu.“(Gaol, 2015, 57) Ovo je ujedno glavna snaga i pretnja prilikom kreiranja novih usluga hotela.

Snaga koja stoji iza identifikacije znanja koje mora proći kroz „lokalne“ filtere može kreirati posebnost koja nigde drugde na svetu ne postoji. Sa druge strane, ova posebnost se teško može primeniti na druge slučajeve.

Izvlačenjem zajedničkih karakteristika moguće je uz izvesnu dozu rizika kreirati unifikovanu ponudu ili makar težiti ka unifikaciji. Unifikacijom ponuda hotelskih usluga postiže se drastično smanjenje finalne cene. Kroz postizanje povoljnijih cena usled raznih popusta na količinu inputi koji su potrebni za funkcionisanje hotela mogu biti jeftiniji, ali i kvalitetniji.

Model



Slika 1. Model postizanja konkurentske prednosti praćenjem preferansi korisnika

Model se bazira na novim tehnologijama prikupljanja, deljenja i obrade podataka. Svaki hotel ima mogućnost da prikuplja podatke da bi se podaci obradili i vratili u obliku uputstva za poboljšanje konkurentske prednosti. U obzir se uzima okolina konkretnih hotela, bez ove informacije ne bi bilo moguće kreirati adekvatan miks usluga i proizvoda za korisnike. Kada se uzmu u obzir lokalna znanja i iskustva, i kada se tome dodaju globalna iskustva, moguće je kreirati novu vrednost za korisnike hotelskih usluga.

Zaključak

Model se bazira na novim tehnologijama, ali se u samom centru nalaze korisnici hotelskih usluga. Rad sa ljudima je veoma zahtevan i potrebno je uložiti mnogo truda i volje kako bi se postigli rezultati. Sa druge strane,prikupljanje podataka o preferansama korisnika je izuzetno delikatan zadatak jer se zadire u privatnost. Stoga se mora voditi računa o pristupu podacima i onemogućiti zloupotrebe. Dovoljan je samo mali incident, pa da se celokupan trud izjalovi.

Model je najpodesniji za velike lance hotela.Nezavisni hoteli mogu da koriste slične metode praćenja preferansi korisnika ali upotreba ovog modela je pod znakom pitanja.Veliki sistemi imaju veliki broj poseta, a time i veliki broj unosa podataka o korisnicima. Sa druge strane, mali sistemi imaju manji broj poseta i manju bazu podataka. Za dobijanje pouzdanih globalnih informacija potrebno je imati veliki broj unosa podataka.

Literatura

1. Gaol, L., F., Hutangalung, F. (Ed.) (2015) „The Role ofService in theTourism&HospitalityIndustry“, CRC Press, Boca Raton, USA
2. Radzi, M., S., Sumarjan, N., Chik, T., C., Zahari, M., Mohi, Z., Bakhtiar, M., Anuar, F. (Ed.) (2015) „TheoryandPractice in HospitalityandTourismResearch“, CRC Press, Boca Raton, USA
3. Minezzi, R. (Ed.) (2015) „SocialMedia Marketingin TourismandHospitality“, Springer, Como, Italy
4. Robinson, L. (Ed.) (2012) „Marketing Dynamism&Sustainability: ThingsChange, ThingsStaythe Same…“, Proceedingsofthe 2012 Academyof Marketing Science (AMS) AnnualConference, Springer, NewOrleans, LA, USA
5. Schneider, P., G. (2011) *“ElectronicCommerce”*, CourseTechology, Australia
6. Spirit“, JohnWiley&Sons, Inc., Hoboken, NewJersey, USA
7. Turban, E., King, D., Lee, K. J., Liang., T., Turban, C., D. (Ed.) (2015) „ElectronicCommerce: A ManagerialandSocialNetworksPerspective“, EighthEdition, Springer, NewYork, USA

PRAVNA PRIRODA ŽIGA U FUNKCIJI SPREČAVANJA ZABUNE POTROŠAČA

dr Marina Jovićević Simin[27]
dr Miladin Kalinić[28]
dr Radovan Vladisavljević [29]

***Sažetak**: Jedna od osnovnih funkcija žiga je da obezbedi individualizaciju, odnosno osobitost robe. Stoga bi odobravanje zaštite sličnom znaku izazvalo zabunu i pometnju na tržištu. Osnovni kriterijum za ocenu sličnosti znakova uvek je kriterijum mogućnosti zabune, na osnovu reagovanja prosečnog potrošača.Tako se u svakom konkretnom slučaju mora utvrditi da li je stepen sličnosti između posmatranih znakova takav da postoji mogućnost stvaranja zabune u prometu i dovođenje potrošača u zabludu. Odgovornost za povredu žiga ne isključuje odgovornost za delo nelojalne konkurencije jer se njome stvara mogućnost zabune na tržištu. Žig ne sme da bude takve prirode da zbunjuje potrošače da ih dovodi u zabludu u pogledu robe i usluga koje im se nude, obzirom da kada postoji mogućnost zabune istovremeno postoji mogućnost nanošenja štete na tržištu U tom kontekstu pravna priroda žiga je direktno u funkciji sprečavanja nelojalne konkurencije, monopolskog ponašanja na tržištu, špekulacija i povreda kojima se nanosi šteta potrošačima i drugim učesnicima na tržištu.*

***Ključne reči**: žig, zabuna potrošača, zabluda potrošača, povreda prava, nelojalna konkurencija*

LEGAL NATURE OF TRADEMARK IN FUNCTION OF PREVENTING CONSUMER'S CONFUSION

***Abstract:** One of the basic functions of trademark is to provide the individualization or the peculiarity of the goods. Therefore, the granting of protection similar signs caused confusion and misconception in the market. The basic criterion for assessing the similarity of signs is always the criterion of confusion possibility based on the average response consumer. Therefore*

[27] Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Sremski Karlovci, Republika Srbija, msimin@mpk.edu.rs
[28] Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Sremski Karlovci, Republika Srbija, kalinic@mpk.edu.rs
[29] Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Sremski Karlovci, Republika Srbija, vladisavljevic@famns.edu.rs

in each individual case should be determined whether the degree of similarity between the observed signs could create confusion in market turnover and consumer's misleading. Responsibility for trademark infringement does not exclude liability for an act of unfair competition because it creates the possibility of confusion in the market. A trademark must not be of such a nature that confuse consumers that leads them to misleading regarding to the goods and services offered, considering that when there is a possibility of confusion also exists the possibility of infringement. In this context, the legal nature of the mark is directly in the function of preventing unfair competition, monopolistic behavior in the market, speculation and infringement which are harmful to consumers and other market actors.

***Key words**: trademark, consumer's confusion, consumer's misleading, infringement, unfair competition*

1. UVOD

Potrošači mogu koristiti žig kao zamenu za detaljnije informacije o proizvodu, kao način da se suzi izbor i donese ispravna odluka o kupovini. „Razvojem ekonomije i kupovne moći potrošača, ljudi više ne kupuju proizvode. Oni kupuju obećanje. Čuveni žig nije ništa drugo nego način da se iskaže neko obećanje.''[30]

Proizvođaču je stalo da se njegova roba ne utopi u masi proizvoda na tržištu, pa je stoga vidljivo obeležava upečatljivim i originalnim znakom, kao na primer „Nestle ®'', „Coca Cola ®'', „Mercedes ®'', „Filips ®''. Potrošaču je u interesu da prepozna i izabere proizvod koji odgovara njegovim potrebama i navikama, a u čiju se funkcionalnost uverio.

Cilj obeležavanja je da vlasniku žiga omogući da svoje proizvode individualizuje u odnosu na iste ili slične proizvode drugih titulara. Funkcija obeležavanja omogućava da se proizvodi učine podobnim za razlikovanje od istih ili sličnih proizvoda nekog drugog proizvođača i time se svodi na funkciju razlikovanja ili distinkcije.

2. PRAVNA PRIRODA ŽIGA

Pravo na žig je ekskluzivno, monopolsko pravo. Žig svom vlasniku pruža isključivo pravo da znak zaštićen žigom koristi za obeležavanje svoje robe, odnosno usluga i da drugim licima

[30]Idris K.,(2003): Intellectual Property – The Powerful Tool of Economic Growth, Woorld Intellectual Property Organization (WIPO), Geneve

zabrani da isti ili sličan znak neovlašćeno koriste za obeležavanje iste ili slične vrste robe, odnosno usluga. „Ovo pravo obuhvata:stavljanje zaštićenog znaka na robu ili njeno pakovanje;

- nuđenje robe, njeno stavljanje u promet ili njeno skljadištenje u te svrhe, ili obavljanje usluga pod zaštićenim znakom;
- uvoz ili izvoz robe pod zaštićenim znakom;
- korišćenje zaštićenog znaka u poslovnoj dokumentaciji ili u reklami."[31]

Poslovna dokumentacija i reklame predviđaju korišćenje znaka zaštićenog žigom na sredstvima za pakovanje, katalozima, prospektima, oglasima i drugim oblicima ponude, na uputstvima, fakturama, u korespodenciji, kao i na uvezenoj robi, odnosno uslugama.

Jedna od osnovnih funkcija žiga je da obezbedi individualizaciju, odnosno osobitost robe. Stoga bi odobravanje zaštite sličnom znaku izazvalo zabunu i pometnju na tržištu. Zavod za intelektualni svojinu je prilikom ispitivanja prijave žiga u obavezi da ispita sličnost u odnosu na sve zaštićene ili ranije prijavljene znake koji se odnose na istu ili sličnu vrstu robe

U praksi naših sudova ocena sličnosti ocenjuje se uvak prema reagovanju prosečnog potrošača, a u sudskim odlukama obavezno se navodi termin prosečni potrošač. Pojam prosečnog potrošača treba shvatiti kao standard, odnosno ovim pojmom se označava čitava jedna kategorija lica koja pri kupovini robe postupaju na standardan, uobičajeni način.

Opšte je prihvaćen stav da „je prosečan kupac onaj koji pri kupovini istupa bez posebne pažnje i koji na osnovu ukupnog utiska ocenjuje sličnost znakova, a da pri tome ne pristupa analitičkoj proceni sličnosti znakova, jer ih najčešće nema istovremeno pred očima. Osnovni kriterijum za ocenu sličnosti znakova uvek je kriterijum mogućnosti zabune, na osnovu reagovanja prosečnog potrošača."[32] Tako se u svakom konkretnom slučaju mora utvrditi da li je stepen sličnosti između posmatranih znakova takav da postoji mogućnost stvaranja zabune u prometu i dovođenje potrošača u zabludu.

Dovođenje u zabludu u pogledu porekla proizvoda može biti u odnosu na proizvođača i u odnosu na zemlju porekla proizvoda. Takođe, ne može se zaštititi žigom znak koji sadrži geografski naziv koji se ne može dovesti u vezu sa sedištem podnosioca prijave. Ovi znaci su isključeno od zaštite u javnom interesu.

---

[31] Zakon o žigovima, Službeni glasnik RS br.10/2013, član 38

[32] Simin Jovićević.M.,(2005): Politika razvoja i zaštite robnih marki poljoprivredno prehrambenih proizvoda u SCG, magistarski rad, FPN, Beograd

Iz prakse Zavoda za intelektualnu svojinu posebno se pazi da li je upotreba imena prevarna, te se odbijanje zaštite po osnovu toga što znak isključivo sadrži ime mesta može dodati i odbijanje zaštite zbog dovođenja potrošača u zabludu o poreklu proizvoda i usluge. Tako, znak koji se sastoji isključivo iz verbalizma „Praška šunka“, po oceni Zavoda, nije mogao zaštićen žigom na ime preduzeća iz Srbije.

Neki nazivi (imena) po samoj svojoj prirodi moraju ostati u opštoj upotrebi i ne mogu se sami po sebi štititi žigom (generički nazivi:čokolada, hleb, šećer, razni hemijski nazivi i dr.), već samo uz korišćenje nekog osobitog znaka. U vezi sa navedenim, „u prehrambenoj industriji su poznati primeri: „Pionira“iz Subotice, „Banata“iz Vršca i „Soko Štarka“iz Beograda, koji proizvode čokoladne krem banane i druge slatkiše iste vrste (čokolade, gumene bombone, karamele i dr.), ali pod različitim nazivima, najčešće uz korišćenje žiga firme. Kod farmaceutskih proizvoda je naročito bitno da se nemože zaštititi generički naziv (vitanin C).“[33]

Znaci koji ukazuju na kvalitete su znaci koji ukazuju na osobine proizvoda ili na izuzetene osobine proizvoda. U prilog tome, Zavod je odbio zaštitu žiga znacima koji su se sastojali isključivo iz reči: „Gorak“, „Excluzive“, „Liquid“, „Super“, „Extra“, „Prima, „Ideal“, „Top“ i dr.

Upoređivanju sličnosti znakova prethodi upoređivanje sličnosti robe, odnosno usluga na koje se znaci odnose i u tom domenu važi načelo jedinstva, tj. specijaliteta žiga.Prema načelu specijaliteta žiga, žig čine, i obim zaštite određuju, znak i spisak proizvoda, odnosno usluga, na koje se taj znak odnosi. Prilikom utvrđivanja sličnosti robe upoređuje se namena robe, način namene, mesto proizvodnje i mesto prodaje.

3. ŽIG I NELOJALNA KONKURENCIJA

Takođe, imovinski karakter žiga proizilazi iz činjenice da je u slučaju povrede žiga kao oblik sankcije predviđena naknada štete po opštim pravilima imovinskog prava. Imajući u vidu osnovnu funkciju žiga da identifikuje njenog vlasnika, kao i proizvode, odnosno usluge koje on stavlja u promet, opravdan je interes kako vlasnika žiga, tako i svih drugih učesnika u prometu da se spreči istovremeno postojanje na tržištu istih ili sličnih žigova koje bi mogle da stvore zabunu u prometu i da dovedu prosečnog potrošača u zabludu u pogledu porekla proizvoda, odnosno usluga označenih tim žigovima.

[33] Isti izvor

Prema važećem Zakonu o žigovima, „odgovornost za povredu žiga ne isključuje odgovornost za delo nelojalne konkurencije jer se njome stvara mogućnost zabune na tržištu. Naime, tužba zbog povrede žiga i tužba zbog dela nelojalne konkurencije se ne isključuju.“[34] Takođe, „u važećem Zakona o trgovini, navedene su radnje koje se naročito smatraju nelojalnom konkurencijom, kao što su: neovlašćena upotreba zakonom zaštićrnih spoljnih oznaka drugog trgovca (naziv, firma, robni žig, uslužni žig, znak kvaliteta, znak porekla i dr.) ili upotreba oznaka koje nisu zakonom zeštićene, kojima se stvara ili se može stvoriti zabuna u prometu robe na štetu drugog trgovca koji te oznake upotrebljava u svom poslovanju.“[35]

Vlasnik žiga raspolaže pravnim sredstvima (građansko pravnom i krivično pravnom tužbom) kojima može da zabrani neovlašćenim licima korišćenje njegovog žiga, odnosno korišćenje znaka koji je sličan njegovom zaštićenom znaku.

a) Građansko – pravna zaštita žiga obuhvata zaštitu u slučaju povrede žiga kao i osporavanje žiga. Povredom žiga smatra se svako neovlašćeno korišćenje zaštićenog znaka od strane bilo kojeg učesnika u prometu, kao i neovlašćeno raspolaganje zaštićenim znakom. Takođe, povredom se smatra i podražavanje zaštićenog znaka.

b) Krivično – pravna zaštita žiga utvrđena je u članu 233. Krivičnog zakonika Republike Srbije koji glasi:„Ko se u nameri da obmane kupce ili korisnike usluga posluži tuđim poslovnim imenom, tuđom geografskom oznakom porekla, tuđim žigom ili tuđom posebnom oznakom robe ili usluga ili unese pojedina obeležja ovih oznaka u svoje poslovno ime, svoju geografsku oznaku porekla, svoj žig ili svoju drugu posebnu oznaku robe ili usluga, kazniće se novčanom kaznom ili zatvorom do tri godine.”[36]

4. ZAKLJUČAK

Da bi mogao da obavlja svoju osnovnu funkciju u privrednom prometu znak mora da bude dovoljno distinktivan (osobit) da može da posluži raspoznavanju i razlikovanju istovrsne ili slične robe, odnosno usluga. Žig ne sme da bude takve prirode da može da izazove zabunu ili pometnju na tržištu, da zbunjuje potrošače, ili da ih dovodi u zabludu u pogledu robe i usluga koje im se nude. Pri tome, kod povrede žiga odgovornost postoji zbog povrede prava, a kod dela

[34] Manigodić M., (2001): Robni i uslužni žigovi, GIDP Prosveta,Beograd

[35] Simin Jovićević.M., (2011): Politika primene prava intelektualne svojine kao sredstvo za razvoj malih i srednjih preduzeća u Srbiji (1883-2008), doktorska disertacija, FPN, Beograd

[36] Кривични законик, Службени гласник РС бр.85/2005, члан 233.

nelojalne konkurencije odgovara se za povredu žiga jer se time stvara mogućnost pometnje i zabune natržištu. Kada postoji mogućnost pometnje istovremeno postoji mogućnost nanošenja štete, a nadležni sud utvrđuje odgovornost i izriče mere za povredu poslovnog morala. U tom kontekstu pravna priroda žiga je direktno u funkciji sprečavanja nelojalne konkurencije, monopolskog ponašanja na tržištu, špekulacija i povreda kojima se nanosi šteta potrošačima i drugim učesnicima na tržištu. Stoga, sprečavanje zabune potrošača i pometnje na tržištu kao vida nelojalne konkurencije ima za cilj zaštitu slobodne i zdrave privredne utakmice koja je preduslov za dinamičan privredni razvoj.

LITERATURA

1. Idris K.,(2003): Intellectual Property – The Powerful Tool of Economic Growth, Woorld Intellectual Property Organization (WIPO), Geneve

2. Krivični zakonik, Službeni glasnik RS br.85/2005, član 233

3. Manigodić M., (2001): Robni i uslužni žigovi, GIDP Prosveta, Beograd

4. Simin Jovićević.M.,(2005): Politika razvoja i zaštite robnih marki poljoprivredno prehrambenih proizvoda u SCG, magistarski rad, FPN, Beograd

5. Simin Jovićević.M., (2011): Politika primene prava intelektualne svojine kao sredstvo za razvoj malih i
   Srednjih preduzeća u Srbiji (1883-2008), doktorska disertacija, FPN, Beograd

6. Zakon o žigovima, Službeni glasnik RS br.10/2013, član 38

INOVACIONI MODEL PREDUZETNIŠTVA U FUNKCIJI RAZVOJA PRIVREDE

Prof. dr Čabarkapa Obrad, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije – Beograd

Prof. dr Rajić Dušan, Inovacioni centar Tehnološko Metalurški Fakultet – Beograd

Doc. dr Petrović Dalibor, Ministarstvo odbrane, Uprava za strategijsko planiranje, Beograd

Apstrakt:

U ovom radu dat je predlog Inovacionog modela preduzetništva u cilju unapređenja privrednog razvoja. Model je namenjen prvenstveno preduzećima (bez obzira na njihovu veličinu) i ostalim poslovnim subjektima, koji se u svom delokrugu rada neposredno bave proizvodnjom, uslužnim delatnostima, istraživanjem i razvojem, transferom tehnologija, itd. Model ima za cilj, da se u svim subjektima preduzetništva, izgradi savremeni način poslovanja radi unapređenja inovacione produktivnosti odnosno uvećanja ukupne vrednosti kapitala čime bi se doprinelo unapređenju privrednog razvoja Republike Srbije. Model bi obuhvatao nekoliko faza: primenu metoda savremene inovacione kreatologije u stvaranju inovacija, zaštitu poslovnih ideja i ukupnog proizvodno-tehnološkog asortimana uz institucionalno regulisanje upravljanja intelektualnom svojinom, edukaciju stručnjaka ciljne grupe iz primeni metoda inovacione kreatologije i oblasti zaštite i upravljanja intelektualnom svojinom i izradu programskog rešenja inovacionog modela preduzetništva

Ovaj model može se uspešno primeniti i kod institucija koje se bave obrazovnim i naučnoistraživačkim poslovima (univerziteti, fakulteti, instituti, visokoškolske i naučoistraživačke organizacije, istraživačko - razvojni centri), prvenstveno u obrazovne i naučno-istraživačke svrhe sa ciljem edukovanja budućih preduzetnika.

Ključne reči: *preduzetništvo, poslovna ideja, invencija, inovacija, inovacioni model, inovaciona kreatologija, TRIZ - naučna metodologija, privredni razvoj.*

1. UVOD

Pod tranzicijom se podrazumeva uvođenje tržišnog modela poslovanja odnosno privređivanja, kao zamena realsocijalističkog modela. Kao razvojni termin, tranzicija predstavlja mukotrpan i veoma složen proces u kome se sada nalazi Srbija. Privreda Srbije se još uvek nalazi u nepovoljnoj situaciji usled raspada bivše Jugoslavije, prekida trgovinskih veza i gubitka tržišta, posledica pogrešne makroekonomske politike i ratnih dešavanja tokom devedesetih godina prošlog veka, izolacije usled međunarodnih sankcija koje su trajale do pred kraj 2000. godine kao i desetogodišnjeg kašnjenja u započinjanju procesa tranzicije u odnosu na druge bivše socijalističke zemlje.

Osnov tržišnog modela poslovanja predstavlja osnivanje novih ili razvoj postojećih privrednih subjekata (preduzeća, radnji, individualnih poljoprivrednih preduzeća i sl.). U savremenim uslovima privređivanja potrebno je da privredni subjekti preduzimaju tržišno orjentisane poslovne aktivnosti čiji je krajnji cilj ostvarivanje dobiti. Glavni subjekat preduzetništva je pojedinac – preduzetnik koji samostalno ili u grupi obavlja preduzetničke aktivnosti odnosno osoba koja osmišljava i praktično ostvaruje poslovne novine radi postizanja određenih tržišnih efekata, prvenstveno ostvarivanja dobiti kao i ojačavanja sopstvene tržišne konkurentnosti.

Iznad svega neophodno je da preduzetnik poseduje preduzetnički duh i da je energičan i snalažljiv lider koji traži nove prilike za profitabilne poslovne funkcije. Potrebno je da preduzetnik poseduje niz specifičnih osobina i znanja što ih motiviše za bavljenjem preduzetništvom a kao posebno mora biti kreativan i inovator. Nameće se zahtev da firma mora biti inovativna i konkurentna, ukoliko želi da opstane na privrednoj sceni nemilosrdnog tržišta. Da bi odgovorila ovakvim zahtevima mora u svom poslovanju primeniti inovativne procese zasnovane na naučnim osnovama.

Upravo na ovim zahtevanim osobinama preduzetnika i privrednih subjekata zasniva se predloženi „Inovacioni model preduzetništva“. Osnov ovog modela su inovacije koje su rezultat realizovane invencije – poslovne ideje o uvođenju novog proizvod ili usluge na tržištu. Inovacije moraju da postanu jedan od najvažnijih faktora ekonomskog prosperiteta i privrednog razvoja celog društva. Preduzeća često izdvajaju visoke sume za istraživanje i razvoj a posebno u oblasti promocije svog proizvodnog asortimana. Do ovih izdvajanja se ne može doći ako preduzeća nisu u poziciji da povrate svoje troškove. Zato im stvaranje inovacija i njihova efikasna zaštita daje podsticaj za investiranje i doprinos ekonomskom razvoju.

Opšti cilj ovog modela je da se oblast preduzetništva u privrednim subjektima Republike Srbije dovede na približan nivo kakav postoji u ovim subjektima u Evropskoj uniji i SAD. Posebni ciljevi predloženog modela inovacionog preduzetništva su: da svim subjektima privrednog razvoja naše države ukaže na neophodnost stvaranja inovacija na naučno zasnovanim metodama; potreba pravne zaštite inovacionog stvaralaštva i kreativno edukovanje zaposlenih u primeni savremenih metoda inovacione kreatologije u stvaranju inovacija.

Konkretan preduzetnički biznis započinje identifikacijom i operacionalizacijom odabrane poslovne ideje u funkciji sticanja dobiti na tržištu, zadovoljenjem neposredne tržišne tražnje za određenim proizvodima odnosno uslugama.

Posebna specifična snaga privrednih subjekata u uslovima tržišnog privređivanja (pre svega sektor malih i srednjih preduzeća) je: njihova vitalnost i fleksibilnost, brzo prilagođavanje tehnološkim i tržišnim promenama, jednostavno reagovanje na želje kupca, efikasno korišćenje raspoloživih resursa i skraćen put od ideje do realizacije. MSP imaju izuzetan značaj za razvoj nacionalne ekonomije, odnosno za privredni rast (povećanje proizvodnje), povećanje konkurentnosti na tržištu i povećanje inovativnosti, produktivnosti i zaposlenosti.

2. OD INVENCIJE DO INOVACIJE

Pod inovacijom se podrazumeva svaka primenanoveipoboljšaneideje, postupka, dobra, usluge, procesa, kojedonosinovukoristilikvalitet u upotrebi. Inovacije donose poboljšanja u svim oblastima ljudske delatnosti a posebno u oblasti: konstrukcije proizvoda (tehnološke inovacije), procesa i usluga, organizacije rada i poslovanja, marketinga i dr.

Inovacioni proces predstavlja vreme koje je potrebno da se savlada put od ideje do njene praktične realizacije i primene odnosno do nastanka komercijalne inovacije. Inovacioni proces obuhvata veliki broj složenih aktivnosti, počev od prihvatanja ideje, zaštite ideje, zatim preko njene realizacije kada nastaje inovacija pa sve do njenog verifikovanja i komercijalizacije.

Invencija je jedinstvena poslovna ideja do čije je realizacije potreban veoma dug put koji zahteva određeno vreme. Često to ostane samo ideja jer nikada ne nađe put od svog autora iz razloga što je neshvaćena, što može biti prevremena ili sa zakašnjenjem. Ako ideja nađe svoj komercijalni put i izazove novinu u proizvodu, postupku ili primeni proizvoda i primeni postupka i pri tome ostvari značajne ekonomske rezultate, reč je o ***inovaciji***. Najkraća definicija inovacije glasi: "Inovacija je materijalizovana invencija".

U uslovima sve veće konkurencije i zasićenog tržišta preduzeća koja ne inoviraju, stagniraju što neminovno vodi ka odumiranju. U širem smislu, inovacija je svaki zahvat kojim se smanjuju troškovi proizvodnje i administracije, povećava produktivnost ili iskorišćenje opreme ili vremena, poboljšava kvalitet proizvoda ili usluga, povećava bezbednost, smanjuje otpad, unapređuje plasman i sl., odnosno svaka mera koja vodi ka porastu konkurentnosti. Posebno su inovacije važne u preduzetništvu kao trajnom nastojanju da se traženjem inovacija i njihovom komercijalizacijom ostvari profit.

Uzroci pojava inovacija (kao npr. potreba uzrokovana nekim procesom, promene u strukturi privrede ili tržišta, naučna i nenaučna saznanja, itd.) svakom preduzetniku moraju da postave suštinska pitanja: Šta se dešava? Šta preduzeti? Da li je to već neko preduzeo?

Vreme pretvaranja invencije u inovaciju sve se više skraćuje[37]. Danas sva istraživanja ukazuju da je najveće skraćivanje perioda od invencije do komercijalnog proizvoda u elektronskoj industriji. Brzinu inoviranja je teško prognozirati. Vek elektronike uneće još jednu promenu: uz opšte skraćivanje vremena

37 Značaju inovacija poznate svetske kompanije posvećuju posebnu pažnju. Navodi se primer SIMENSA: "Danas 50% naših prihoda dolazi od proizvoda kojih nije bilo pre 5 godina. Ako na vreme ne osmislimo pravu stvar, za 5 godina pola našeg tima ostaće bez posla. To je krug inovacija bez milosti", (Dr Hajnc Kaske, Simens, 1990).

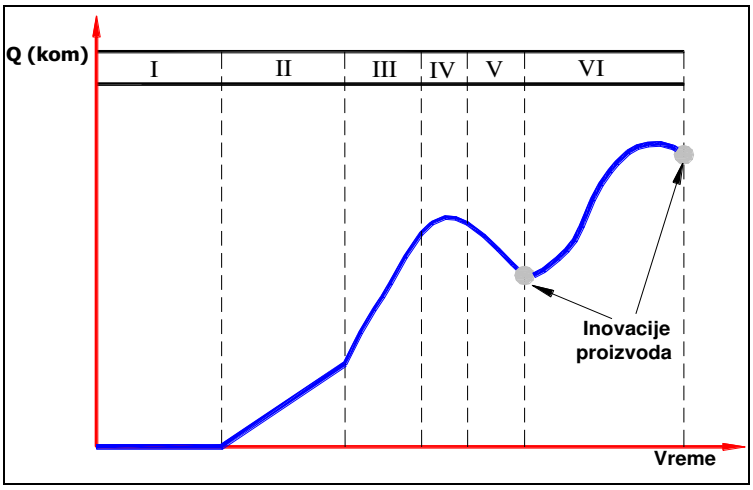
od invencije do komercijalne inovacije, razlike između stopa skraćivanja u pojedinima granama biće sve manje.Taj periodće se ubuduće stalno skraćivati.

Paralelno sa fazom nastajanja inovacije treba preduzeti mere za odgovarajuću zaštitu inovacije kao jedan od oblika industrijske svojine (zaštita žigom, industrijski dizajn, patentiranje pronalaska ili prihvatanje tehničkog unapređenja). Veoma je važno da ovu zaštitu treba pravovremeno pokrenuti, najbolje je još u fazi invencije. Kasnije, je veći rizik da inovacija izgubi svojstvo novosti, kao jedan od bitnih uslova za patentnu zaštitu.

Inovacioni proces se završava tek kada inovacija nakon svoje materijalizacije (proizvodnje), nađe primenu kroz komercijalizaciju na tržištu odnosno kada "dobije utakmicu na tržištu". Pod uticajem sve razvijenije koncepcije marketinga tehnoloških inovacija sve više se prihvata mišljenje da marketing ima presudnu ulogu za uspeh inovacije, jer je osnovno da ona nađe što brži put do korisnika.

Bilo koja inovacija (proizvod/usluga) od uvođenja na tržište, ima životni ciklus (životni vek) koji obuhvata sledeće faze: ideja (razvoj), uvođenje nulte serije, serijska proizvodnja, zasićenje (zrelost – vrhunac) i odumiranje proizvoda (opadanje u prodaji, „smrt" odnosno zastarelost). Na slici 1 prikazan je inovirani koncept životnog ciklusa proizvoda na tržištu (vremenska zavisnost od broja komada proizvoda), koji se može opisati Gausovom krivom. Taj koncept je različitog vremenskog trajanja za različite proizvode i može trajati od jednog dana do više desetina godina. Na prikazanoj krivoj, pojedini vremenski periodi su označeni rimskim brojevima koji označavaju sledeće faze u životnom veku proizvoda: I – vreme potrebno za realizaciju ideje (period razvoja); II – vreme potrebno za uvođenje nulte serije; III – period serijske proizvodnje; IV – period zasićenja; V – period odumiranja proizvoda i VI – inoviranje proizvoda.

Da bi životni vek proizvoda produžili sa ciljem da on bude što duže profitabilan, neophodno je preduzimati određene aktivnosti u vidu inovacionih promena.Uspešne firme imaju strategiju razvoja proizvoda, u okviru kojih preduzetnici sa pojedinim „specijalizovanim stručnim timovima", u toku životnog ciklusa proizvoda prate njegovo stanje na tržištu, sa zadatkom da u tačno određenom trenutku preduzimaju dodatne aktivnosti (inovacione) sa ciljem da proizvod što duže bude profitabilan.



Sl. 1. Inovirani koncept života proizvoda

Uvođenjem inovacionih promena na proizvodu koji se već nalazi na tržištu, produžuje se njegov životni vek, što se najbolje vidi na slici, kada Gausova kriva, kontinuiranim inoviranjem proizvoda prelazi u niz „S krivih" koje poprimaju oblik „zmije u skoku", čime se odlaže „smrt" proizvoda na tržištu [1]. Podrazumeva se da je na jednom proizvodu moguće u više navrta vršiti inoviranje, a ne samo jednom kako je grafički prikazano.

3. INOVACIONI MODEL PREDUZETNIŠTVA

Inovacioni model preduzetništva zasniva se na inoviranju postojećih proizvoda/usluga ili uvođenju novih inovacija sa ciljem opstanka na savremenom tržištu u uslovima veoma velike tržišne konkurencije.

Model bi obuhvatao sledeće faze:

1. Primenametodasavremeneinovacionekreatologije
2. Zaštita poslovnih ideja i institucionalno regulisanje upravljanja intelektualnom svojinom i
3. Edukacija stručnjaka ciljne grupe i
4. Izrada programskog rešenja inovacionog modela preduzetništva

U odnosu na postavljeni cilj, ovaj model je relevantan zato što:

- realizacijom modela inovacionog razvoja preduzetništva u privrednim subjektima, povećava se efikasnost i konkurentnost, jer će doprineti usavršavanju postojećih i stvaranju novih proizvoda/usluga;

- omogućava rešavanje problema koji su bili prisutni u prethodnom periodu;

- celokupno poslovanje biće zasnovano na poboljšan način i biće uvedene savremene naučne metodologije i tehnike rada koje će dovesti do poboljšanja postojećih kapaciteta sa ciljem da inoviraju čime će doprineti usvajanju novih pristupa i procesa u realizaciji poslovnih inovativnih ideja;

- na celovit način uređuje oblast zaštite i upravljanja intelektualnom svojinom privrednog subjekta, čime će biti omogućen savremen pristup njenom tretiranju na način kako je to urađeno u ekonomski razvijenim zemljama EU;

- pruže mogućnost edukacije inovativnog i produktivnog dela zaposlenog osoblja u pogledu primene naučne metodologije u stvaranju inovacija i raspolaganja intelektualnom svojinom i

- omogućava izradu opšteg programskog rešenja Inovacionog modela preduzetništva.

3.1. TRIZ metodologija kao metoda savremene inovacione kreatologije

Da bi bilo koje preduzeće bilo inovativno, neophodno je da u svom radu primenjuje metode savremene naučno - inovacione kreatologije radi usavršavanja postojećih ili stvaranja novih inovacija sa ciljem povećanja produktivnosti u poslovanju.

U inovacionom modelu razvoja preduzetništva koji se razmatra u ovom radu, predlaže se primena Teorije rešavanja inovacionih problema – TRIZ, kao jedna poznata i u razvijenom svetu veoma eksploatisana

metodologija[38]. Ova metodologija, koja se zasniva na aksiomu: „da se evolucija svih tehničkih sistema odvija po objektivnim zakonima“, daje odgovor na pitanje: Kako možemo naučiti da budemo kreativni, inovativni, bolji mislioci da bi smo postali produktivniji članovi društva? Primena TRIZ metodologije je sastavni deo kreativnog razmišljanja (kreatologije), koja treba da bude osnovna alatka na putu između problema i njegovog rešenja odnosno između poslovne ideje i njene realizacije.

Predložena TRIZ metodologija, se ne koristi ni u jednom našem preduzeću a širom razvijenog sveta, se u svakodnevnom radu koristi na 35 najprestižnijih univerziteta i preko 500 najmoćnijih i vodećih svetskih kompanija (Siemens, Boeing, NASA, Rolls Royce, Intel, XEROX, Motorola, HILTI itd).

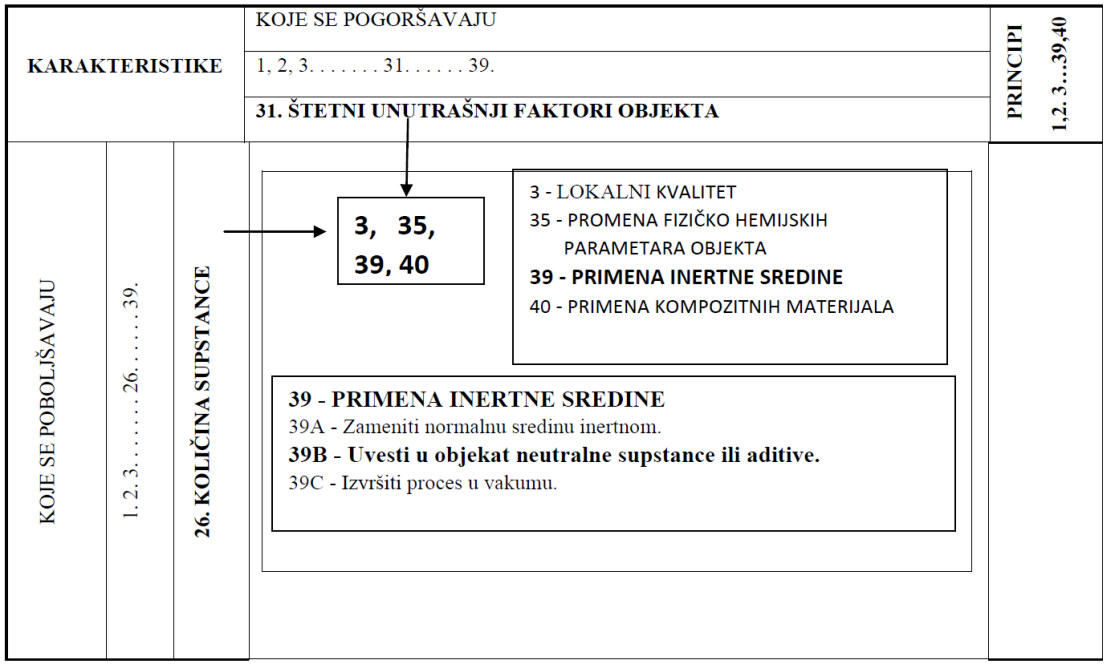
Ova metodologija vodi inovatora do rešenja tehničkog problema (nov pronalazak ili postupak, poboljšana postojeća inovacija ili postupak, ...) najkraćim mogućim putem i uz najmanji utrošak resursa. U odnosu na druge metode kreatologije i metodologije koje se primenjuju u inovacionom radu, smatra se da je TRIZ najefikasnija metodologija[39] koja se zasniva na stavu: da pronalazaštvo nije stvar nadahnuća, nego naprotiv, egzaktna nauka.

U TRIZ metodologiji kao „glavna alatke“, koristi se Altšulerova matrica protivrečnosti, koja pomaže izboru najefiksnijeg inventivnog principa, koji treba primeniti da bi problem koji se razmatra bio rešen. Altšuler je definisao 40 principa kojima se rešavaju tehničke protivrečnosti. Za svaki tehnički sistem postoji 39 utvrđenih karakteristika i one su sadržane u matrici protivrečnosti. U levoj koloni ove matrice, nalaze se karakteristike koje se žele poboljšati a u prvom redu matrice su karakteristike koje se pogoršavaju kao posledica karakteristike koja se poboljšava. U matrici protivrečnosti u preseku utvrđenih karakteristika, nalaze se određeni brojevi koji se odnose na redni broj inventivnog principa koji se predlaže za primenu radi rešavanja tehničke protivrečnosti. Svaki od ponuđenih principa predlaže preduzimanje određenih aktivnosti radi mogućeg razrešenja opisanog problema koji se nalazi u tehničkoj kontradikciji. Analizom ponuđenih aktivnosti dolazi se do zaključka što preduzeti da bi razrešili razmatrani problem [2].

Šematski prikaz upotrebe Alštulerove matrice protivrečnosti (kontradiktornosti) veličine 39x39, data je na slici 2.

[38]TRIZ kao metod rešavanja tehničkih protivrečnosti delo je genijalnog sovjetskog naučnika i pronalazača Хенриха Сауловича Алтшулера (15.10.1926.-24.09.1998).

[39]O popularnosti TRIZ-a, svedoči i broj članaka na internetu koji je u konstantnom porastu u prethodnih 15 godina. Takođe, od 1989. godine postoji Međunarodna Asocijacija TRIZ koja povezuje korisnike ove motodologije širom sveta.



Slika 2. Šematski prikaz upotrebe Alštulerove matrice protivrečnosti (kontradiktornosti)

Primena ove metodologije u inovacionom radu, zasniva se na upotrebi inovaciono-kreatoloških softvera,kako bi se olakšalo angažovanje inovatora na njihovom kreativnom putu stvaranja inovacije.

U okviru ove faze potrebno je realizovati aktivnost koja se odnosi na sagledavanje stanja u preduzeću u pogledu usvojenih standarda i primene sistema za upravljanje kvalitetom. U tom pogledu potrebno je u skladu sa prihvaćenim svetskim standardima, ako ne postoje, uvesti inventivne standarde. Primenom savremenih sistema za upravljanje kvalitetom (npr. „Sistem šest sigma" - SSS) i usvajanjem inventivnih standarda ima za cilj da poboljša upravljanje poslovanjem preduzeća (smanjenje finansijskih i materijalnih troškovai, smanjiti gubitke vremenskih resursa, ...) odnosno da poboljša projekte na kojima je preduzeće angažovano. Ovi standardi bi bili razrađeni i obuhvaćeni programskim rešenjem za primenu naučne metodologije u rešavanju inventivnih zadataka.

3.2. Zaštita poslovnih ideja i upravljanje intelektualnom svojinom

Svako savremeno inovativno preduzeće mora posebnu pažnju posvetiti oblasti poznavanja i zaštite intelektualne svojine sa kojom raspoloaže i koju namerava da stvara kao i način na koji će upravljati svojom intelektualnom svojinom.

Radi sagledavanja trenutnog stanja i tretmana intelektualne svojine u preduzeću potrebno je, uraditi dijagnostiku stanja intelektualne svojine u preduzeću prema programu i proceduri koja je usvojena od strane Zavoda za intelektualnu svojinu kao nadležne državne institucije za zaštitu intelektualne svojine.

Dijagnostika je procena svih faktora intelektualne svojine, stavljanjem intelektualne svojine (IS) u odgovarajući kontekst pri čemu treba uzeti u obzir mnoge parametre. Dijagnostika je, pre svega, namenjena za sva tehnološka i proizvodna preduzeća koja žele da procene svoju snagu u oblasti IS

i da je koriste za svoj razvoj.Kroz usluge dijagnostike IS, preduzeće stiče jasan uvid u svoju snagu i slabosti u vezi sa intelektualnom svojinom. Potencijal IS stavlja se u kontekst poslovanja i razmatra se iz strateške perspektive. Analiza dijagnostike intelektualne svojine pruža preduzeću vodič za razvoj strategije IS.

Kada je reč o korišćenju intelektualne svojine u poslovanju, preduzeća imaju tendenciju da razmišljaju prevashodno o patentima, žigovima i dizajnu. Međutim, intelektualna svojina je mnogo više od ovoga. Ona takođe obuhvata procese, informacije o dobavljačima ili tržištu i iznad svega, saznanje da preduzeće poseduje i iskorišćava IS u svojim svakodnevnim poslovnim aktivnostima i odlukama. U svetu intelektualne svojine ovi elementi se smatraju za „know-how“, poslovne tajne i poverljive informacije, i oni se, takođe, mogu štititi. Sve su to izvori stvaranja vrednosti i stoga su od strateškog značaja za preduzeće. Ono mora da prepozna ove izvore i da se potrudi da ih zaštiti, čime će sprečiti konkurenciju da ih koristi bez njegovog odobrenja. Zaštitom intelektualne svojine čuva se vlasništvo nad pronalascima, kreacijama i „know-how“, i sprečava moguća povreda prava. Što je još važnije, preduzeće koje poseduje ova prava, stiče mogućnost da ostvari profit od svog inovativnog kapaciteta i kreativnosti, i ohrabruje se za upuštanje u dalje inovativne projekte.

Preduzeće može da ima koristi od dijagnostike na različite načine. Na prvom mestu, dijagnostika intelektualne svojine daje iskrenu dijagnozu trenutnog stanja u kompaniji imajući u vidu potrebe u vezi sa industrijskom svojinom, na osnovu objektivne i kvalifikovane analize. Izuzev pregleda postojeće IS, ova usluga pruža mogućnost klijentima da sagledaju budućnost na osnovu razumevanja konkurentske prednosti koju može generisati industrijska svojina. U tom smislu, naglašavajući istovremeno dimenziju zaštite kao i druge aspekte korišćenja industrijske svojine (tehnički, pravni, praćenje informacija, licence i partnerstva, realizacija vrednosti od dobara IS...), preduzeću se daje podrška u odlučivanju kako će i gde iskoristiti svoju intelektualnu svojinu. Takođe, analiza posredstvom dijagnostike intelektualne svojine obaveštava preduzeće o uočenim mogućnostima u pogledu razvoja IS, koje bi ono trebalo da iskoristi, kao i o ključnim igračima i troškovima u oblasti IS koji su bitni za preduzeće.

Fokus pri dijagnostici nintelektualne svojine u preduzeću su: proizvodi, usluge, procesi, tehnologija, istraživanje i razvoj, inovacije, dobavljači, podizvođači, distributeri, organizacija, ljudski resursi, obuka, finansijska situacija, kao i informacije o zaposlenima u kompaniji koji su zaduženi za pitanja industrijske svojine.

Nakon urađene dijagnostike, dobija se slika o situaciji i potencijalu preduzeća u pogledu IS, kao i o njegovom konkurentnom i strateškom položaju zasnovanom na aspektima intelektualne svojine. U skladu sa trenutnim stanjem IS, neophodno je preduzeti dalje mere sa ciljem savremenog tretmana i razvoja intelektualne svojine i podizanja inventivnosti preduzeća na viši nivo.

Jedna od aktivnosti u ovoj fazi razrade modela odnosila bi se na pokretanje procedure da se izvrši zaštita postojeće industrijske svojine koja postoji a nisu preduzete mere za njenu zaštitu. Zaštita industrijske svojine preduzeća (patenti, mali patenti, žigovi, dizajn, ...) vrši se u skladu sa nacionalnim propisima koji regulišu ovu oblasti i pred nadležnom državnom institucijom za zaštitu intelektualne svojine. U toku ove aktivnosti neophodno je angažovanje stručnih lica sa položenim stručnim ispitom patentnog inžinjera odnosno zastupnika u pogledu pružanja pomoći oko sastavljanja prijava za zaštitu pojedinih oblika industrijske svojine.

Veoma bitna aktivnost u okviru ove faze je da se reguliše upravljanje celokupnom intelektualnom svojnom preduzeća. Upravljanje se reguliše donošenjem odgovarajućeg valjanog normativno – pravnog akta preduzeća[40], koji treba doneti na osnovu analize podataka i dobijenih zaključaka u toku dijagnostike intelektualne svojine. Ovim aktom bi se regulisalo upravljanje intelektualnom svojinom u preduzeću od nastanka inovacije, njene zakonske zaštite pa do praktične realizacije i primene kao i ostvarivanja efekata ekonomskog iskorišćavanja. Ovim aktom bi trebalo regulisati i pitanja visine dela nadoknade za kreatore inovacije zavisno od životnog ciklusa i efekata ekonomskog iskorišćavanja prihvaćene inovacije. On bi u osnovi, trebao da za inovatore u preduzeću, bude podsticajno stimulativnog karaktera tj. da nagrađuje i populariše inventivno kreativni rad.

3.3. Edukacija stručnjaka ciljne grupe

Koncept zamišljenog Inovacionog modela preduzetništva se zasniva na novim metodologijama i novim znanjima, koja se ranije nisu koristila u preduzećima. Iz tog razloga je neophodno formiranje ciljne grupe preduzeća radi osposobljavanja u primeni metoda inovacione kreatologije i iz oblasti zaštite i upravljanja intelektualnom svojinom. U ciljnu grupu bi bio uključen tehničko-inžinjerski kadar preduzeća na čelu sa nadležnim rukovodiocima za istraživanje i razvoj, organizaciju, tehnologiju, itd... Pored tehničkog dela kadra u ciljnu grupu je potrebno uključiti i lica ekonomske i pravne struke preduzeća.

Moguće je organizovanje jedne ili više manjih ciljnih grupa, prema radnim zadacima koji realizuju. Pa tako bi se npr. sa jednom ciljnom grupom realizovala obuka iz praktične primene naučne metodologije na konkretnom primeru rešavanja hroničnog problema preduzeća u poslovanju. Sa drugom ciljnom grupom bi se realizovala obuka iz oblasti poznavanja, zaštite i upravljanja intelektualnom svojinom.

Kada je u pitanju prva faza primena TRIZ metodologije kao savremene inovacione kreatologije, neophodna je primena prilično kompleksnih softvera, koji se ne mogu uspešno primenjivati ukoliko zaposlena lica nisu predhodno završila uvodni deo obuke o inovaciono-kreatološkim metodologijama. Obuku u korišćenju softvera realizovali bi eksperti-istraživači koji poznaju ovu metodologiju.

Obuka ciljne grupe realizovala bi se kroz dva kursa: početni i viši kurs obuke sa razrađenim nastavnim planom i programom za oba kursa.

Edukacija iz oblasti poznavanja, zaštite i upravljanja intelektualnom svojinom podrazumeva takođe, razrađen detaljan plan obuke uz neophodno angažovanje Edukaciono informacionog centra Zavoda za intelektualnu svojinu i lica sa položenim stručnim ispitom patentnog zastupnika odnosno patentnog inžinjera.

3.4. Programsko rešenje Inovacionog modela preduzetništva

Kao konačan rezultat razrade i buduće primene Inovacionog modela preduzetništva u jednom preduzeću, treba da proistekne programsko rešenje ovog modela, koji bi uz određene korekcije mogao biti prihvatljiv za sve privredne subjkekte, koji se u delokrugu svog rada bave istraživanjem i razvojem, uslugama, proizvodnjom i transferom tehnologija. Ovaj model bi trebao da obuhvata sledeće segmente: postupak primene TRIZ metodologije u inovacionom radu, inventivne standarde u pogledu primene sistema za

[40]Ovaj akt se može nazvati, npr: Pravilnik, Uputstvo, Procedura, itd...

upravljanje kvalitetom, elemente za dijagnostiku stanja intelektualne svojine kao i zaštitu i upravljanje intelektualnom svojinom.

Nakon određenog perioda uz realizovana praktična istraživanja u konkretnom preduzeću, predloženi model bi trebala da da potvrdu validnosti primene predloženog Inovacionog modela preduzetništva.

4. ZAKLJUČAK

U periodu tranzicije kroz koji prolazi naša zemlja, pred privrednim subjektima a posebno pred sektorom malih i srednjih preduzeća, se nameće potreba da moraju biti vitalni i fleksibilni uzbrzo prilagođavanje tehnološkim i tržišnim promenama, sa efikasnim korišćenjem raspoloživih resursa i veoma kratkim putem od poslovne ideje do njene realizacije. Da bi ovi privredni subjekti opstali na privrednoj sceni nemilosrdnog tržišta, postavlja se imperativ povećanja konkurentnosti, inovativnosti, produktivnosti i zaposlenosti.

Primena predloženog modela: „Inovacioni model preduzetništva u funkciji razvoja privrede" u privrednim subjektima bi omogućila povećavanje njihove efikasnosti i konkurentnost u uslovima savremenog tržišnog poslovanja,jer će doprineti usavršavanju postojećih i stvaranju novih proizvoda kao i sa rešenim problemima koji su bili prisutni u prethodnom periodu.

Osnov ovog modela su inovacije koje su rezultat realizovane invencije (poslovne ideje o uvođenju novog proizvoda ili usluge natržištu), koje moraju da postanu jedan od najvažnijih faktora ekonomskog prosperiteta i privrednog razvoja celog društva.

Uspostavljanje predloženog modela podrazumeva nekoliko etapa, kao što su: primena metoda savremene naučne metodologije iz oblasti inovacione kreatologije sa ciljem stvaranja inovacija, zaštitu poslovnih ideja i institucionalno regulisanje upravljanja intelektualnom svojinom, edukacija stručnjaka unutar poslovnog subjekta i na kraju izrada programskog rešenja inovacionog modela preduzetništva.

Primena i upotreba Inovacionog modela preduzetništva u nekom od poslovnih subjekata vršila bi se paralelno sa edukovanjem zaposlenih lica na izradi novog proizvoda ili rešavanju konkretnog hroničnog problema u poslovanju, čime bi se na praktičan način proverila njegova validnost.

5. LITERATURA

[1] ČabarkapaO., Zaštita poverljivih inovacija, knjiga, VIZ -Redakcija "Vojna knjiga", Beograd, 2010.

[2] D. Rajić, Ž. Kamberović, B. Žakula, Kreativni inženjering, Akademska misao, Beograd, 2015.

[3] Altshuller, G., Shulyak, L.: 40 Principles: TRIZKeystoTechnicalInnovation, TechnicalInnovationCenter, Worcester, MA,2001.

[4] Альтшулер, Г.: Творчество как точная наука, издательство "Скандинавия", Петрозаводск, издание 2-е, дополненное, 2006.

[5] Čabarkapa O., Dunjić M., Petrović D., Model institucionalneplitikeupravljanjaintelektualnomsvojinom, Vojnodelo br. 4/2011, str. 221-241, Beograd 2011.

[6] Brkanović I., Mala isrednjapreduzećaiintelektualnasvojina, studija, Centarzarazvojpreduzetničkogdruštva u saradnjisa ZIS i WIPO, Beograd 2010.

[7] Strategijanaučnogitehnološkograzvoja RS za period 2016-2020 – „Istraživanjezainovacije“, nacrtjavnarasprava, sajt MPNTR, Beograd, novembar 2015.
[8] www.zis.gov.rs (sajtzavodazaintelektualnusvojinu RS)
[9] www.mpn.gov.rs (sajtMinistarstvaprosvetenaukeitehnološkogravoja)

INNOVATION MODEL OF ENTREPRENEURSHIP IN THE ECONOMY DEVELOPMENT

Abstract:

This paper contains the proposal for the Innovation model of entrepreneurship aimed at improving the economy development. The model is primarily meant for companies (regardless of their size) and other business subjects which deal with production, researach and development, service, technology transfers, etc. The model aims at building a new way of doing business in order to improve innovative productivity i.e. increase the total value of capital which would contribute to development of Serbian economy. The model would include four stages: application of the method of contemporary innovative creatology in creating innovations, protection of business ideas and total production and technological assortment with institutionally regulated intellectual property management, experts' education in application of methods of innovative creatology and in the field of protection and management of intellectual property and development of software solutions for the innovation model of entrepreneurship.

This model can be successfully applied in institutions which deal with education or scientific research (universities, faculties, institutes, higher education and scientific research organisations, research and development centres) primarily for educational, scientific and research purposes with the aim of educating future entrepreneurs.

Key words: *entrepreneurship, business idea, invetions, innovation, innovation model, innovative creatology, TRIZ- scientific methodology, economy development.*

Гајић Бобана, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије

Јаношик Марија, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије

Иновације као фактор подизања конкурентности

Апстракт

Прихватање и спровођење промена у свету бизниса има пресудан утицај на опстанак, развој и раст пословних субјеката, као покретача и ослонца привредне снаге било које државе, па тако и Србије. Промене нису хир развијених, већ реалност коју су прихватили. У све узбурканијем и бржем окружењу иновативност, као генератор прогресивних промена, постаје кључан фактор успеха било које организације. Иновација се може користити као оружје конкурентске предности, али организација мора претходно да створи такву културу која неће имати страх и одбојност према променама, односно мора чак и убрзавати процес њиховог настајања. Приликом истраживања за овај рад коришћене су различите методе, у циљу поузданости и валидације добијених резултата. Као главне методе, оне из којих су добијени примарни подаци, коришћене су методе формалних и неформалних интервјуа, метода посматрања и анализе случаја. Главни циљ овог рада је да одговори на питање какве иновације као основни покретач промена можемо *да спроводимо у циљу повећања конкурентске предности на организационом нивоу, или повећања економског раста на државном нивоу? Ипак, када компанија успе да спроведе организациону транзицију из једне традиционалне компаније у иновативну, на курсу пословног успеха мање ће бити времена за разматрање која иновација је добра, а која не, јер ће све водити ка истом циљу – стварању иновативне компаније која ће иновацијом и променама остваривати конкурентску предност.*

Кључне речи*: Иновације, промене, окружење, компанија, организација, Србија*

1. УВОД

Свет се убрзаним темпом све више мења. Промене се дешавају на глобалном политичком, економском, технолошком и друштвеном плану. Адаптирање на ове промене, њихово антиципирање, и коначно креирање истих постаје пресудан фактор пословног успеха било

које компаније или државе. Значај важности потребе прихватања и спровођења промена у пословном свету је кључан за опстанак, развој и раст пословних субјеката, као покретача и ослонца привредне снаге било које државе. Компаније које се не мењају, и које се заправо супротстављају променама, у највећем броју случајева су осуђене на пословну пропаст. Сходно претходном, иновативност као основни генератор промена постаје доминантна променљива, чије игнорисање као битног конкурентског оружја води ка, прво смањењу профитабилности, а коначно и ка пропасти.

Наиме, када се говори о иновацијама и променама, то се најчешће чини у контексту технолошких иновација, за које се сматра да су највећи покретач промена и дугорочног економког раста. Што је и тачно. Ипак, када је реч о економији у којој не доминира индустријска производња и технолошке компаније, већ трговина и услуге, као што је случај и са Србијом, онда се те иновације које воде до промена могу ставити у контекст мењања организационих структура компанија, њихових корпоративних култура, *HR (Human Resources)* процедура, затим иновација у односима компаније са њеним клијентима и др. Сходно томе, ако компанија жели да користи иновативност као конкурентско оружје, односно да буде иновативнија од конкурената, тада мора обезбедити и убрзати процес промена, односно стварати иновативну климу, и бити способна да управља креативношћу сопственог кадра. Колико су компаније у Србији спремне да се мењају и негују иновације, заправо је и сам предмет овог рада.

1.1 Методе

Иновативност у домаћим компанијама је истраживана на основу секундарних и примарних података. За прикупљање секундарних података за овај рад, коришћена је метода анализе садржаја (интернет страница, презентација, докумената, статистички подаци других истраживања, вести, новински чланци и др.). Највреднији секундарни подаци потичу из истраживања професора Бранимира Инића и групе аутора из Београда, на тему "Иновативност компанија у Србији". Рађено је анкетно истраживање са два анкетна упитника, ради умањења грешке, а атрибути који су оцењивани приликом истраживању су: став према ризику, имиџ, екстерна комуникација, интерна комуникација, способност топ менаџмента, организационе промене, маркетинг оријентација, мотивација, употреба рачунара и софтвера, флексибилност, улагања, квалитет, креативност, број идеја у истраживању и развоју и селекција идеја. Ове анкете пружају одговор на питање "Колико су пословни субјекти у Србији иновативни у квантификованој форми?". За добијање и истраживање примарних података коришћене су методе компаративне анализе случаја, формалних интервјуа (експертске врсте), бројни неформални интервјуи, као и метода посматрања. Резултаи истраживања, као и предлози за решавање одређених уочених проблема биће сумирани и презентовани касније у овом раду.

1.2. Циљ

Из претходно констатованог, и када се узме у обзир да је сувишно причати о технолошким иновацијама у Србији, заправо се назире и сам циљ овог рада, а то је да одговори на питање какве то иновације као основни покретач промена можемо да спроводимо у циљу повећања конкурентске предности на организационом нивоу, или повећања економског раста на државном нивоу?

2. ПРОМЕНЕ И ИНОВАТИВНОСТ

Промене успешних све су друго само не случајност, оне имају свој темпо и нису више само наставак прошлости, већ представљају потпуни дисконтинуитет у односу на њу, па се данас вредност великих компанија више не огледа у њиховој дуговечности, већ у способности да се мењају. Тако, на пример, сада већ историјски посматрано, од првих 100 фирми са листе часописа *„Fotrunes“* из 1956. године, када је први пут направљен преглед од 500 највећих америчких компанија, у 1992. години је остало само 29. На листи првих 100 неамеричких, у истом периоду, само је 27 задржало своје место[41]. Интересантни су неки примери компанија које су из корена извршиле промене у свом пословању:

- *Nokia* је започела пословање као произвођач гумених рукавица и чизама, да би највећи успех постигла као светски познат бренд мобилних телефона.
- *Toyoma*, која се пре другог светског рата бавила производњом текстилних машина, сада је значајан фактор у аутомобилској индустрији.
- *Samsung* је почео као откупљивач и прерађивач рибе, а данас је један од светски најпознатијих брендова из области електронике.

Дакле, неоспорно је да су промене битне за опстанак и развој светских, па тако и српских компанија. Променама се не треба опирати, већ их треба пригрлити, прилагођавати им се, али и стварати исте. Алан Кеј (*Alan Kay*) амерички компјутерски научник је једном приликом, ослањајући се на раније текстове физичара и нобеловца Дениса Габора, рекао „*Најбољи начин да предвидите будућност је да је сами измислите (иновирате)*“[42]. У једној реченици се заправо налази сва филозофија промена и иновација. Будућност ће бити онаква какву је ми сами стварамо, производ свега што осмислимо и радимо. Ако смо сами носиоци тих промена које креирају будућност, односно нову садашњост, имамо најбоља места за убирање плодова које ће „наша“ будућност донети.

Предвидети потребе и реакције људи у будућности није увек лак задатак. Историјски, дешавале су се бројне грешке приликом покушаја да се утврди како ће будуће генерације реаговати на одређену иновацију. Најзанимљивија су следећа три примера:

[41] Inić, B. (2001), *Promene za novi razvoj*, Direktor 9/2001, Beograd
[42] Kay, A. (1984), *Inventing the Future*, The AI Business*: The Commercial Uses of Artificial Intelligence*

- *The New Yorк Times* је 1939. године имао прилику да пише о тада недавно завршеном експерименту који се звао телевизија. Закључак је био да „Телевизија никада неће постати озбиљан конкурент радију, зато што људи морају да седе и фиксирају очи на екран, за шта просечна америчка породица једноставно нема времена“. Данас, чини се да просечна америчка породица тешко да има времена за било шта друго осим телевизије.
- Када говоримо о некој новијој иновацији, можемо за пример узети мобилни телефон, и период када се први пут појавио 1983. године. Компанија *AT&T* је тада откупила одређене фреквенције за мобилну телефонију, и ангажовала познату америчку консултантску компанију да истражи колико би претплатника мобилне телефоније могли да имају до краја 1999. године. Прогноза коју су добили била је да ће до краја миленијума, компанија *AT&T* имати тек нешто преко милион претплатника мобилне телефоније. Заправо, те 1999. године, број претплатника је прешао 70 милиона.
- Трећи пример је свакако компјутер. Педесетих година када је и настао, сви научници су били сложни у тврдњи да тако компликована справа никада неће имати комерцијалну примену, и да ће увек бити коришћена од стране научника за потребе спровођења експеримената. Данас се практично свакодневница модерног човека не може ни замислити без рачунара.

Дакле, одређена предвиђана су била тачна, друга ипак нису, али у свим случајевима једно је заједничко – до промена ће увек долазити, а спремност компаније да се ухвати у коштац са променама биће мерило њеног будућег успеха. Иновације, било да су технолошке или организационе ће наставити да буду главни покретач промена, а неговање иновативне културе у компанији, и подстицање на иновативност, биће кључни чиниоци конкурентске предности на тржишту.

Сходно раније реченом, може се закључити да су иновације и промене које њима настају веома битни за раст и развој сваке компаније, па тако и за укупан економски раст једне државе. Ипак, економисти су се одувек питали са колико заправо процената иновације утичу на економски раст. Резултати су запрепастили све економисте, до те мере да ни сами нису веровали у своје резултате, али након више деценија, и потврда са различитих страна, резултат је потврђен. Професор Абрамовитз са Универзитета Станфорд је педесетих година прошлог века мерио раст и аутпуте америчке економије између 1870. и 1950. године. Економски раст се, иначе, може одвијати на два начина[43]:

1) повећањем количине инпута (рада или капитала) коју улазе у процес (производни или услужни), или

[43] Rosenberg, N. (2004), *Innovation and economic growth*, Stanford University

2) проналажењем паметних начина да се повећају аутпути са истим инпутима.

Пре него што је добио резултате, сматрао је да економски раст углавном зависи од првог поменутог начина. Резултати су показали да је свега 15% економског раста условљено директним повећањем инпута (рада или капитала). Дакле, остатак је 85%. Статистички, то и не би требало да се назива остатком. Дакле, 85% економског раста условљено је неком варијаблом која није директно везана за инпуте – рад или капитал. Нобеловац Роберт Солов је поновио експеримент шездесетих година, и дошао до истог резултата – да је 85% економског раста условљено непознатим чиниоцем који није нити рад нити капитал. Остатак од 85% који се из прва сматрао негативним, постао је заправо „позив за буђење“ који је економистима отворио очи и натерао их да гледају на другу страну у потрази за том непознатом.

Данас се зна да је тај, тада непознати, чинилац – иновације. О томе да ли су иновације битне за раст и развој компанија и економије није било сумње никада, али нико није могао да претпостави да су за већину економског раста заправо заслужне иновације. Када се овако поставе ствари, онда је јасно због чега је од пресудног значаја за успех било које компаније да буде иновативна компанија, односно да дух иновативности и промена уградi дубоко у корпоративну културу, а код запослених умањи страх од промена, јер су ипак људи ти које је најтеже променити[44].
Питер Дракер даље тврди да се за неколико деценија друштва организују на потпуно нов начин - мења се њихов поглед на свет, њихове основне вредности, социјална и политичка структура, уметност и кључне инвестиције. Педесет година касније имамо нови свет. Људи рођени у том свету не могу ни да замисле свет у коме су живели њихове баке и деде и у којем су рођени њихови родитељи. Наше доба је доба таквих промена. Развијени то уважавају тако да тимови, који у компанијама раде на променама, обављају то у тајности, како планирани послови не би били угрожени. Међутим, то само није довољно да би компанији обезбедило сигурност, иако многи менаџери тако мисле, јер је илузија да се простом променом организационе структуре компаније могу разрешити сви њени проблеми. Та једнострана формула може да се упоредити са “кавезом за птице” који се “протреса”. То протресање кавеза има за резултат да перје лети на све стране, али број птица и песма коју птице певају не мењају се. Једина разлика је у томе што су птице другачије распоређене у кавезу. Све остало остаје исто. Због тога свака савремена организација мора у саму своју структуру да уградi управљање променама и организовано напуштање свега што ради, али и способност да креира ново[45].

[44] Drucker, P.F. (1999), *Management Challegens for the 21.* , Harper Business, New York

[45] Inić, B., Milutinović, M., Jergović, A. i Vucelja, A (2010) *Innovations of companies in Serbia,* Technics Technologies Education Management - TTEM 5

Према томе, иако се иновације углавном везују за технологију, још битније су оне коју су у вези са организацијом компаније, са корпоративном културом, са HR-ом или запосленима, затим иновације у односима са клијентима и сл. Уграђивање управљања променама у организациону структуру, а не само ад-хок препуштање истим је кључно за раст и развој сваке компаније или економије.

Питер Дракер наводи још и да ће свака организација морати да научи да иновира и да научи да иновација може и треба да се организује као систематски процес. Имплементација овог приступа постаје императив будућности, јер тржишта ће се мењати, технологије ће се мењати и, што је можда најважније, опредељења потрошача, добављача и власника компанија ће се мењати све брже и брже[46]. Компаније које прихвате неопходност промене и створе такву структуру и културу која ће омогућити да се промене планирају, да се њима управља и да се оне поспешују јесу оне које ће просперирати. Компаније које се мењају само онда када су на то натеране питањем свог опстанка, наставиће очајнички да покушавају да опстану.

Да ли последња реченица претходног пасуса подсећа на већину организација и компанија у Србији? Бројни проблеми су дефинисани и уочени приликом овог истраживања, а неки ће бити презентовани у наредном делу овог рада, заједно са предлозима за њихово решавање и превазилажење. Србија није индустријска и технолошки развијена земља, али не може се наћи оправдање за недостатак иновативности у организационом смислу.

3. ИСТРАЖИВАЊЕ

Као што је у уводном делу рада наведено, приликом истраживања за овај рад, коришћене су различите методе. Коришћењем више различитих метода истраживања, уместо само једне, обезбеђује се валидност добијених резултата, јер се резултати добијени једном методом упоређују и проверавају са резултатима других метода, па се тако повећава поузданост разултата и самог рада.

3.1 Истраживање на бази секундарних података

Највреднији секундарни подаци потичу из истраживања професора Бранимира Инића и групе аутора из Београда, на тему "Иновативност компанија у Србији"[47]. Као инструменти истраживања су коришћени анкетни упитници.

За креирање упитника коришћене су једноставне, непосредне и несугестивне формулације, коришћењем приступа скраћене скале Ликертовог типа (Renssis Likert) са

[46] Drucker, P.F. (1999), *Management Challegens for the 21.* , Harper Business, New York

[47] Inić, B., Milutinović, M., Jergović, A. i Vucelja, A (2010) *Innovations of companies in Serbia,* Technics Technologies Education Management - TTEM 5

три или четири понуђена одговора који изражавају мање или више конзистентан континуитет. Анкетно истраживање је обављено у државним и приватним компанијама са експертима из области менаџмента, како наставницима универзитета, тако и са менаџерима компанија, односно специјалистима из разних области: инжењерима, економистима, социолозима, психолозима, чиме је испуњен захтев мултидисциплинарности истраживања. Атрибути који су оцењивани при истраживању су: став према ризику, имиџ, екстерна комуникација, интерна комуникација, способност топ менаџмента, организационе промене, маркетинг оријентација, мотивација, заступљеност рачунара, флексибилност, улагања, квалитет, креативност, број идеја у истраживању и развоју и селекција идеја. Резултати анкете биће презентовани у наредном делу овог рада.

3.2 Истраживање на бази примарних података

Истраживање на бази примарних података подразумева ону врсту истраживања у којој истраживач самостално долази до закључака и резултата, методама које сам креира и прилагођава истраживању. За потребе овог рада коришћена је метода компаративне анализе случаја, метода интервјуа (експертске врсте), метода неформалних интервјуа, као и метода посматрања. Гери Томас истакнути професор Универзитета у Бирмигему, тврди да анализа случаја представља анализу особа, догађаја, одлука, периода, пројеката, институција, или других система који се холистички истражују у једном датом временском периоду[48]. Компаративна анализа случаја укључује анализу и синтезу сличности, разлика и шаблона уочених на два или више различитих случајева који су били предмет истраживања. За потребе овог рада компаративне анализе случаја рађене су на компанијама *Banca Intesa* а.д. Београд, *Erste* Банка а.д. Нови Сад и *Vip Mobile* д.о.о. Београд.

Што се интервјуа тиче, сви интервјуи су били делимично-структурисани, што значи да нису сви интервјуи имали исту динамику. Многи оспоравају ову технику тврдећи да из ове врсте интервјуа могу проистећи различита значења[49]. Дакле, испитивач је имао претходно састављену листу питања. Ипак, та листа питања се користи више како смерница него као водич кроз интервју. Према томе, уколико се у току разговора појави прилика за неко ново питање, оно је и постављено. Питања су махом била отвореног типа, па су пружала шансу испитанику да отворено говори о свему. Делимично-структуисани интервјуи веома често изроде квалитетније информације него формализовани интервју[50]. Испитивач је све време био у контроли интервјуа и није допуштао саговорницима да

[48] Thomas, G. (2011) A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse and structure, *Qualitative Inquiry*, Vol 17, No 6, str. 511

[49] Trost, J. (2011) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur, стр. 42

[50] Deacon et. al. (1999) *Researching Communications: A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis*, London, Arnold, стр. 96

скрену са теме и буду превише неформални. Питања нису увек постављана истим редом, али су обухваћена сва у једном природном току разговора.

Обављен је и велики број неформалних интервјуа. Овај тип интервјуа се искључиво заснива на спонтано генерисаним питањима у природном току интеракције међу људима[51]. Путем овог интервјуа се најбоље стиче увид у перспективу саговорника по питању једне теме. Саговорник се нађе у једном опуштеном и неформалном разговору, без свести о томе да одговори које даје производе било какве ефекте.

Као метода подршке коришћена је и метода посматрања. Када су економске и социјалне науке у питању, једна од најчешћих метода истраживања је управо и метода посматрања, односно обсервације. Истраживач путем посматрања људи и група из једне области, њиховог понашања и одлука које доносе, добија увид у њихово ментално стање и унутрашњи свет, а посматрањем догађаја у којима учествују, као и њиховог окружења, истраживач може сазнати јако пуно информација о процесима њиховог стварања и манифестовања у спољном свету[52].

4. РЕЗУЛТАТИ И ПРЕДЛОЗИ РЕШЕЊА УОЧЕНИХ ПРОБЛЕМА

Резултати анкетног истраживања професора Инића у многоме је допринело креирању упитника за спроведене формалне и неформалне интервјуе када је иновативност домаћих компанија у питању, па тако и усмерило пажњу истраживача на битне теме на које је требало обратити пажњу приликом методе опсервације. На тај начин, сабирањем и контролисањем свих резултата, искристалисале су се тзв. тематске целине по којима су разврставани сви одговори испитаника и сви касније добијени емпиријски резултати. Те тематске целине су следеће:

- Застарела и крута организациона структура (секторска),
- Тренутни резултати и продаја као једино мерило успеха и проблеми у односима компаније са својим клијентима,
- Слаб утицај корпоративне културе на пословање,
- Не-иновативност и индиферентност *HR* сектора,
- Не прихватање промена од стране запослених.

Резултати ће нам заправо показати не само колико смо не-иновативни, већ и то колико смо спремни, односно колико нисмо спремни да се мењамо. Свака иновација је промена, али није и свака промена иновација. Постоје и оне друге, деструктивне промене, које настају

[51] Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Treće izdanje, Sage Publications, Thousand Oaks, California, SAD, str. xx

[52] Kajiser, L. & Öhlander, M. (2011) *Etnologiskt fältarbete*, Studentlitteratur AB, Lund, str. 96

као последица неблаговременог реаговања на иницијални импулс који би водио ка прогресивној промени. У делу који следи биће анализирани уочени проблеми у српским организацијама, подељени у набројане тематске целине, али и дати предлози за превазилажење истих.

4.1 Застарела и крута организациона структура (секторска)

Свакодневним послом у једној од истраживаних банака, као и резултатима многобројних интервјуа и других метода, дошло се до закључка да велике корпорације у Србији имају изражену поделу на секторе у својој организационој структури, и уз то веома слабу комуникацију и сарању међу њима. Да би се овај проблем најбоље представио, биће описан један практичан пример из угла клијента банке. Рецимо да једном клијенту банке, у одређеном временском периоду буду потребни кредитна картица, кредит за стан, лизинг за аутомобил и осигурање имовине. У том временском периоду, клијент би ове услуге добијао преко четири различита службеника. Када би запао у проблем отплате кредита, контактирао би га пети службеник, а уколико би раније отплатио један од кредита, контактирао би га и шести службеник из контакт центра у циљу продаје новог кредитног производа. Према томе, можемо видети да у једном веома кратком периоду, клијент једне банке може бити у вези са шест различитих службеника банке, односно, његовим производима ће се бавити шест различитих одељења.

Овај вид пословања најчешће за последицу има слабији резултат задржавања клијената (*Customer Retention*). Најчешће је случај да клијент успостави добар однос са једним службеником компаније, у овом случају банке. Након одређеног времена, стиче поверење у тог службеника банке и код њега или ње обавља потребне послове. Изјава једног службеника банке, на позицији саветника за становништво, најбоље говори о овом проблему:

„Имао сам одличан однос са једним клијентом. Клијент је од банкарских производа користио само текући рачун. После неког времена, замолио ме је да аплицира за лизинг за кола. Послао сам га код колеге из сектора за лизинг. Клијента сам скоро свакодневно виђао у експозитури. Једног дана се распитивао за кредит за стан. Дао сам му неке информације, али уз објашњење да се други сектор банке бави овим питањем. Када смо након неког времена попричали на тему аутомобила и стана, рекао ми је да је кредит за стан узео у другој банци, док је ауто узео на лизинг од једне домаће лизинг компаније. Клијент је практично још увек био клијент банке, још увек је имао мене као омиљеног службеника, али је банка остала без два продата производа“.

Предлог решења – Поставља се питање сада, како би иновативност компаније и њена спремност да прихвата промене утицала да се овакве ситуације превазиђу. Одговор је, пре свега, у систематском приступу променама, и у планском иновирању, никако у ад-хок

сналажењу за сваку ситуацију посебно. Запослени службеник би, у поменутом случају, постао администратор тог проблема, и уложио максималне напоре да клијенту одмах изађе у сусрет, тако што ће наћи праве особе које могу помоћи решавању проблема, започети координисани процес решавања истог, и објаснити клијенту код кога и како даље да испрати процес. Лидер овде има значајну улогу јер запосленом мора делегирати ту способност, али и одговорност да овакве ситуације самостално решава. Дакле, иновације по питању флексибилности организационе структуре биле би право решење овог проблема.

4.2 Тренутни резултати и продаја као једино мерило успеха и проблеми у односима компаније са својим клијентима

Један од уочених проблема је и фокусираност менаџмента на краткорочне резултате, што дугорочно може имати велике негативне последице. Према Артур В. Луису, компанија би требало да има само две функције, маркетинг и иновацију. За иновативност смо констатовали да је константно у заостатку, али ни ситуација са маркетингом није пуно боља. Фокус је само на продајним успесима. На састанцима менаџмента, агенда готово никада не укључује задовољство клијената, осим када оно постане изразито горући проблем, а веома ретко се дискутује и о задовољству запослених и о улагању у њихово образовање и иновативност. О томе сведочи и изјава асистента управног одбора једне од већих банака у србији:

„Менаџмент састанци углавном су пуни тензије, тишине и неког од главних менаџера који очитава „буквицу“ подређенима, који само климају главама без намере да се супротставе супериорнијем. Најчешће се дискутују пословни резултати, како повећати профитабилност – одмах, данас ако је могуће, и шта ново да смислити, како би повећали продају (исто данас)“.

Предлог решења – Из изјаве асистента управног одбора банке видимо да је у фокусу профит и продаја. И то, краткорочни успех. Пут до тог успеха се најчешће гледа кроз призму нових производа или услуга, а веома ретко развојем дугорочних односа са клијентима и развојем иновативне културе запослених. Ако би упростили овај случај, и за пример узели један угоститељски објекат. Квалитетан производ - храна и пиће, нису увек гарант и пуног локала. Често ће гости бирати ресторан где их знају по имену, где се пријатно осећају, где имају можда могућност да плаћају ”на црту” и сл., не водећи пуно рачуна о томе да ли је нпр. кафа боља, скупља или су фотеље удобније на другом месту. Уколико је компанија фокусирана на производе или услуге, и њима придаје највећу важност, тада ће и клијент постати фокусиран на производ или услугу, и стално захтевати боље. Уколико боље не нађе у матичној компанији, наћиће у другој, али ће се увек водити према производу. Са друге стране, ако би фокус компаније био на самом клијенту онда би

клијент, увучен у гравитационо поље компаније, мање обраћао пажњу на понуде конкурентских компанија и био лојалнији својој матичној компанији. Сходно томе, неговање и уважавање идеја запослених по питању односа са клијентима је кључно за решавање овог проблема. Иновативност у области менаџмента клијентима (*CRM – Customer Relations Management*) је још један од начина на који не-технолошке иновације могу допринети конкурентској предности компаније.

4.3 Слаб утицај корпоративне културе

Све модерне компаније, па тако и ове у Србији, имају транспарентно изражену визију, мисију и вредности. Ипак, истраживањем је утврђено да је неколико комапнија једноставно преписало вредности од својих матичних компанија из иностранства, без претходне консултације са запосленима. Упитан „*Које су вредности твоје компаније?"*, један запослени је одговорио: „*Не знам*".

Предлог решења – Запослени би требало да буду упознати не само са вредносима компаније, већ и са чињеницама због чега су управо те вредности битне за компанију. Када се едукују и знају суштину, онда се неће десити да буду у ситуацији да забораве или не знају које су вредности компаније. На пример, ако је у компанији запослено више од 80% радника који имају своју породицу, и ако та компанија заиста негује култ породице и има позитиван став према трудницама и према увећању броја чланова породице, активно помаже заједницу у пројектима који су усмерени на породицу и повећање наталитета, инвестира у вртиће школе и сл. – логично је да се "породица" појави као једна од вредности те компаније, и ту би вредност запослени сигурно прихватили и не би морали да је уче напамет, већ би делили исту вредност са компанијом. На жалост, овај сценарио није познат код наших компанија, али свакако да може бити остварив. Едукација, која се намеће и као решење овог проблема, би тада била и веома лакша за спровођење.

4.4 Неиновативност и индиферентност *HR* сектора

Када говоримо о проблемима везаним за корпоративну културу и сектор људских ресурса, стављамо их у контекст слабије умешаности ХР сектора и лидера компаније у креирање и бригу о самој корпоративној култури. Наиме, данас је ХР сектор у домаћим компанијама углавном наследник некадашње кадровске службе, и не иде често даље од обрачуна плата, боловања и годишњих одмора. Интерни маркетинг је веома слаб, готово и да не постоји, како је истраживање показало.

Постављени су циљеви за мерење успеха, али само онима којима је то могуће мерити, нпр. продајном особљу и сл. Док многе њихове колеге у испитиваним компанијама немају никакве услове (таргете/планове/циљеве). На тај начин се ствара подела на *ми-и-они*, где запослени осећају неправедну поделу, па самим тим и незадовољство. Незадвољство

испољавају честим фрустрацијама, па је такав запослени и опасан по лојалност клијента. Само задовољан запослени, коме прија корпоративна култура, може бити и срећан запослени, чији ће се ентузијазам пренети и на окружење, па тако највероватније и на клијенте.

Предлог решења – Иновације у *HR* сектору нису новост у многим успешним светским компанијама. Најбољи пример за то је компанија Гоогле, који чини све напоре како би се запослени осећао што пријатније на послу, јер ће само тако и пружити дугорочно најбоље резултате. Уколико недостаје идеја, ту су примери других компанија. *Benchmarking* и копирање *HR* система, за које се зна како функционишу, није недозвољено. Када је технолошка иновација у питању, нова техноогија се мора или иновирати, или купити, или изнајмити. Када су у питању иновације у организацији, све је дозвољено. У недостатку сопствених идеја, коришћење одличних туђих не повлачи за собом никакве трошкове. А, иновације у организацији, и стварање такве корпоративне културе где ће се иновације неговати и подстицати, довело би до значајнијег повећања аутпута компаније.

4.5 Неприхватање промена од стране запослених

Истраживање по питању прихватања промена од стране запослених није показало одступање од било ког другог истраживања када је ова тема у питању. Неки више, неки мање, али сви запослени се опиру променама. То је и једна од особина човека као људског бића. Када након 20 година проведених у затвору, затвореник мора да изађе на слободу, осећа велики страх и узнемиреност, јер иако је то промена на боље, људска психа има уграђени механизам да се некој промени опире. У авио компанијама, када се пилоти обучавају за управљањем новим моделима неког авиона, или моделима другог произвођача, забрањује се пилотирање на претходном моделу. Разлог је једноставан – пилоти доста тога обављају по аутоматизму, па је ризик од аутоматског покретања неке радње која је типична за један модел авиона јако велики и може изазвати фаталне последице по летилицу, али и комплетну посаду и путнике, уколико се иста радња примени на други модел.

У нпр. банкама или осигуравајућим кућама овај проблем нема те размере, али остаје да опирање промени и настављање поступања по старим процедурама може изазвати бројне проблеме у имплементацији. Промене су јако болне, не само за појединце, већ и за организацију. Ипак, иако је пут до промене тежак, организација мора да се мења како би опстала, иако то понекад значило и промену на горе.

Предлог решења – Дакле, организација би требало да иновира приступ сопственом мењању, да едукује запослене да су промене саставни део развоја компаније и да умањи страхове запослених по питању грешака које би проистицале из константних промена. Када једном запослени схвате да су промене и иновације, као главни покретач промена, позитивне ствари за организацију и за њихово радно место, тада ће и опирање променама

бити мање, па ће самим тим и маштања и идеје запослених по питању нових и иновативних решења у вези са организацијом чешће долазити на дневни ред за разматрање.

5. ЗАКЉУЧАК

Корист коју доносе прогресивне промене, односно промене засноване на иновацији најбоље илуструје тврдња по којој "предузеће има две - и само две основне функције: маркетинг и иновацију. Маркетинг и иновација стварају резултате. Све остало је трошак". Вероватно због тога наши пословни људи већ одавно постављају питање “Какве иновације као покретач промена су нам потребне, односно које су иновације за Србију најсврсисходније у времену у коме се налазимо?” Неки сматрају да су нам потребне мале, неки средње, неки велике, а неки никакве иновације. С обзиром да економски раст не можемо убрзати повећањем инпута, односно капитала – јер га немамо, не можемо користити технолошке иновације као оружје конкурентске предности, јер нам је и технологија неразвијена, а научници све брже напуштају земљу, поставља се питање, **какве то иновације можемо да спроводимо у циљу повећања конкурентске предности на организационом нивоу, или повећања економског раста на државном нивоу?** Управо у овом моменту, када привреди недостаје капитал, потребне су нам иновације из области организације, из области ХР-а и управљања односима са запосленима, али из области менаџмента односима са клијентима и др.

Према томе, компаније у Србији имају дугачак пут пред собом. То што је већини услужних и не-технолошких компанија далеко технолошко иновирање, не треба да значи да та компанија не сме имати никаквих додирних тачака са променама и са иновацијама на у другим областима и на другим нивоима. Компаније које се не мењају, односно, компаније које не буду иновацијама подстицале прогресивне промене ће се веома брзо наћи у проблемима, и уместо борбе за превласт на тржишту, бориће се за опстанак на истом. Иновације и промене се јављају на свим нивоима, потребно је само имати систематски приступ и организовано се бавити тим питањима, а не само реаговати по ад-хок принципу.

Као закључак може се извести да, у све турбулентнијем и бржем окружењу у коме компанија послује, иновација постаје доминанта успеха и неопходност. Ко је не поседује, губи и нестаје. Она доводи до убрзане канибализације производа и услуга који су ушли у фазу зрелости и одузима пројектовани профит. Веома је важно истаћи да многи праве грешку када иновативност производње покушавају да побољшају убрзањем процеса иновације без мењања структуре и културе организације. Најважније је да то схвати и зна топ-менаџмент компаније. Јер, грешка је управо у томе што значајне иновације захтевају и радикалне промене, којима се постојећа организација супротставља. Уколико компанија

жели да користи иновацију као конкурентско оружје, односно да буде иновативнија од конкурента, тада мора да обезбеди и убрза процес промена, да ствара иновативну климу и буде способна да управља креативношћу постојећег кадра. И то су услови за промену организације у иновативну компанију. Када се у томе успе, тада расправе о томе какве су нам промене потребне постаће сувишне и досадне.

ЛИТЕРАТУРА

- Deacon et. al. (1999) *Researching Communications: A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis*, London, Arnold
- Drucker, P.F. (1999), *Management Challegens for the 21.* , Harper Business, New York
- Инић, Б. (2001), *Промене за нови развој*, Директор 9/2001, Београд
- Inić, B., Milutinović, M., Jergović, A. i Vucelja, A (2010) *Innovations of companies in Serbia,* Technics Technologies Education Management - TTEM 5
- Kajiser, L. & Öhlander, M. (2011) *Etnologiskt fältarbete*, Studentlitteratur AB, Lund
- Kay, A. (1984), *Inventing the Future*, The AI Business*: The Commercial Uses of Artificial Intelligence*
- Opdenakker, R. (2006, September). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 7)
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Treće izdanje, Sage Publications, Thousand Oaks, California, SAD
- Rosenberg, N. (2004), *Innovation and economic growth*, Stanford University
- Thomas, G. (2011) A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse and structure, *Qualitative Inquiry*, Vol 17, No 6
- Trost, J. (2011) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur

MODEL INOVACIJE U ETNO TURIZMU

Miodrag M. Žižović, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija, *miodragz@gmail.com*

Dragan Turanjanin, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace, Srbija, *turanjanindragan@live.com*

Mališa Žižović, Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija, *zizovic@gmail.com*

Nada Damljanović, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Univerzitet u Kragujevcu, Srbija„ *nada.damljanovic@gmail.com*

Apstrakt: *U ovom radu razmatrane su mogućnosti za inovacije u etno turizmu. Predložene alternativne mogućnosti ocenjene su u okviru višekriterijumskog modela sa ciljem određivanja najbolje od pretpostavljenih aktivnosti.*

Ključne reči: *Višekriterijumska analiza, kriterijumi, rangiranje.*

Abstrakt: *In this paper, we observe the opportunities for innovation in ethno tourism. Proposed alternatives are evaluated within a multi-criteria model in order to determine the best of the proposed activities.*

Key words: *Multi-criteria analysis, criteria, ranking.*

1. UVOD

Turizam spada u veoma važne privredne segmente svake države. Čak šta više, razvijenost turističke privrede je često velika i izazovna šansa (kada se govori o stranim turistima), kako mnogi turizmolozi kažu izvoz bez papira, posrednika, transporta, maloprodaje, ... Ako je to koncipirano tako da se i domaći turisti opuste, relaksiraju, dožive nešto što nije svakodnevno, i ako to finansijski mogu da priušte, onda se može reći da i da je kvalitet života u toj zajednici na višem nivou.

Sada se postavlja pitanje kako jedan te isti turistički objekat može da bude permanentno zanimljiv?

Može li se nešto učiniti da se na jedno isto mesto dođe više puta, a da to isto mesto svaki sledeći put doživimo na drugačiji način?

Tu su inovacije vrlo važne jer se sa njima može neprekidno menjati i ponuda i sadržaj turističke ponude nekog objekta koji daje turističku uslugu.

U turizmu postoje istraživanja koja su vezana za inovacije (o tome se može videti npr. A. M. Hajlager, 1997 i 2010). Uglavnom se svode na:

- inovacije proizvoda - pod tim se obično podrazumeva brža i bolja priprema hrane, najčešće povezana sa nekim lokalnim karakteristikama, a ekonomski i ekološki održiva.

- inovacije procesa - pod tim se obično podrazumeva povećanje kvaliteta u čišćenju, održavanju, kompjuterizaciji.

- inovacije menadžmenta - stalno poboljšanje organizacione strukture sa novim radnim mestima, a u cilju bolje usluge gostima.

- inovacije u logistici - brži i bolji obilazak znamenitosti, brži i bolji dolasci i odlasci.

- primena inovacija koje dolaze izvan preduzeća - u novije vreme ovde je obično uključena intenzivna primena informacionih tehnologija sa bržim protokom informacija i svim mogućnostima koje informacione tehnologije pružaju potencijalnim posetiocima.

Isto tako, svi se u principu slažu da se promenana koje inovacije čine, ide u sledeća tri koraka. Polazi se od

1) ideje (invencije)

potom se ta ideja realizuje i imamo

2) inovaciju, koja bi trebalo da bude što duže u ovom obliku - najpogodnije bi bilo da je drugi ne primene (ponekad je zaista tako)! Međutim, ideje nisu zaštićene ili su vrlo retko zaštićene i ako je nešto dobro i drugi počinju to da primenjuju i to manje više postaje opšteprihvaćeno kod svih i tada imamo i treći stadijum

3) difuzija

Ovde treba ići sa novom idejom i treba imati novu inovaciju!

U toku realizacije neke ideje javlja se i rizik - ulažu se sredstva za realizaciju, a to može biti i neprihvaćeno od strane potrošača.

2. KONCEPT INOVACIJE KOD ETNO TURISTIČKIH OBJEKATA

Etno turistički objekti (restorani, sela, gradske kuće, ...) su vrlo popularan deo turističke ponude nekog mesta. Obično se u tim objektima (ako su restoranskog tipa) nudi neki lokalni specijalitet ili neki specijalitet koji se priprema na neki od starih načina u posudama koje su takođe iz nekih prošlih vremana. Ako se nudi i smeštaj, počesto je i on na nekom sličnom nivou - onako kako je nekad bilo!

Ovde će biti dati neki predlozi za organizaciju ove turističke ponude kroz posmatranje više mogućih alternativa, a zatim će višekriterijumski biti ocenjena svaka od ovih mogućnosti prema kojoj bi se mogla ova turistička ponuda bolje plasirati.

Dakle, kod ove turističke ponude bi bilo moguće napraviti više pristupa datih sledećim alternativama:

A: Etno objekat (restoran, hotel, ...) sa ponudom "tačno" onakvom kakva je bila u ponudi u vreme koje se kroz "etno" podrazumeva.

B: Etno objekat (restoran, hotel, ...) sa ponudom inspirisanom prethodnim vremenom, ali pripremljena sa svim savremenim tekovinama - HACCP norme.

C: Etno objekat (restoran, hotel, ...) sa ponudom inspirisanom prethodnim vremenima i kombinovanom pripremom (pojedini delovi se pripremaju tradicionalno, a drugi po HACCP normama).

$\left.\begin{matrix} A_1 \\ B_1 \\ C_1 \end{matrix}\right\}$: Na svaki deo se dodaje i izložba zanatskih etno proizvoda, u principu, lokalnih zanatlija (koji se uklapaju u etno zbirku koja tu već postoji) i prodajnog su karaktera kao suveniri.

$\left.\begin{matrix} A_2 \\ B_2 \\ C_2 \end{matrix}\right\}$: Pored zanatskog dela dodaju se i umetnički predmeti - galerije sa vajarskim i lokovnim predmetima (slike, grafike, ...) prodajnog karaktera koju u principu, podržavaju lokalni umetnici.

Napomena: Ovde očigledno postoji veliki broj mogućnosti da se kombinuju zanatski i umetnički deo, ali zbog uprošćavanja situacije, mi ćemo se zadržati na ovih devet situacija.

Kriterijumi za ocenjivanje:

K_1: Cena ponude.

K_2: Atraktivnost ponude za goste koji ovo vide prvi put.

K_3: Atraktivnost ponude za goste povratnike.

K_4: Zaposlenost lokalnog stanovništva.

Višekriterijumska tabela za ocenjivanje.

Tabela 1.

	K_1	K_2	K_3	K_4
A	8	9	4	2
B	7	8	6	2
C	6	8	7	2
A_1	8	9	4	6
B_1	7	8	7	6
C_1	6	8	8	6
A_2	8	9	5	8
B_2	7	8	8	8
C_2	6	8	9	8

U Tabeli 1. ocene su prikazane skalom od 1 do 10, počev od najslabije koja je ocenjena sa 1, pa do najbolje koja je ocenjena sa 10.

U ovoj proceduri polazimo od klasičnog problema višekriterijumskog odlučivanja: skup alternativa koji treba oceniti prema skupu kriterijuma primenom odgovarajućeg računa. Tokom poslednjih decenija razvijen je veliki broj metoda i tehnika. Za pregled dostupnih metoda za rešavanje problema višekriterijumskog odlučivanja upućijemo na monografije M. Radojičić, M. R. Žižović, 1998, C. L. Hwang, K. Yoon 1981, E. Triantaphyllou, 2000, J. Figueira i dr. 2005, I. Nikolić, S. Borović 1996. U ovom radu koristićemo Mrežni metod, videti M. R. Žižović i dr., 2011 i 2012.

Ako nešto veću težinu damo kriterijumu K_3 dobijamo sledeći rezultat

$$C_2 \rightarrow B_2 \rightarrow C_1 \rightarrow B_1 \rightarrow A_2 \rightarrow A_1 \rightarrow C \rightarrow B \rightarrow A,$$

čime je istaknuta prednost alternative C_2 u odnosu na ostale upoređivane, odnosno C_2 je najbolja mogućnost prema zadatim kriterijumima.

3. ZAKLJUČAK

Na osnovu višekriterijumskog modela može se izvesti zaključak da je za uspešno inoviranje turističke ponude u etno turističkim objektima poželjno dodati i zanatski deo i umetnički deo sa odgovarajućim predmetima prodajnog karaktera, i da bi takva ponuda bila zanimljiva sa aspekta turista koji iznova posećuju lokaciju.

LITERATURA

N. Damljanović, D. Turanjanin, N. Deretić, *Multicriteria approach to financing of tourist facilities*, Seventh scientific conference Mediteranski dani, Trebinje, 2012, 509-514 (ISBN 978-86-7329-096-6).

J. Figueira, S. Greco, M. Ehrgott, *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*, Springer Verlag, 2005.

A. M. Hajlager, *Innovation patterns in sustainable tourism: an analytical typology*, Tourism Management, 18(1) (1997) 35-41.

A. M. Hajlager, *A review of innovation research in tourism*, Tourism Management 31 (1) (2010) 1-12.

C. L. Hwang, K. Yoon, *Multiple attribute decision making methods and applications*, Spriner-Verlag, 1981.

I. Nikolić, S. Borović, *Višekriterijumska optimizacija, metode, primena u logistici, softver*, Centar vojnih škola Vojske Jugoslavije, 1996.

M. Radojičić, M. R. Žižović, *Applications of methods of multicriteria analysis in bussines decision-making*, Technical faculty in Čačak, Serbia, 1998 (Monograph in Serbian).

E. Triantaphyllou, *Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2000.

M. M. Žižović, *Application of computer technology in tourism industry of Moravica district*, Master thesis Universety Singidunum, Belgrade, Serbia, 2011.

M. R. Žižović, N. Damljanović, V. Lazarević, N. Deretić, *New method for multicriteria analysis*, U.P.B. Sci. Bull. Series A 73 (2) (2011) 13-22.

M. R. Žižović, N. Damljanović, *Main advantage of lattice MCD-method*, The XIII international conference on mathematics and its applications ICMA 2012, Timisoara, Romania, (2012) 315-320, (ISSN 1224-6069).

M. R. Žižović i dr., *Ruralni turizam u turističkoj ponudi Srbije*, Sixth scientific conference Mediteranski dani, Trebinje, 2011, 187-191 (ISBN 978-86-7329-096-6).

POTREBE ZA MARKETINŠKIM INOVACIJAMA U PROMENLJIVIM USLOVIMA POSLOVANJA

Dr Tatjana Janovac, Svjetlana Kalinić, Lidija Pači

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina br.4, Beograd

Apstrakt:

Marketing inovacije su usmerene na potrebe kupaca, otvaranja novih tržišta ili novo pozicioniranje proizvoda jednog preduzeća na tržištu, sa ciljem povećanja profita preduzeća. Karakteristična crta marketing inovacija u odnosu na ostale promene u instrumentima marketinga jednog preduzeća, jeste implementacija nove metode marketinga. Marketing inovacija treba da bude deo novog marketing koncepta i strategije koja predstavlja značajno odstupanje od postojećih marketinških metoda preduzeća. Nova metoda marketinga može biti razvijena od strane inovatorskog preduzeća ili usvojena od drugih preduzeća ili u okviru same organizacije. Nove metode marketinga mogu da se sprovedu na novi proizvod, kao i na poboljšan postojeći proizvod.

Ključne reči: *marketing inovacije, konkurentnost, pozicioniranje , promenljivi uslovi poslovanja, profit.*

Apstrakt:

Marketing innovations are focused on customer needs, opening new markets or new product positioning of an enterprise in the market, in order to increase the profits of the company. The distinguishing feature of marketing innovation compared to other changes in marketing instruments of a company, is the implementation of new marketing methods. Marketing innovations should be part of a new marketing concept and strategy that represents a significant departure from existing marketing methods of companies. The new method of marketing can be developed by innovative companies or adopted by other companies or within the organization itself. New marketing methods can be implemented on the new product, as well as improved existing product.

Key words: marketing innovation, competitiveness, positioning, variable operating conditions, profit.

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 održivih poslovnih i marketing strategija.

U poslednjoj dekadi 20. veka, došlo je do svojevrsnih inovacija u marketingu, od kojih su neke usmerene na povećanje efikasnosti marketinga (naročito kroz primenu novih tehnologija – npr. Intenziviranje marketinga zasnovanog na bazama podataka), a druge izazvane društvenim promenama (na primer popularizacijom upotrebe socijalnih mreža). Osnovni razlozi za ove inovacije u marketingu su vezani za težnju da se ostvare marketing ciljevi (odgovarajuća segmentacija tržišta, identifikovanje novih ciljnih tržišta i planiranje i implementacija strategije ulaza na njih, izbor marketing strategije, uspešnije usklađivanje marketing programa i sl.). Ove inovacije predstavljaju primere unapređenja marketinga na nivou poslovnih subjekata (Kotler P. 1996).

MARKETING I INOVACIJE

Danas je potrebno razumeti marketing ne samo u starom značenju pojma - prodati, već u novom značenju - zadovoljiti potrebe kupca. Ako zaposleni u marketingu dobro obave svoj posao i shvate potrebe kupca, razvijaju proizvod koji omogućava natprosečnu vrednost; odredjuju mu cenu i tržišno komuniciraju sa njim - sve na uspešan način. To dovodi i do uspešne prodaje. Stoga vidimo da prodaja i oglašavanje predstavljaju samo deo šireg marketinškog miksa - niza tržisnih mera, koje zajedno deluju prilikom uticaja na tržište.

Marketing definišemo (Kotler, 1996, str 6) kao drustveni i upravljački proces, pomoću koga kompanije i pojedinci dobijaju ono sto im je potrebno i šta žele, tako što stvaraju, nude i medjusobno razmenjuju proizvode koji imaju vrednost.

Definicija marketinga je skoro onoliko, koliko i autora knjiga o toj oblasti. Važno je naglasiti da danas na marketing ne gledamo prvenstveno kao na niz funkcija koje je potrebno faktografski naučiti. Važnije je da dodje do procesa razumevanja, da imamo kontakt sa tržišnim odlukama i zato definicija i kaže da se radi o upravljačkom procesu. Sve tržišne funkcije su samo onoliko dobre, koliko ih možemo iskoristiti da njima utičemo na tržište. Zato, moramo donositi tržišne odluke. Poznavanje marketinških funkcija i podsistema koji utiču na njih , olakšava nam donošenje odluka, jer nudi pogled na to šta se dogadja na tržištu i kako najbolje možemo doseći postavljene marketinške ciljeve. Marketing menadžer, stoga, mora pored poznavanja marketinga imati i odredjena predznanja o odredjenom tržištu da bi mogao na njemu i uspešno raditi (Laketa M, 2009).

Marketing kao poslovna funkcija orjentiše se na potrošače, isporuku robe i pružanju usluga (zadovoljavanje potreba potrošača). Potrebno je da marketing ciljevi budu komplementarni sa ciljevima ostalih poslovnih funkcija, da bi kompanija stekla konkurentsku prednost. Nekada je bilo dovoljno da preduzeće bude orjentisano na domaće tržište i nastoji da bude bolje od domaće konkurencije, dok se danas i velika i mala preduzeća nadmeću u borbi za osvajanje najatraktivnijih tržišta širom sveta. Sve veći broj kompanija značajan deo svoga prihoda ostvaruju van svojih nacionalnih granica, ali i sve je veći broj proizvoda koje potrošači u pojedinim zemljama kupuju, a koji nisu proizvedeni u njihovoj zemlji (Mandarić M, 2012.).

Temelje teoriji inovacija je uspostavio Jozef Šumpeter, četrdesetih godina XX veka. Šumpeter je bio prvi naučnik koji je uočio značaj razvoja novog proizvoda za ekonomski razvoj, smatrajući da je konkurentnost preduzeća koja se postiže uvoženjem novog prozvoda daleko značajnija od one koja je zasnovana na marginalnim promenama cena već postojećih proizvoda. *Inovacije su*, po Šumpeteru, *novi proizvodi, novi metodi proizvodnje, novi izvori snabdevanja, nova tržišta i novi načini da se posao organizuje*. Šumpeter je inovaciju definisao kao *novu kombinaciju* postojećih resursa (Lajović D, Vulić V, 2010.).

Inovacija u *širem smislu* reči predstavlja novi način pristupa ili rešavanja problema ili zadataka u najrazličitijim područjima ljudske delatnosti (umetnost, nauka, privreda, upravljanje, pravo, i dr.). U *užem smislu* reči, inovacijom se smatra novi način rešavanja problema ili zadataka u privredi (tehnici, proizvodnji, organizaciji, marketingu, itd.). Novo rešenje je ustvari relativna stvar, tj. može obuhvatati primenu tuđeg iskustva, odnosno već poznatih rešenja koja još nisu primenjivana u određenoj sredini. Posebna vrsta inovacije su izumi, koje karakteriše apsolutna novost, tj. to su nova rešenja čija upotreba nije još nigde registrovana u svetu (Nikolić D, Đurđić D, 2005.).

U savremenom poslovnom okruženju kompanije koje su sposobne da kreiraju nove proizvode visokog kvaliteta i za kratko vreme, lideri su na tržištu i spremne da odgovore na mnogobrojne izazove koji se pred njih postavljaju. Prema shvatanju Pitera Drakera (Unković, 2010, str. 208, prema Drucker, 2001) kompanija može da ostvari konkurentsku prednost samo ukoliko kontinuirano razvija i unapređuje ono čime se bavi, stalno uvodi i aktivira nove modele uspeha i u konstantnom je i sistematskom procesu inovacija.

Na inovacije u organizacijama gledamo kao rezultat individualnih, grupnih i organizacionih napora udruženih kako bi nastao novi proizvod, proces ili usluga potencijalno atraktivni za tržište. Inovacija tada predstavlja rezultat brojnih aktivnosti izvedenih na različitim nivoima organizacije. Ovde pronalazimo korisnom sledeću definiciju inovacije po kojoj ona predstavlja: *implementaciju novog ili značajno poboljšanog proizvoda ili usluga, ili procesa, novi marketinški metod, ili novi organizacioni metod poslovne prakse, organizaciju radnog mesta ili spoljne odnose* (OECD, 2005:46).

U literaturi se često može sresti shvatanje po kojem se pojam inovacije odnosi samo na tehnološke inovacije, međutim ovaj koncept je potrebno shvatiti dosta šire. Pod inovacijom

možemo podrazumevati generisanje, prihvatanje i implementaciju novih ideja, procesa, proizvoda i usluga. Inovacija je stvaranje novih ideja i njihovo sprovođenje na koristan način. Pored tehnoloških inovacija (kao što su novi tehnički izumi, nove mašine ili novi proizvodi), inovacije mogu biti i inovacije procesa (novi servisi, programi ili proizvodne procedure) i administrativne inovacije (nova institucionalna pravila, strukture i sistemi (Markić, str. 150-151). Na značaj inovacija kao osnove tehnološkog i ekonomskog progresa ukazano je još tridesetih godina prošlog veka. Već tada je uočeno da konkurentska prednost ostvarena uvođenjem novog proizvoda daleko nadilazi prednosti koje su zasnovane na jednostavnim promenama cena već postojećih proizvoda. I u čuvenom Poterovom modelu pet sila konkurentnosti istaknuto je da je upravo sposobnost kompanije da kreira i uspešno realizuje inovativne projekte temelj njene konkurentnosti (Matović, 2010, str. 66-67).

Razvoj kompanije podrazumeva kreiranje i rast novih vrednosti koje će ponuditi svojim klijentima brže i bolje od drugih, a u osnovi tako definisanog razvoja jesu upravo inovacije. Inovativne strategije daju kompaniji mogućnost da se približi granicama razvoja koje su postavili lideri u oblasti, da uđe u ravnopravnu konkurentsku borbu sa njima, kao i da ih u nekim oblastima prestigne i pobedi. S druge strane, kompanije lideri mogu zadržati svoju poziciju broj jedan samo ukoliko svoje poslovanje zasnivaju na inovacijama. Konkurentnost se u savremenim tržišnim uslovima izjednačava sa sposobnošću kompanije da kreira i realizuje inovativnu strategiju kao dinamičan odgovor na složene zahteve turbulentnog brzo promenljivog okruženja (Levi – Jakšić i sar., 2009, str. 60-61).

MARKETING INOVACIJE U TURBULENTNIM OKOLNOSTIMA

Organizacije posluju u dinamičnom, globalnom okruženju. Stalne promene čine da pobedničke strategije brzo zastarevaju. Ili kako je primetio Drucker, pobednička formula organizacije iz aktuelne decenije verovatno to nece vise biti u sledecoj deceniji. Sprovođenje tekuće strategije je rizično, tako da su potrebne promene i nova strategija. Organizacije se u ovom okruženju suočavaju sa promenljivim vrednostima i zahtevima potrošača, rastućom globalnom konkurencijom, privrednom stagnacijom i brojnim drugim ekonomskim, političkim i društvenim problemima. Na tržištu Evropske unije sve je intezivnija konkurencija (Kotler et. al., 1996.).

Ključni trendovi i snage koji menjaju tržišni prostor i predstavljaju marketing izazove su: rast neprofitnog marketinga, razvoj informacione tehnologije, globalizacija, promene svetske privrede i rastuća etička i društvena odgovornost organizacija. Tri glavna pravca razvoja globalizacija, tehnološke promene i deregulacija predstavljaju bezgranične mogućnosti. Naravno svi problemi i izazovi predstavljaju ujedno i marketing mogućnosti. Kao što je davno Gardner rekao: „Iza svakog problema, nalazi se sjajna, zamaskirana mogućnost" (www.knowledge-banks.org).

Svrha inovacije nije stvaranje inovacije radi nje same, već pridobijanje izvesne vrednosti zahvaljujući njoj, poput komercijalnog uspeha koja predstavlja rezultat usmerenosti ka tržištu i efikasan odgovor na stvarne ili stvorene potrebe korisnika. Tu se marketinška organizaciona

inovacija postavlja u središte pažnje jer u kontekstu ustanova kulture doprinosi prevazilaženju konkurencije i pridobijanja značajnije pažnje javnosti u smislu prepoznatljivosti.

Richard Love iz Hewlett-Packarda primećuje: „*Tempo promene je toliko brz da je sposobnost promene danas postala prava prednost pred konkurencijom*“. Sposobnost promene zahteva je sposobnost učenja. Ne iznenađuje činjenica da su kompanije kao što su Coca-Cola, General Electric i Skandia imenovali zamenike predsednika za znanje, učenje i intelektualni kapital. Ti zamenici predsednika imaju zadatak da dizajniraju *sektore upravljanja znanjem*, kako bi kompanija bila sposobna što brže da se upoznaje i da uči o trendovima i razvojima koji utiču na kupce, konkurente, distributere i dobavljače. S ubrzavanjem tempa promena, kompanije više se ne mogu oslanjati na svoje pređašnje poslovne prakse ukoliko žele da održe dalji prosperitet (Kotler P, 2006.).

Marketing, potrošač, tržište, istraživanja i razvoj, postali su opredeljujući faktor uspeha kompanija širom sveta. Sa tradicionalnog shvatanja ekonomije i trgovine čiji je fokus bio na proizvodu koji je trebalo prodati, došlo se do potpuno drugačijeg gledišta (Lukić, 2009.). Danas, fokus je na potrošaču i njegovim potrebama i željama. One kompanije koje uspeju da na najbolji i najbrži način zadovolje potrebe, kroz inovacije, kvalitet i kreativnost svojih proizvoda ili usluga, mogu računati na dugoročni uspeh.

Današnje turbulentno tržište koje zahteva brze odgovore od strane kompanija, kao i snažna globalizacija, nameću organizacijama bitne transformacije kroz iznalaženje strategija koje mogu da im pruže konkurentsku prednost. Takva situacija organizacijama nameće permanentno diferenciranje sopstvenih proizvoda i usluga kroz kontinuirano inoviranje. Organizaciona inovacija stoga predstavlja jedan od najrelevantnijih faktora za razvoj neke kompanije, kao i ključni element za tržišnu konkurentnost. (Stevanović A, 2015.).

ZAKLJUČAK

Marketing je skup određenih akcija kojima se proizvod prodaje konkretnoj publici, odnosno potrošačima, po određenim cenama i uz određene uslove (Stevanović A, 2015.). Dakle, osnovni cilj marketinga je povećanje prihoda organizacije, a ostvarenjem prihoda, meri se njegova uspešnost. Cilj je i popularizacija proizvoda kao i pozicioniranje kako na domaćem, tako i na ino tržištu u dužem vremenskom periodu.

U određenoj meri, može se smatrati da promenljivi uslovi poslovanja pogoduju razvoju inovativnosti organizacija iz turbulentnog okruženja, odnosno organizacija koje su naučile da se nose sa određenim rizikom, dok promene koje dolaze kako iz ekternog tako i iz internog okruženja, mogu biti pogubne za najveći broj organizacija čije se poslovanje bazira na rutini i prosečnosti, a koje egzistiraju u stabilnim uslovima. Kod prvih, ove situacije stimulišu duh kreativne improvizacije i prilagodljivost, ali istovremeno sprečavaju organizaciju da misli dugoročno i strateški. Ipak, važno je i u najtežim okolnostima pratiti profesionalni razvoj svog

delovanja, ali i svetske standarde i nastojati da im se, uprkos svemu, organizacija što više približi.

LITERATURA

[1] Arsić S. :„Pozicioniranje brenda u svesti potrošača“, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

[2] Dragićević-Šešić, M. & Dragojević, S.,: Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima. Beograd, 2005.

[3] Draker P.F., :Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi, Privredni pregled, Beograd, 1991.

[4] Kotler P.: Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets, Copyright c hrvatskog izdanja MASMEDIA d.o.o.Zagreb, 2006.,www.masmedia.hr

[5] Kotler, J. P.,: Leading Change. Harvard Business Scholl Press, Boston, 1996.

[6] Lajović D, Vulić V.: „Tehnologija i inovacije“, Ekonomski fakultet Podgorica,2010.

[7] Laketa M.: Marketing, Beograd, januar 2009. stk.edu.rs

[8] Levi – Jakšić M., Marinković S. i Obradović J.,: Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.

[9] Mandarić M.: „Strategijski brend menadžment kao faktor konkurentnosti kompanija“, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Beograd, 2012.

[10] Matović P.V., :Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

[11] Nikolić D., Đurđić D., Fakultet za Menadžmnet, Novi Sad, Studenski simpozijum o strategijskom menadžmentu, Zbornik radova, Majska konferencija o strategijskom menadžmentu, 06-08 jun 2005, Bor, Srbija i Crna Gora

[12] OECD (2005). Statistical Office of the European Communities. Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (No. 4). Publications de l'OCDE.

[13] Stanković Lj., Đukić S., Popović A., Razvoj društveno odgovornog marketinga, Časopis Marketing, broj 43/3 – SeMA, www.sema.rs, preuzeto 22.11.2015.

[14] Stevanović A. : „Kreativnost menadžera i uticaj na organizacione inovacije ustanova kulture“, doktorska disertacija, Fakultet dramskih umetnosti pozorišta, filma, radija i televizije, Beograd, 2015.

[15] Uloga i značaj marketinga , www.knowledge-banks.org, preuzeto 24.11.2015.

Bocić Jovanka, Đorđević Milan

Fakultet za primenjeni menadžment,ekonomiju i finansije, Nemanjna 4, Beograd

INOVACIJE U FUNKCIJI RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Apstrakt: *Mala i srednja preduzeća mogu biti jedan od ključnih faktora razvoja privrede. Brojna istraživanja u svetu tržišne ekonomije pakazuju da je osnivanje malih i srednjih preduzeća u konstantnom porastu u odnosu na velike sisteme. Kao ključni faktori razvoja, mala i srednja preduzeća jačaju prvenstveno zaposlenost, doprinose opštem razvoju privrede u zemlji. Posebno je značajna njihova uloga u zemljama u tranziciji koje se suočavaju sa problemima visoke nezaposlenosti, niskog stepena privredne aktivnosti, nedovoljne konkurentnosti i nedostatka investicija.Cilj ovog rada je da se ukaže na značaj inovativnosti u sektoru MSP, kao ključne poluge razvoja privrede.*

Ključne reči: *inovacije**,** mala i srednja preduzeća, razvoj, privreda, zaposlenost.*

INNOVATION IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract: *Small and medium enterprises can be one of the key factors of economic development. Numerous studies in the world market economy pakazuju that the establishment of small and medium enterprises in the constant increase in relation to large systems. As key factors of development, small and medium-sized businesses primarily strengthen employment, contribute to the general development of the economy in the country. Especially important is their role in the transition countries are facing problems of high unemployment, low level of economic activity, lack of competition and lack of investicija.Cilj this paper is to highlight the importance of innovation in the SME sector, as a key lever of economic development.*

Key words: *innovations, small and medium enterprises, development, economy, employment*

1.UVOD

„Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću koga oni koriste promene kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti“- Drucker (1996)

U svetu u kome se tržišta, proizvodi, tehnologije, propisi, pa i čitava društva izuzetno brzo menjaju, bogatstvo prirodnim resursima više ne odredjuje konkurentnost preduzeća, regiona i država,već nijhova sposobnost da stvore i iskoriste napredno znanje. Ovo novo stanje društva često se označava kao društveno znanje i ono počiva na mogućnosti i sposobnosti da se stvori novo znanje, i da se kroz inovacije proizvoda, usluga i procesa transformišu u ekonomsku vrednost i bogatstvo (Trobović A.,Čavoški A. prema Huggins & Izushi,2002). U ovakvom društvu inovacije, zajedno sa znanjem koje ih omogućava, postaju najvažniji izvor tržišnog uspeha (Trobović A.,Čavoški A.,2002). Inovativnost je neophodni činilac razvoja, isključivo iz razloga jer uvek vodi ka novim idejama, novim rešenjima, novim vidovima poslovanja, posebno u sektoru MSP. Osnovna konkurentska prednost svake savremene kompanije, uključujući i sektor MSP je njena sposobnost da inovira. Inovativnost je urodjeni deo svakog ljudskog bića. Inovativnost je pokretačka snaga koja je uvek kroz istoriju rezultirala napretkom, i kao takva ima poseban značaj za poslovanje MSP. Nezamislivo je poslovanje MSP bez stalnog napredovanja i inoviranja.

2.FAKTORI KOJI UTIČU NA IZBOR INOVCIONE STRATEGIJE

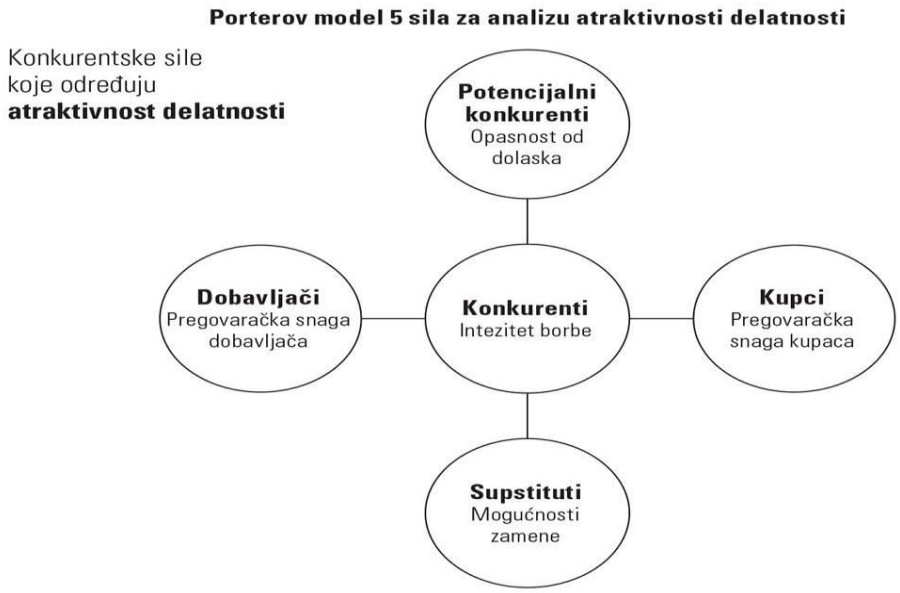
Peter Drucker definiše inovaciju kao ključni element preduzetiništva*: „Inovacija predstavlja specifično orudje preduzetnika, sredstvo pomoću koga oni koriste promene kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti“* (Janovac T. prema Drucker P.,2014)

Isti autor smatra da inovatnivnost nije samo karatkteristika organizacije sa visokom tehnologijom, već da se uspešno može razviti i u preduzetništvu sa nižim tehnološkim nivoom.

Stoga, većina organizacija ima inovaionu strategiju koja je inkorporirana u strategiji organizacije. Inovaciona strategija se bazira i na poslovnom modelu i na tehnogliji preduzeća u okviru potrebnih i poželjnih svojstva inovativne organizacije. Sa tog aspekta, inovacija je sposobnost kreiranja nove vrednosti u proseku poslovanja i tehnologije. Uspešna preduzeća kombinuju tehnološku promenu sa promenom poslovnog modela za uspešnu realizaciju inovacije. Medjutim, postoje tri ključne oblasti u kojima se inovaciona strategija vezuje za promenu poslovnog modela (Stošić B., 2007):

- Planirana vrednost – sta se prodaje i isporučuje tržištu,
- Lanac snadbevanja – kako se kreira i isporučuje tržištu,
- Ciljna grupa potošača – kome se isporučuje. (Stošić B., 2007)

Medjutim,da bismo bolje razumeli faktore i determinante koje utiču na izbor inovacione strategije, posmatraćemo Porterov model pet konkurentskih sila:



Slika br.1 *Porterov model pet sila konkurentnosti*

Izvor: preuzeto sa sajta: http://mcb.rs/recnik/5-forces-porterov-model-5-sila/

1. Ulazak novih konkurenata na tržište – neke od barijera ulaska novih konkurenata na tržušte su: ekonomija obima, patenti, identitet brenda, distributivni kanali, apsolutne troškovne prednosti, i dr.
2. Opasnost od supstitucije – supstitutivni proizvodi se odnose na proizvode u drugim delatnostima – konkurencija izazvana pretnjom supstituta postoji kada na tražnju za proizvodima, tj. na elastičnost cene nekog proizvoda utiču supstitutivni proizvodi. Što je više supstituta, tražnja postaje elastičnija, jer kupci imaju više alternativa.
3. Pregovaračka snaga kupaca – Moć kupaca zavisi od odnosa broja kupaca prema broju firmi, zatim i od informisanosti kupaca, prisustva supstituta, oseljivosti potrošača na razlike u proizvodima i cenama. Na potrošače veliki uticaj ima prepoznatljivost i prihvatanje identiteta brenda, kao i kvaliteta proizvoda.
4. Pregovaračka snaga dobavljača – za uspešno poslovanje, danas je više nego potrebno imati resurse, odnosno dobavljače. Jaki snabdevači mogu izvršiti uticaj na oblast poslovanja , kroz prodaju proizvoda po visokim cenama.

5. Rivalitet medju postojećim konkurentima – Visok indeks koncentracije rivala – konkurenata, ukazuje na tržište sa velikim tržišnim učešćem najvećih firmi, tj. poslovno područje je koncentrisano. Suprotno tome, nizak indeks koncentracije, ukazuje da oblast delatnosti preduzeća karakteriše postojanje velikog broja konkurenata, medju kojima ni jedan ne zauzima veliki procenat tržišta.Za ovakva fragmentisana tržišta kaže se da su konkurentna (Đokić M. 2013 prema Porteru M., 1985).

Sada kada smo objasnili Porterov model, mozemo odrediti faktore koji deluju na izbor investicione strategije, stoga imamo (Đokić M. 2013):

1. INTERNI FAKTORI:
    - Tehničke mogućnosti,
    - Organizacione sposobnosti,
    - Uspeh tekućeg poslovnog modela,
    - Finansiranje,
    - Vizija top menadžmenta.

2. EKSTERNI FAKTORI:
    - Mogućnosti eksterne mreže,
    - Sturktura poslovnog područja,
    - Konkurencija,
    - Stopa tehnoloških promena.

Medjutim, postoji još jedan bitan faktor koji utiče na inovativnost a to je *kompetentnost.* Mnogi autori smatraju strategiju kao arhitetkturu na kojoj se izgradjuje kompetentnost. Stvaranje kompetentnosti je kritičan strateški zadatak koji nosi rizik tzv. „zamke kompetentnosti“ koja može da sprečava promene i pomeranja ka novim i potencijalno boljim proizvodima (Đokić M.,2013).

3. FUNKCIJE U PREDUZEĆU KOJE SU KLJUČNE ZA INOVACIJE

Inovacioni proces je multifaktroski, što predstavlja visok stepen integracije u okviru preduzeća i izmedju preduzeća, u velikoj meri podržan umrežavanjem baziranom na informarciono-komunikacionim tehnolgijama, a u cilju povećanja konkurentnosti i profitabilnosti, tj. ostvarivnja ukupnog poslovnog uspeha – za sta je, pre svega, zadužen menadžment inovacija.

Stoga je jako bitno upoznati se sa funkcijama u preduzeću koje su ključne za inovacije:

1. **Istraživanje i razvoj (R&D)**

R&D predstavlja proces u kome se kreiraju nova naučna i tehnološka znanja.Aktivnosti koje klasificiraju R&D funikciju razlikuju se od kompanije do kompanije,ali generalno postoje dva primarna modela:

- Primarna funkcija R&D je razvoj novih proizvoda,
- Primarna funkcija R&D je pronalazak i kreiranje novih naučnih i tehnoloških znanja u svrhu otkrivanja i omogućavanja razvoja novih vrednosti, proizvoda, procesa i usluga.

2. **Proizvodnja.**
   Cilj proizvodne funkcije je obezbedjenje i izvršenje zadataka organizacije u proizvodnoj fazi ciklusa reprodukcije. Sama proizvodnja predstavlja proces transformisanja resursa u proizvode.
3. **Marketing.**
   Inovacije su rezultat inicijative marketing funkcije, većinom kompetitivno agresivne. Ovom funkicijom se predvidjaju zahtevi potrošača, identifikuju i zadovoljavaju njihove potrebe i drugo.

3.PREDNOST INOVATIVNIH ORGANIZACIJA

Osnovna kokurentska prednost svake savremene organizacije je njena sposobnost da inovira. Danas, najtraženija roba i usluga na tržištu je ona koja je bazirana na inovatinosti i znanju. Inovacije su faktor konkurentnosti od velikog značaja kako za domaće tako i za globalno tržište.

Možemo se zapitati zašto je Microsoft to što jeste? Da li je njihov uspeh rezultat vrhunskog proizvodnog procesa, efektne poslovne organizacije, uspešnog brendinga, kvaliteta ljudskih resursa i kako su iskorišćeni? Verovatno svega toga i još mnogo čega. Ako bi danas pitali Bila Gejtsa šta je za njega najvažnija osobina njegove firme, verovatno bi sa ponosom rekao da je to što je ona inovativna. A ona je inovativna jer i pored toga što ima sve gore nabrojane epitete, stalno radi na njihovom poboljšavanju i nalaženju načina da postane još bolja i uspešnija. On bi to morao reći jer se većina vrednosti njegove kompanije sadrži u inovatorskim sposobnostima njegovih zaposlenih. Čuvena je priča da većinu vrednosti akcija Microsofta čini ljudski potencijal njegovih zaposlenih. Da 90% vrednosti kompanije ušeta svakog jutra na posao i isto tako popodne išeta napolje. Ta ionako nepostojeća vrednost direktno je vezana za sposobnost ove kompanije (zaposlenih), da konstantno inovira (Tomić O. 2014).

Na zapadu upravljanje inoviranjem postaje jedna od najvažnijih oblasti kvalitetnog upravljanja organizacijom, ali je i mnogo više od toga. Svi znamo da marketing, pozicioniranje i brending nisu samo metodi poboljšanja prodaje i povećanja profita, već posebno stanje svesti svakog od zaposlenih. Tako je i inoviranje prestalo da bude samo zvučna reč u misijama i vizijama kompanija, već potrebno stanje svesti svake jedinke u organizaciji.To ne znači da da svaki zaposleni mora biti inovator na nivou Leonarda Da Vinčija ili Nikole Tesle. Medjutim, svaki zaposleni mora u svakom trenutku biti svestan koliko je inoviranje važno za uspeh njegove

organizacije, i da joj u tome svesrdno pomogne. Inoviranje nije samo put u bolje poslovanje, već i u bolje društvene odnose, bogatije kompanije i bogatije društvo. Inoviranje je u stvari uvodjenje isplativih novina (Tomić O.2014).

„Forbs“, poslovni magazin, dao nam je listu najinovativnih kompanija u svetu. ”Forbes“ kompanije rangira prema takozvanoj inovativnoj premiji, odnosno razlici izmedju tržišne vrednosti kompanije i neto vrednosti tokova gotovine iz postojećeg poslovanja. Prema tome,na listi inovativnosti koju je „Forbs“ objavio na svom sajtu,nalaze se kompanije za koje investitiori procenjuju da će uskoro lansirati sledeću veliku inovaciju (Forbes magazin,2015):

1. Kompanija „Tesla Motors“ – zauzima prvo mesto na „Forbsovoj“ listi. Industrija automobila (Inovacijska premija 84,82 %, Tržišna kap: 33 milijarde dolara,12-mesečni rast prodaje: 52%)
2. Kompanija „ Selesforce“ – zauzima drugo mesto na „ Forbsovoj“ listi. Industrija softevera (Inovacijska premija 77,81 %, Tržišna kap: 48,5 milijardi dolara, 12-mesečni rast prodaje: 28,4 %)(Forbes magazin,2015).

Shvatiti značaj inovacije i reinženjeringa proizvoda, inovativne strategije i delovanja organizacije na tom polju, jedan je od preduslova postizanja konkurentske prednosti i opstanka na dinamičnom tržistu. Preduzeća koja žele da budu uspešna i da napreduju u tržišnom pogledu, moraju da budu inovativna. Čist primer imamo u pogledu kompanija „Tesla Motros” i „ Selesforce” ,koje su vodeće kompanije inovativnosti i samim tim nam pokazuju da inovacije nisu samo nove tehnologije ili novi proizvodi, nego su to i novi i pametniji načini za obavljanje poslova,nove metode upravljanja,novi poslovni sistemi ili nove usluge.Inovacije ne donose samo veći razvoj,više poslova i novaca, inovacije dovode do stvaranja „pametnog” razvoja. Pametan razvoj može uključiti eko inovacije koje poboljšavaju okoliš ili društvene inovacije koje pružaju slične prilike svima. Inovacije se ne zasnivaju samo na većoj proizvodnji ili povećanju prodaje, nego unose stvarna poboljšanja u naše živote.

4.ZAKLJUČAK

Osnovne prepreke sa kojima se danas organizacije suočavaju jesu organizacije klasičnog tipa sa strogom definisanom hijerarhijom, nepromenjenom i statičnom kulturom organizacije koje se opiru promena, donošenja odluka i nedostatku generisanja novih ideja i inovacija. Da bi danas organizacija rapidno i organski rasla i išla napred, danas je potrebno više nego ikada pristupiti organizacionim promena i afirmišući kategorije kao štu su: lider, vizija, budućnost, ideja, inovacija. Uspeh organizacija će se ogledati u emocionalnom zadovoljstvu potrošača, kao i zadovoljstvu zaposlenih i osećaj privrženosti organizaciji, jer na prvom mestu dolaze zaposleni, pa onda klijenti. Uspešne orgnizacije će biti samo one koju svoju igru igraju na svoj način i drugačije od drugih u skladu sa potrebama klijenata – ,,skrojeno" po njihovoj meri. Nova tržišna utakmca je u oštroj konkurenciji u pogledu većeg kvaliteta, dizajna, brenda, servisnim

ugovorima, imidžu. Organizacije koje su rešene da uspeju i koračaju krupnim koracima napred,koje krše stara pravila i postavljaju nova, koje će biti lideri u svom domenu poslovanja su one kojima pripada budućnost i uspeh. Budućnost pripada onima koji će sami stvoriti priliku,a ne čekati na istu,jer biti sjajan danas u poslu više nije dovoljno.Da bi uspeli, ljude treba iznenaditi, privući i učiniti zavisnim. Ukoliko naša zemlja želi da postane privredno snažna, konkuretna na tržištu, mala i srednja preduzeća moraju biti glavne poluge razvoja i inicjatori inovativnosti.

LITERATURA

[1] Draker P.F.: Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled, Beograd,1991.

[2] Đokić M.: "Brend i inovacije proizvoda kao faktori konkurentske prednosti", master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013.

[3] Janovac T.: " Unapredjenje kvaliteta visokoškolske ustanove na osnovu kriterijuma potreba korisnika", doktorska disertacija, Univerzitet privredna akademija Novi Sad, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije Beograd,2014.

[4] Pavlović M.,Orčić D.: " Uloga inovativnog pristupa u malim i srednjim preduzećima", naučni rad, Fakultet za menadžment Novi Sad

[5] Porter M.E. (1985), Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata,prevod Mira i Vera Gligorijević, Novi Sad 2007.

[6] Stošić B.: Menadžment inovacija, Fakultet organizacionih nauka Beograd,2007

[7] Tomić O.: "Inovativna organizacija", naučni rad, Univerzitet u Novom Sadu,

[8] Trobović A.,Čavoški A.: "Inovacije i preduzetništvo, alati za uspeh na tržištu EU", Univerzitet Singidunum,Beograd 2012.

[9] http://mcb.rs/recnik/5-forces-porterov-model-5-sila/, Menadžment centar Beograd, preuzeto 23.11.2015.

[10] http://www.forbes.com/innovative-companies/, "Forbes" poslovni magazin,2015, preuzeto 23.11.2015.

Prof. dr Tomislav Brzaković, Fakultet za primenjeni menadžement, ekonomiju i finansije

Prof. dr Miodrag Brzaković, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije

Doc. dr Đurđica Vukajlović, Fakulte za pimenjeni menadžement, ekonomiju i finansije

M.Sc Pavle Brzaković, Fakultet za primenjeni menadžmen, ekonomiju i finansije

Značaj inovacija u saobraćaju

Apstrakt

Savremeni uslovi života stavljaju brojne izazove u pogledu očuvanja životne sredine, pogotovo u oblasti aerozagađenja koje dovodi do efekta staklene bašte. Nekada je urbani saobraćaj stavljao u prvi plan transportne potrebe ljudi, a danas se on sve više okreće održivosti. Negativni efekti saobraćajnih aktivnosti odnose se na zagušenja, zagađenje vazduha i vode, buku i potrošnju energije. Smatra se da izduvni gasovi iz motornih vozila možda i najviše doprinose zagađenju vazduha, posebno u većima gradovima. Istraživanje i razvoj u saobraćaju i podsticanje inovativne aktivnosti treba da doprinese održivosti i očuvanju životne sredine. Ove inovacije za cilj nemaju samo ostvarivanje konkurentske prednosti i zadovoljenje potreba potrošača, već održivost za buduće generacije.

Klučne reči: Saobraćaj, Inovacije, Životna sredina, Održivost

1. UVOD

Savremeni svet suočava se sa problemom zagađenja i efekta staklene bašte koji nastaje kao posledica brojnih zagađivača. Problem s kojim se suočavaju gotovo sve zemlje sveta je aero zagađenje kao posledica izduvnih gasova industrije i saobraćaja. Svakako da je u urbanim sredinama saobraćaj problem koji otvara brojna pitanja koja treba rešavati.

Održivi razvoj urbanog transporta predstavlja soluciju koja ispunjava trenutne zaheve bez narušavanja potreba budućih generacija. Da bi se urbani transport razvio neophodne su značajne promene i ulaganje u istraživanje i razvoj kako bi se inovirali brojni faktori koji dovode do zagađenja životne sredine. U isto vreme razvoj urbanog transporta će postati više harmonizovan, stabilan i balansiran kroz planiranje, monitoring, evaluaciju, regulaciju i druge mere. Ovo

zahteva velika ulaganja uistraživanje i razvoj kako bi se inovirali brojni faktori koji dovode do zagađenja i loše organizacije saobraćaja.

Tradicionalno, urbani saobraćaj samo je prepoznavao transportne potrebe ljudi, često ignorišući negativni uticaj transporta na okruženje i životnu sredinu. Razvoj urbanog saobraćaja treba da zadovolji tri održiva područja: ekonomsko, socijalno, i područje okruženja (očuvanje životne sredine) [1].

2. URBANA FORMA SAOBRAĆAJA

Često se predviđa da je intenzitet međudejstva gradskog saobraćaja i urbane forme najveći upravo u fazama najburnijeg razvoja metropola [2]. Područja koja su manje razvijena nemaju značajnih saobraćajnih problema koji se javljaju urbanizacijom. Urbana forma u velikoj meri je odraz saobraćajne tehnologije koja je bila dominantna u fazama njihovog najbržeg razvoja [3].

Njuman i Kenvorti [4] potenciraju upravo ovu istorijsku dimenziju međudejstva gradskog saobraćaja i tipa urbanog razvoja, razvrstavajući gradove na:pešačke gradove, gradove javnog gradskog saobraćaja (JGS gradove) i automobilske gradove. Transportna strategija EU, usvojena je 2011. godine radi integracije svih vidova saobraćaja, a pre svega smanjenja emisije štetnih gasova za 60% do 2050. godine. Prvi značajan korak EU je potvrđivanje tzv. Protokola iz Kuota. Suština Protokola je u preuzetim obavezama da EU i države članice neće emitovati CO2 iznad propisane dopuštene količine i da će u propisanom period raditi na njihovom smanjivanju [5].

Zemlje u razvoju kod kojih dolazi do urbanizacije gradova radi preventive nastanka problema u stvaranju urbane forme saobraćaju [6]:
- mogu eliminisati katastrofalno loše lokalne efekte (najveći stepen saobraćajnih zagušenja, saobraćajnih nesreća i lokalnog aerozaganenja na svetu) i ujedno sprečiti dramatični porast potrošnje energije i emisije CO2 jedino ako se u fazi - dok im je stepen motorizacije stanovništva još uvek nizak - manji od 100 automobila na 1.000 stanovnika,
- orijentišu na odlučnu strategiju limitiranja privatnih motornih vozila (kao što su učinile bogate azijske metropole u sličnoj fazi razvoja),
- ne pokušavaju da probleme vezane za porast motorizacije (najbogatijeg dela stanovništva) reše izgradnjom impozantne mreže gradskih autoputeva,
- kratkoročno - raznim merama obezbede prvenstvo kretanja autobusima (dominantnom vidu JGS-a u ovim metopolama), dok se dugoročno - usmeravaju na razvoj šinskih sistema sa izdvojenom, ekskluzivnom trasom (metro) potpuno imunim na saobraćajna zagušenja na uličnoj mreži, i
- posvete mnogo više pažnje izgradnji infrastrukture za pešake i bicikliste, koji predstavljaju najbrojniji deo gradskog stanovništva, obavljaju najveći broj gradskih putovanja i najviše stradaju u saobraćajnim nesrećama.

2. UTICAJ SAOBRAĆAJA NA ŽIVOTNU SREDINU

Negativni efekti saobraćajnih aktivnosti, uglavnom, se odnose na saobraćajne nezgode, zagušenja, zagađenja zemlje, vazduha i vode, buku koju proizvode transportna sredstva, potrošnju energije, zemljišta i drugih prirodnih resursa koji se koriste za proizvodnju vozila i infrastrukturu. Povećanje urbanizacije alarmira da bi do 2025 godine više od 50% populacije živelo u urbanism područjima, a još veće transformacije se očekuju u zemljama u razvoju [7].

Drumski saobraćaj, koji dominira i u putničkom i u teretnom prevozu, u najvećoj meri utiče na zagađivanje vazduha. Najveća pretnja je konstantan porast emisija tzv. gasova staklene bašte, koji direktno ili indirektno utiču na globalno zagrijavanje, promenu klime, a time i na zdravlje ljudi. Oko 60% od ukupne količine svih zagađujućih supstanci vazduha u urbanim sredinama, potiče od motora sa unutrašnjim sagorevanjem. Osnovni uzrok za ovako veliku emisiju zagađujućih supstanci su uslovi sagorevanja goriva koji se javljaju pri radu automobilskih motora. Od ukupne energije koja se oslobađa procesom sagorijevanja, oko 42% se koristi za pokretanje vozila, dok su preostalih 58% [8].

Prema Brierliju [9] saobraćajna zagušenost je kao bolest koja ukoliko se ne leči može dovesti do smrti srca grada. Problem se javlja zbog lošeg menadžmenta saobraćaja u gradovima i povećanja nivoa vazdušnih i bučnih zagađivača. Planiranje saobraćaja u gradovima koji se razvijaju je ključno s obzirom na povećanje gradske gužve, kašnjenja i zagušenosti. Prema Vilsonu [10] postoji direkna veza izmešu nivoa razvijenosti i održivosti sa planiranjem transporta u zemljama u razvoju, s obzirom na nepropocionalnu infrastrukturu u odnosu na povećanje saobraćaja.

U tabeli 1. prikazan je uticaj pojedinih polutanata na zdravlje ljudi i životnu sredinu. Može se zaključiti da azotni oksidi (NO_x) imaju najširi uticaj, kako pojedinačno, tako i u kombinaciji, formirajući štetna jedinjenja. Međutim, u pogledu uticaja na zdravlje ljudi, danas se smatra da suspendovane čestice imaju najštetniji uticaj.

Утицај	PM	HMs	POPs	SO_2	NH_3	NOx	NMVOC	CO	CH_4	CO_2	N_2O
Локални (здравље)											
Регионални											
Киселе кише											
Еутрофикација											
Приземни озон											
Глобални											
Ефекат GHG (индиректни)											
Ефекат GHG (директни)											

Legenda: PM- čestice (dim i čađ); HMs- teški metali; POPs - dugotrajni organski zagađivači; SO_2- sumpordioksid; NH_3- amonijak; NOx- azotni oksidi; NMVOC - nemetanska isparljiva organska jedinjenja; CO- ugljenmonoksid; CH_4- metan; CO_2- ugljendioksid; N_2O- azotsuboksid; GHG-gasovi sa efektom staklene bašte.

Tabela 1. Uticaj pojedinih štetnih supstanci po ljudsko zdravlje i životnu sredinu [11]

Svetska zdravstvena organizacija je utvrdila da 2,4 miliona ljudi godišnje umre od posledica direktno povezanih sa aerozagađenjem. Samo u Americi za godinu dana umre preko 60000 stanovnika od posledica visokog stepena zagađenosti vazduha. U Velikoj Britaniji, taj broj je veći od 10000. U Meksiko Sitiju, 70% dece zaostaje u razvoju usled štetnih gasova u vazduhu [12].

2.1. Izduvni gasovi iz motornih vozila

Smatra se da izduvni gasovi iz motornih vozila možda i najviše doprinose zagađenju vazduha, posebno u većima gradovima. Emisija izduvnih gasova doprinosi visokim atmosferskim koncentracijama SO2, NO2, O3, aldehida, organske kiseline, taloženih materija i olova [13] . U Srbiji zbog lošeg kvaliteta goriva, odnosno benzina sa dodacima olova i dizel goriva, sa visokim sadržajem sumpora, postoji visoka koncentracija sumpora i olova u vazduhu, što predstavlja posebno ozbiljan problem.

Da bi se prevazišao problem zagađenja vazduha u centru Beograda, koje prvenstveno potiče od izduvnih gasova motornih vozila, neophodno je izgraditi obilaznicu i šinski metro. Takođe, Beograd kao metropola, mora da se pridržava evropskih direktiva, a to su:
-uspostavljanje mernih mesta, po propisanim kriterijumima,
-uspostavljanje parametara, koje treba pratiti, u odnosu na broj stanovnika, saobraćaj i položaj;
-zone za stanovanje, treba a budu van poslovnih kvartova, da se odrede tipovi ulica (široka, uzana, raskrsnica, kanjonska, autobuska stanica) i intenzitet saobraćaja, koji je podeljen u tri klase u odnosu na broj automobila u toku jednog dana, a to su manje od 2000, između 2000 i 10 000 i više od 10 000 vozila.

Da bi se u Srbiji prevazišao problem zagađenja vazduha izduvnim gasovima, potrebno i je uvođenje biogoriva, čija će se proizvodnja bazirati na drvenastim biljkama, koje su genetski modifikovane, da bi bile brzorastuće (specijalna vrsta brzorastućih vrba i jablanova). Takođe, kao sirovina za proizvodnju biogoriva, mogu da posluže biljke sa velikim sadržajem skroba i ulajstim materijama. U Evropi za proizvodnju biogoriva se koristi i upotrebljeno ulje za kuvanje(godišnja proizvodnja u Evropi bi mogla da iznosi milijardu biodizela).

3. INOVACIJE U SAOBRAĆAJU

Inovacije su neminovnost u svakoj sferi ljudskog života, kao odraz unapređenja zadovoljenja potreba potrošača i poboljšanja tržišnog učešća privrednih organizacija. Inovacije u saobraćaju imaju posebna značaj koji se ogleda ne samo u ostvarivanju profita i tržišnog učešća, već dosežu šire dimenzije očuvanja životne sredine, održivosti, zdrvalja i života ljudi. Ovo je razlog što je imperativ na inovativnosti i inovacijama u saobraćaju mnogo jači nego u drugim privrednim granama.

Pojam inteligentni transportni sistemi predstavlja sistem mera i tehnologija na nacionalnom nivou čiji cilj je povećanje nivoa bezbednosti saobraćaja, efikasnije odvijanje saobraćaja sa manje zastoja i sniženi nivo zagađenja životne sredine [14]. Funkcije inteligentnog transportnog sredstva u cilju sprečavanja saobraćajnih nezgoda pomažu vozaču da izbegne ili predupredi nezgodu upotrebom sistema koji se nalaze u vozilu i koji procenjuju prirodu ili značaj pretnje, uzimajući u obzir stanje vozača. Cilj ovih funkcija je da pomognu vozaču, menjajući njegovo ponašanje u nekim situacijama. U zavisnosti od značaja i blizine pretnje sistem će vozača: informisati o opasnosti što ranije, upozoriti ga ako vozač nije pravovremeno reagovao i aktivno pomoći ili samostalno reagovati u cilju izbegavanja saobraćajne nezgode.

IBM očekuje da se uskoro pojave baterije koje koriste vazduh kao izvor energije**.** Ako naučnici budu uspešni u svojim naporima, dobićemo laku, moćnu i punjivu bateriju koja će moći da pokreće sve: od automobila do kućevnih aparata [15]. Za ove baterije je sporno da li ćemo ih koristiti već kroz pet godina, ali za ekološke senzore koji su ubačeni u sve oko nas su svi sigurni, jer se to već dešava u pilot projektima sa mobilnim telefonima i narukvicama – senzorima koji otkrivaju zagađenje vazduha, seizmičke aktivnosti i druge podatke i šalju te informacije u centralnu bazu podataka. Za pet godina svi ćemo prikupljati podatke i slati naučnicima na analizu.

IBM smatra da će gradski saobraćaj biti prilagođen našim potrebama kroz pet godina, bez saobraćajnih gužvi i zastoja. Napredne analitičke tehnologije će nam obezbeđivati personalizovane preporuke kako da najbrže stignemo do određenog mesta. Prilagodljivi sistemi će učiti kako se korisnik ponaša u saobraćaju i obezbeđivati bolju sigurnost u putu i informacije o željenoj ruti. Kompanije poput Googla već rade na mapiranju informacija o saobraćaju u stvarnom vremenu da bi pomogle u boljem protoku vozila i smanjenju zastoja. Na kraju, IBM

očekuje da će računari pomagati u životu gradova, sa naglaskom na štednju energije**.** Kompanija tvrdi da 50% energije koju potroši jedan moderan računarski centar odlazi na hlađenje vazduha, a nove tehnologije mogu da preusmere tu toplotu koja je sada otpad na grejanje stanova ili kancelarija. To već može da se vidi u Finskoj, a IBM je pokrenuo pilot program u Švajcarskoj. Ako podzemna železnica u Parizu može da greje kuće, računarski centri su sigurno moguće rešenja da nas greju kroz pet godina [15].

4. ZAKLJUČAK

Svet je danas okrenut ekonomskim pokazateljima, dok se u drugi plan stavlja čovek i budućnost okruženja u kojem on obavlja svoju delatnost. Intelektualna svojina je pojam koji se koristi da opiše razne vrste inovacija, mentalnih aktivnosti i kreativnih ili umetničkih napora. Ona mora proizvoditi adekvatnu ekskluzivu da bi dala konkurentsku prednost. S obzirom da su sve veći zahtevi za očuvanjem životne sredine i smanjenjem trošenja energije, rezultat inovacija mora da uvažava i ova dva pokazatelja.

Posledice intenzivnih klimatskih promena poslednjih decenija odražavaju se gotovo u svim delovima sveta. Sve češće katastrofe usled vremenskih neprilika izazivaju zabrinutost ljudskog društva, ali i spremnost da se dalje klimatske promene ublaže ili spreče. U tu svrhu neophodno je smanjiti emisiju gasova koji izazivaju efekat staklene bašte, a čija je koncentracija u atmosferi naglo povećana, pre svega kao posledica korišćenja fosilnih goriva u saobraćaju i industriji. Kada je reč o saobraćajnom sektoru, jednu od osnovnih mera za postizanje ovog cilja predstavlja preusmeravanje robnih tokova ka ekološki prihvatljivijim saobraćajnim granama.

Da bi se racionalno trošili energenti i smanjila emisija štetnih gasova, primenjuju se određeni sistemi i alternativni pogonski izvori energije, ali brojna rešenja nisu ekonomski prihvatljiva zbog neophodnosti promene infrastrukture radi snadbevanja energentom ili brojnih izmena u samom motornom vozilu. U cilju odgovora ekološkim zahtevima ulaganje u istraživanje i razvoj u oblasti saobraćaja predstavlja neophodnost današnjice ne samo u razvijenim već i u zemljama u razvoju kako bi se unapredio ovaj sektor privrede i obezbedila održivost.

Abstract

Modern conditions of life put a large number of challenges in terms of environmental protection, especially in the field of air pollution, which leads to the greenhouse effect. Traditional the urban transport put to the fore the transport needs of people, and today it is increasingly geared towards sustainability. The negative effects of transport activities is relating to congestion, air and water pollution, noise and power consumption. It is believed that the exhaust gases from motor vehicles perhaps most contribute to air pollution, especially in larger cities. Research and development in transport and encouraging innovative activities should contribute to sustainability and environmental protection. The aim of these innovations is not only in

competitive advantage and meeting the needs of consumers, but also sustainability for future generations.

Key words: Transport, Innovation, Environment, Sustainability

LITERATURA:

[1] Zhao, Z., Wang, S., Zhu, K. (2015): Green Innovation for Urban Traffic, Frontiers of Engineering Management, Vol. 2., Issue 1., 35-38.

[2] Barter, P. (1999): An International Comparative Perspective on Urban Transport and Urban Form in Pacific Asia, The Challenge of Rapid Motorization in Dense Cities, Perth: Murdoch University.

[3] Jovanović, M. (2005): Održivi razvoj saobraćaja u metropolama, Ekonomska misao 1-2.

[4] Newman, P., Kenworthy, J. (1999): Sustainability and Cities: Overcoming Automobile Dependence. Washington DC: Island Press.

[5] Đurđev, D. (2014): Major problems of air traffic are inclusion of aviation in the European Union Carbon Emission Trading Scheme and noise prodection, Zbornik radova Pravnog fakulteta, Novi Sad, Vol. 48, Iss. 1, 105-118.

[6] Jovanović, M. (2008): Sustainable development of the Third world metropolises: Urban transport and urban form, Vol. 36., Iss. 3, 27-59.

[7] World Bank, (2003). *Urban Development: facts and figures*.

[8] Milosavljević, B., Pešić, R., Babić, S. (2008): Ekološki aspekti korišćenja motornih vozila, Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, Beograd.

[9] Brierley, J. (1962): Parking of Motor Vehicles, Applied Science Publishers, London.

[10] Willson R. (2001): Assessing communicative rationality as a transportation planning paradigm, Transportation 28, pp 1-31

[11]Gruden D.(2003): *Traffic and Environment*, Springer-Verlag Berlin-Heidelberg, Germany, pp. 1–293, ISBN 3-540-00050-X

[12]Pešić, R. Đokić D., Petković S., Veinović S. (2006): Zaštita okoline – ključni cilj automobilske industrije, Festival kvaliteta, Zbornik, Maj 2006 u Kragujevcu.

[13] Perkins H. C. (1974). Air Pollution. Tokyo: Mc-Grow- Hill.

[14] Nikolić, N. (2013). Efekti primene inteligentnih transportnih sistema u kontroli brzine. Uloga lokalne zajednice u bezbednosti saobraćaja. str. 227-231, Divčibare, Srbija.

[15]http://www.ekologija.rs/ibm-pet-inovacija-koje-ce-promeniti-svet-u-narednih-pet-godina

Образовање и информатика

др Владан Ивановић, МУП РС, Управа за ВС у Нишу
Марко Гашић МА,
Јелена Симић МА,
Андрија Бабовић МА,
Висока пословна школа струковних студија Блаце

ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМИ У РАЧУНОВОДСТВУ КАО СРЕДСТВО ЗА ПОСТИЗАЊЕ УСПЕХА И РАЗВОЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

Апстракт: *Рад има за циљ да укаже на улогу и значај рачуноводсвених информационих система који подржавају пословне процесе у рачуноводству и менаџмент предузећа. Образлажући да су адекватне рачуноводствене информације од суштинског значаја за ефикасан процес доношења одлука и да је адекватне информације могуће имати само уколико у рачуноводству информациони системи раде ефикасно. Наглашавајући да рачуноводствени информациони системи имају задатак да обрађују и акумулирају податке (информације) које ће помоћи менаџерима као главним носиоцима успеха и развоја компанија, да открију значајне могућности (шансе) и проблеме (претње) при дефинисању циљева и реализацији очекивања тј. доношењу одлука значајних за опстанак, конкурентност и развој малих и средњих предузећа.*

Кључне речи: *рачуноводство, информациони системи у рачуноводству, рачуноводствено извештавање, доношење одлука.*

Abstract: *The paper aims to highlight the role and importance in accounting information systems that support business processes in accounting and management of the company. Explaining that adequate accounting information is essential for effective decision-making process and that adequate information is possible only if you have accounting information systems are operating efficiently. Stressing that the accounting information systems have the task to handle the accumulated data (information) that will help managers as the main carriers of the success and development company, to discover significant opportunities (chances) and problems (threats) in defining the goals and expectations that realization. making decisions important to their survival, competitiveness and development of small and medium enterprises.*

Keywords: *accounting, information systems in accounting, financial reporting, decision making.*

1. УВОД

Последњих неколико година, у пословном свету, применом информационих система повећана је пословна ефикасност која се углавном мери кроз профитабилност предузећа *(Nkundabanyanga, 2004).* Менаџерима је процес обраде рачуноводствених информација један од најважнијих процеса (пресудних елемената) пре одлучујућег, односно про-одлучујућег процеса. Предузећа бележе пословне трансакције које генеришу у информације за бољу анализу пословања, при чему рачуноводствени информациони системи играју важну улогу у обради, односно, претварању пословних података у информације *(Kamukama, 2006).*

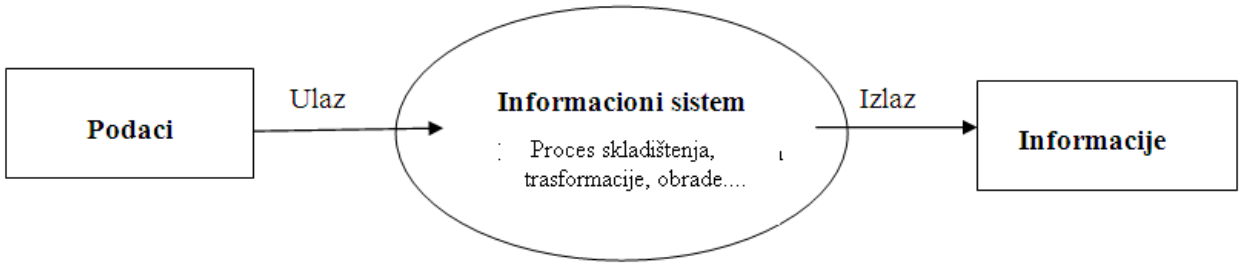
У оквиру информационог система, рачуноводствени информациони систем је подсистем који обрађује нумеричке податке о имовини и финансијском пословању. Рачуноводствени информациони системи се односе на комплетну збирку пословних компоненти које обухватају читаве улазе тј. прикупљање и излазе тј. извештавање о информацијама, финансијским трансакцијама. Циљ ових информационих система је прикупљање и чување података о трансакцијама како би произвели смислени излаз за доношење одлука.

Рачуноводствене информације су од значаја за менаџмент предузећа тј. пружају подршку у процесу одлучивања, при чему је тумачење рачуноводствених информација, које се огледа у финансијским извештајима, кључ за успех предузећа.

Одлука представља главни фокус активностима управљања и може се наћи у свим функцијама (планирању, организовању, вођењу и контроли), а истовремено, квалитет донете одлуке има утицај на смањење трошкова, ефикасност и раст профита. Они који доносе одлуке на основу сопствених претпоставки и мисли (без обзира на чињенице предузећа) остварују неповољне резултате и сусрећу се са финансијском и економском кризом.

2. КОНЦЕПТ ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА

Информациони системи су постали окосница већини организација. Систем је оквир који постоји у корист једног или више дефинисаних циљева. Сваки систем се састоји из улаза и излаза, тј. има могућност (функцију) за складиштење, сређивање, обраду података и презентовање обрађених података у виду информација *(слика 1.)*



Слика 1. Информациони систем у финкцији обраде података и пласирању информација
Извор: аутор

Што се тиче самог дефинисања информациних система, у литератури се среће велики број дефиниција од стране различитих аутора, а цитирали смо следеће:

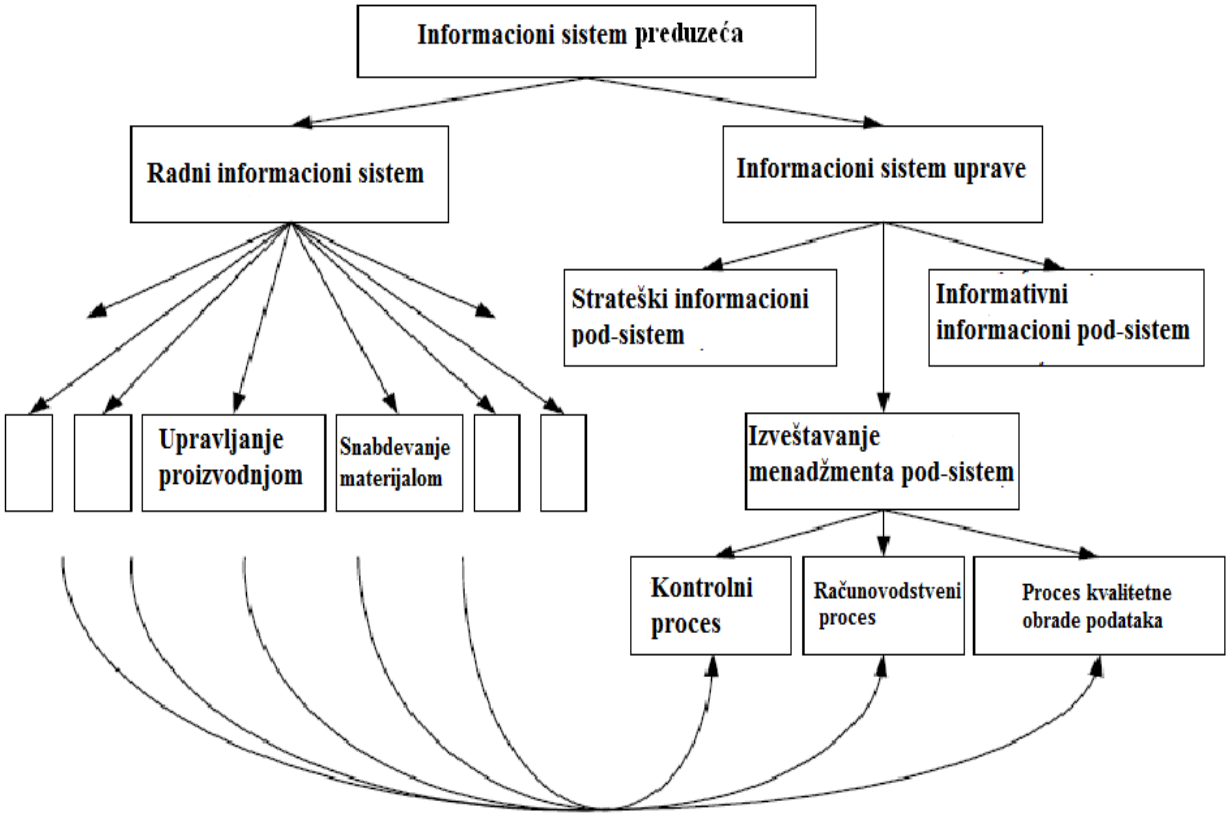
Huber et al (2007), сматрају да је информациони систем „организовано прикупљање људи, информација, пословних процеса и информационих технологија, дизајнирани тако да трансформишу улазе у излазе, како би се постигао циљ."

Laudon & Laudon (2007), сматрају да су информациони системи „међусобно повезане компоненте које раде заједно на прикупљању, обради, складиштењу и преношење информација да би се подржало доношење одлука, координација, контрола и анализа у предузећу.“

Kroenke (2008), сматра да је то „група компоненти које су груписане за производњу информација (пет компоненти информационог система су: хардвер, софтвер, подаци, процедуре и људи).

Jessup & Valacich (2008), под информационим сустемима подразумевају „комбинације хардвера, софтвера, телекомуникација и мреже које људи граде и користе за прикупљање, креирање и дистрибуцију корисних информација."

На слици 2. приказана је организациона шема информационог система предузећа и место рачуноводсвеног информационог система у оквиру истог.



Слика 2. Информациони систем предузећа
Извор: Према PÁL, T. (2006), прилагодио аутор

Из приказане слике 2. се види да је задатак рачуноводственог информационог система да испуњава захтеве информационог система управе кроз извештавање менаџмента подсистема. Рачуноводство, као снимање у затвореном систему (који је колекција поступака, метода, техника, законских прописа, правила и експерата), укључује идентификацију, праћење, мерење, снимање, обраду, складиштење, систематизацију, вредновање, контролу и објављивање феномена који утичу на имовину, финансијску добит и статус компаније, обезбеђујући услове континуиране, несметане активности. У овој регулисан, затворени систем, информациони систем рачуноводства бележи како привредне манифестације утичу на пословање предузећа, онда их обрађује према захтевима и преноси их на лица или јединица које су одговорне за одлуке.

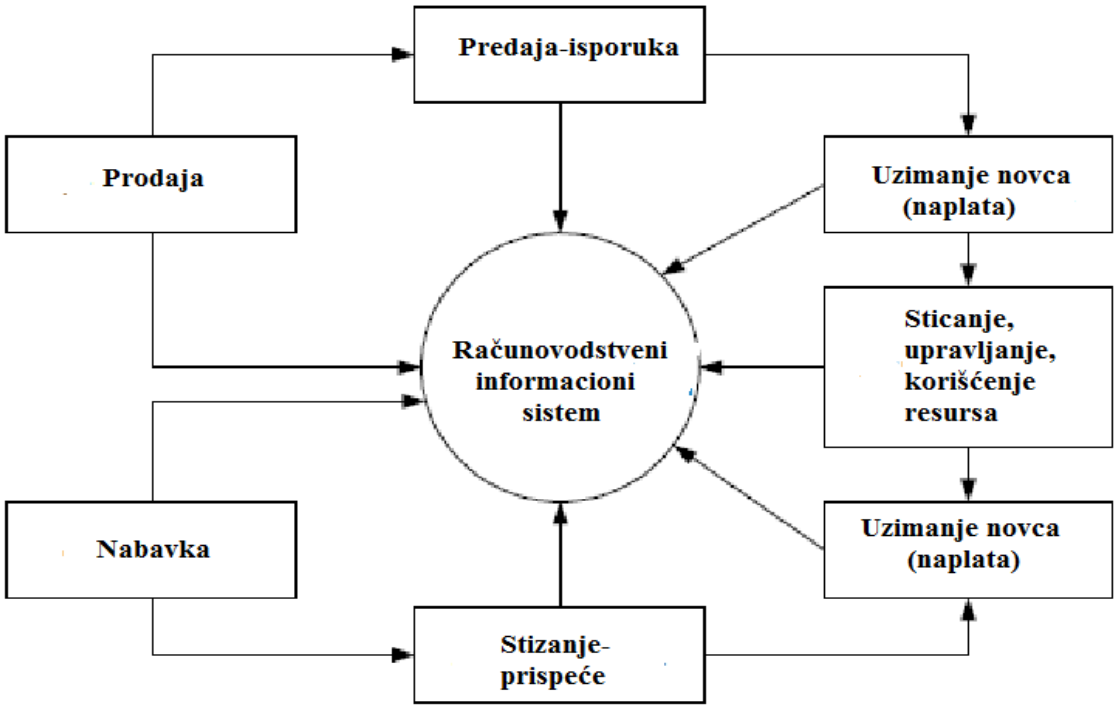
3. РАЧУНОВОДСВЕНИ ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ

Рачуноводствени информациони систем је једна важна компонента савремених информационог система *(Abdallah, 2014)*, и од виталног је значаја за сва предузећа *(Borthick and Clark, 1990 ; Curtis, 1995 ; Rahman et al., 1988 ; Wilkinson, 1993 ; Wilkinson et al., 2000 ; Jawabreh u Alrabei 2012)*, а посебно за мала и средња предузећа. Лош квалитет информације може имати негативан ефекат на процес пословног одлучивања *(Huang Li Van, 1999 ; Clikeman, 1999 и Xu, 2009)*, па сходно томе, да би се добиле тачне информације, неопходно је имплементирати рачуноводствени информациони систем у систем пословања предузећа јер он обезбеђује обраду података и пружа информације које су неопходне менаџерима у при доношењу одлука.

Lallo & Selamat (2013 & 2014) и *Saira et al.(2010)*, су дефнисали рачуноводствени информациони систем као "систем који обрађује податке и трансакције како би корисницима обезбедио информације“. С друге стране, Wilkinson et al. (2000), наводе да је рачуновдствени информациони систем је целина сродних компоненти које су се ујединиле да прикупе информације, сирове податке или обичне податке и трансформише их у финансијским информацијама у сврху њиховог извештавања доносиоцима одлука.

Abdallah (2014), рачуноводствени информациони систем посматра као „систем који помаже у планирању, управљању и контролни процеса пружајући релевантне и поуздане информације за доношење одлука“. Став ових аутора сугерише да функције рачуноводсвеног система нису искључиво за потребе израде финансијских извештаја, већ да се треба искористити за планирање и управљање пословним активностима, а такође, може да се користи и као контролни механизам.

На слици 3. представљен је рачуноводствени информациони систем и његове компоненте, где се види да овај систем евидентира, прати и обрађује све економске процесе у предузећу.



Слика 3. Конмпоненте рачуноводсвеног информационог система
Извор: Према Chikán (1992), прилагодио аутор

Рачуноводство информациони систем је систем који прикупља и обрађује податке који се мере у смислу новца. У оквиру рачуноводственог информационог система могу се организовати и под-системи у зависности од сврхе, везе, процеса, вертикалних и хоризонталних односа, личних аспеката, података, улаза, излаза и трансформација. Карактристични под-системи у пракси су најчешће: финансијски подсистем, под-систем рада и обрачун плата, под-систем инвестиција, под-систем складиштења и др. под-системи.

4.ЗАКЉУЧАК

Рачуноводствени информациони систем игра важну улогу у нашем економском и друштвеном систему и може се речи да је потреба и један од најважнијих индикатора за одрживост малих и средњих предузећа.

Имајући у виду различите елементе рачуноводственог информационог система, истиче се да је систем од велике важности за пословање малих и средњих предузећа, посебно у

процесу управљања, јер помаже при доношењу адекватних одлука, такође, има утицај и непосредно утиче на квалитет финансијких извештаја, а и на успех и развој предузећа.

Предности рачуноводственог информационог система огледају се њиховим утицајем на унапређење процеса одлучивања, квалитет рачуноводствених информација, процене перформанси интерних контрола и олакшавање трансакција компаније. Ови системи су одговорни за анализу и праћење финансијског стања предузећа, припрему потребних информација и документације за пореске сврхе, пружајући подршку многим другим организационим функцијама, као што су производња, маркетинг, менаџмент људских ресурса и стратешко планирање, па су стога неоходно средство за опстанак, конкурентност, побољшање ефикасности и пословнх перформанси малих и средњих предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abdallah, A. A. J. (2014). The impact of using accounting information systems on the quality of financial statements submitted to the income and sales tax department In Jordan. European Scientific Journal, 9(10).
2. Borthick, A. F., & Clark, R. L. (1990). Making accounting information systems work: An empirical investigation of the creative thinking paradigm. Journal of Information Systems, 4(3): 48-62.
3. Clikeman, P. M. (1999). Improving information quality. Internal Auditor, 56(3), pp. 32- 33.
4. Curtis, G. (1995). Business Information Systems: Analysis, Design and Practice. Wokingham:
5. Huang, Huan-Tsae, Lee, Y. W. and Wang, R. Y. (1999). Quality information and knowledge, Prentice Hall PTR.
6. Huber MW, PIERCY CA and MCKEOWN PG (2007) Information Systems: Creating Business Value, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
7. Jawabreh, A.O., Alrabei, A. (2012), The Impact of Accounting Information System in Planning, Controlling and Decision-Making Processes in Jodhpur Hotels, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol.4, No.1, pp. 173-188.
8. Jessup L and Valacich J (2008) Information Systems Today: Managing in the Digital World, 3rd ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
9. Kamukama, A.N. (2006). Cost and Management Accounting. 1st Edition.
10. Kroenke, D.M. (2008) Experiencing MIS, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
11. Lallo, N. Y. H., & Selamat, M. H. (2014). The Impact of information technology knowledge components on accounting information systemcourse development: The Iraqi perspective. Research Journal of Finance and Accounting, 5(1), 99-112.
12. Lallo, N. Y., & Selamat, M. H. (2013). Developing standardised accounting information system (AIS) course for Iraqi higher education: A conceptual framework. Asian Journal of Business and Accounting, 6(1).
13. Laudon KC and Laudon JP (2007) Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 10th ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

14. Mysore Ramaswamy, Richard Calvasina, Eugene Calvasina and Gerald Calvasina, (2012), Information Technology Driven Restructuring Of Financial/Managerial Accounting Reports,Issues in Information Systems Journal, Volume 13,Issue 1,PP.232- 239
15. Nkundabanyanga, K. (2004). Advanced Accounting. A practiced approach. 1st Edition: John, H.J.
16. Pál, T. (2006). Accounting systems. Miskolc: Economix
17. Pál, T. (2010). Quality in Accounting. Conference performance. In.: Financial Magic – Financial Egresses. Academic Conference,University of West Hungary, Faculty of Economics, Sopron.
18. Wang shunjin,(2012),Discussion on the Bottleneck of Comprehensive Accounting information: Accounting Information Standard, Elsevier science direct, Procedia Engineering 29,pp.2225-2229
19. Wilkinson, J. W. (1993). Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications. Second Edition. New York: John Wiley & Sons Inc.
20. Wilkinson, J. W., Cerullo, M. J., Raval, V., & Wong-On-Wing, B. (2000). Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications. New York: John Wiley and Sons.
21. Xu, H., "Data quality issues for accounting information systems' implementation: Systems, stakeholders, and organizational factors", in *J. of Technology Research*, vol. 1, Apr. 2009, from http://www.aabri.com/manuscripts/09189.pdf

SAJAM PREDUZETNIŠTVA SREDNJOŠKOLACA IZ AP VOJVODINE – REALIZOVANA IDEJA

Saša Raletić Jotanović
Valerija Večei Funda
Miladin Kalinić
Vesna Šćepanović

Abstrakt: Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Sremski Karlovci je u maju ove godine uspešno održala prvi „Sajam preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine“. Sajam su podržali pokrajinski i lokalni organi i na njemu je učestvovalo dvanaest timova iz šest srednjih škola. Imao je višestruke koristi, među kojima se izdvajaju: promocija škole, stručna praksa studenata, podsticanje preduzetništva kod srednjoškolaca i samoaktualizacija zaposlenih u školama. „Sajam preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine“ se smatra inovacijom s obzirom da u AP Vojvodini ne postoji ni jedna manifestacija koja je vezana za preuzetništvo a da je usmerena na učenike svih razreda srednjih škola i s obzirom da Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Sremski Karlovci do sada nije organizovala slične manifestacije, da je organizovanje pomenutog za nju bilo nešto potuno novo. Cilj rada je da se opiše i objasni put „Sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine“ kao inovacije od ideje do uspešno realizovane manifestacije. Rad će se baviti i problemima koji su nastali pri realizaciji sajma kao i predlozima za unapređenje narednog sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine.

Abstract: The College of Professional Studies in management and business communications Sremski Karlovci successfully held the first "Fair of entrepreneurship for students of high schools from autonomous province Vojvodina" in May 2015. The fair was supported by the provincial and local authorities and it was attended by twelve teams from six high schools. It had multiple benefits, among which are: promotion of school, professional practice of students, encouraging entrepreneurship among high school students and self-actualization of employees in schools. The "Fair of entrepreneurship for students of high schools from autonomous province Vojvodina" is considered an innovation because in autonomous province Vojvodina not exist event that is related to entrepreneurship and that is aimed at students of all grades of high schools and that the College of Professional Studies for the management and business communications Sremski Karlovci has not organized a similar event since now, that organization of the fair for it was something complitely new. The aim of this paper is to describe and explain the way the "Fair of entrepreneurship for students of high schools from autonomous province Vojvodina" as innovation from idea to completed successful event. Work will also address problems that have arisen in the implementation of the fair and suggestions for improving the

next „Fair of entrepreneurship for students of high schools from autonomous province Vojvodina.

„SAJAM PREDUZETNIŠTVA SREDNJOŠKOLACA IZ AP VOJVODINE" – GENERISANJE IDEJA

Rad ima sadržinu prema fazama razvoja novog proizvoda: generisanje ideje, skeniranje situacije, razvoj ideje (proizvoda), realizacija ideje-proizvoda i evaluacija proizvoda (Backer, 2003).

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije Sremski Karlovci (MPK) je jedina akreditovana privatna visoka škola u AP Vojvodini. Ima četiri studijska programa: a) Menadžment u marketingu, b) Menadžment poslovnih komunikacija, c) Menadžment u ugostiteljstvu, i d) Preduzetništvo. Na studijskom programu „Preduzetništvo" je najslabiji upis, zbog čega je *jedan od osnovnih ciljeva škole bio povećati upis na studijskom program Preduzetništvo.* Međutim, kako bi se ostvario cilj bilo je potrebno osmisliti aktivnost koja će da: informiše učenike srednjih škola da Visoka škola MPK Sremski Karlovci poseduje studijski program „Preduzetništvo", ukaže na prednosti upisivanja studijskog programa „Preduzetništvo" na Visokoj školi MPK Sremski Karlovci, „približi" preduzetništvo srednjoškolcima, propagira praktičan rad što je u srži preduzetništva i omogući Visokoj školi MPK Sremski Karlovci snažan PR.

Kako bi se postigao napred naveden cilj, članovi marketing tima, prioritetno, ali i drugi članovi kolektiva su se angažovali i kreirali dodatnu vrednost za školu.

Na samom početku, počele su se prikupljati ideje od različitih subjekata: zaposlenih u Visokoj školi MPK Sremski Karlovci, studenata Visoke škole MPK Sremski Karlovici, yaposlenih u srednjim školama sa kojima Visoka škola MPK Sremski Karlovci sarađuje i drugih zainteresovanih subjekata za rad Visoka škola MPK Sremski Karlovci. *Rezultat generisanja ideja bila je ideja „Sajam preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine"* („Sajam"). Detaljnije, ideja je podrazumevala: *a) takmičarski sajam - izlagači,timovi,podvaučenika i jedan nastavnik koji bi izlagali svoje kolaž materijale: idejna rešenja proizvoda sa biznis planom, i b) okrugli sto* – sa ciljem razgovara o potencijalima preduzetništva, o obrazovanju i preduzetništvu, o prethodnim iskustvima i o predlozima za buduća pozitivna kretanja u okvirupreduzetništva.

„SAJAM PREDUZETNIŠTVA SREDNJOŠKOLACA IZ AP VOJVODINE" – SKENIRANJE SITUACIJE

Skeniranje situacije podrazumeva analizu prednosti i slabosti koje ideja nosi sobom. Kao *prednosti* uočeno je:

- *Promovisanje preduzetništva.* Na neophodnost popularizacije preduzetništvaukazuje analiza pet aspekata: ekonomski, društveni, zakonodavni, tehnološki, i politički (Jain, 1999, 17). Ekonomski aspekat je ukazao da se danas u Republici Srbiji i AP Vojvodini sve više preduzeća zatvara, da vlada siromaštvo (http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/).

Analiza društvenog aspekta je rezultirala da smo društvo bez inicijative i ideja, da vlada kolektivna letargija. Mladi ljudi u AP Vojvodini su nepreduzimljivi i pasivni, nemaju želju da menjaju društvo i učine ga boljim, već se utapaju u postojeću situaciju ili odlaze iz zemlje. „Krasi" ih slab preduzetnički duh. Tehnološki, politički i pravni aspekti snažno podržavaju razvoj preduzetništva, kroz različite apsekte. Smatraju ga jednim od osnovnih instrumenata razvoja, kako pojedinačne ličnosti tako i društva u celini (http://www.kpor.org.rs/images/stories/Nacrt-strategije22januar2013.pdf).

- *Ne postoji ni jedna manifestacija u AP Vojvodini koja je vezana za preduzetništvo a da je usmerena na učenike vojvođanskih srednjihe škola*. Retkost se smatra jednim od najznačajnijih karakteristika resursa organizacije (Barney and Clark, 2007;Hunger and Wheelen, 2008).
- *Visoka škola MPK Sremski Karlovci je dovoljno organizovana i ima dovoljno resursa za realizaciju ideje*.
- *Popularizacija praktičnog rada kod učenika srednjih škola i studenata*. Praktičan rad je danas u obrazovnom sistemu zanemaren.Na „Sajmu" su učenici iz različitih srednjih vojvođanskih škola mogli da prezentuju svoja znanja i veštine, kroz praktičan rad, čime se doprinelo značaju prakse. Takođe, studenti Visoke škole MPK Sremski Karlovci su učestvovali u organizaciji, implementaciji, monitoringu i reviziji „Sajma", što je za njih bila značajna praksa iz oblasti: preduzetništva, menadžmenta, komuniciranja, itd.
- *Kreiranje kontakata učenika i studenata sa ljudima iz prakse, sa tržišta.* Danas učenici i studenti vrlo malo dolaze u kontakt sa tržištem i ljudima iz/sa praksom.„Sajam"je omogućio učesnicima da se upoznaju sa predstavnicima preduzetničkih firmi, lokalnih i pokrajinskih organa.
- *Informisanje o aktivnostima i potencijalima učenika i studenata.* Danas se u medijima mogu pronaći razne informacije ali najmenje informacije o potencijalima mladih ljudi u Republici Srbiji tj. AP Vojvodini. „Sajam"je propratio velik broj medijakoji su omogućili široj javnosti da se informiše o aktivnostima i potencijalima srednjih škola iz AP Vojvodine tj. njihovih učenika.
- *Kreiranje brenda Visoke škole MPK Sremski Karlovci kroz tradicionalni „Sajam preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine".* Vodilo se mišlju da aktivnost koja bude sprovedena ne treba da bude samo jednom već da se organizuje u kontinuitetu, jednom godišnje, i postane prepoznatljivo u svesti učenika kao brend Visoke škole MPK Sremski Karlovci.
- *Kreiranje kontakata sa školama što bi obezbedilo stalnu saradnju sa istima, one jesu izvor potencijalnih studenata Visoke škole MPK Sremski Karlovci.*

Pod nedostatkom podrazumevali su se troškovi koje Visoka škole MPK Sremski Karlovci i njeni zaposleni treba da se ulože radi realizacije ideje. U troškove spadali su: troškovi za kupovinu nagrada (tableta i eksternih hard diskova), troškovi za zakusku i osveženje, troškovi štampe materijala, troškovi utrošenog vremena i energije zaposlenih, itd.

„SAJAM PREDUZETNIŠTVA SREDNJOŠKOLACA IZ AP VOJVODINE" – RAZVOJ IDEJE

Ovakav korak prvenstveno podrazumeva:

- *Dobijanje podrške od opštinskih i lokalnih organa*. Visoka škola MPK Sremski Karlovci je dobila pismo podrške za ideju „Sajma" od Pokrajinskog sekretarijata za obrazovanje, propise, upravu, i nacionalne manjine-nacionalne zajednice kako i od opštine Sremski Karlovci. Takođe,škola je dobila potvrdan odgovor o prisustvu ljudi iz vrha Pokrajinskog sekretarijata za privredu, zapošljavanje i ravnopravnost polova i Školske uprave za Južno-bački i Sremski okrug da će učestvovati u otvaranju "Sajma", što je takođe, jedan vid podrške ideje "Sajma". Podrška je usledila i kroz učestvovanje predstavnika opštine Sremski Karlovci u žiriju i na okruglom stolu.
- *Kontaktiranje srednjih škola iz AP Vojvodine*. Ova aktivnost prvo je podrazumevala kreiranje baze podataka kontakata, e-mailova i broja telefona, svih srednjih škola u AP Vojvodini, a ima ih 74. Potom, je usledilo kontaktiranje srednih škola. Škole su bile kontaktirane tri puta, prvo sa ciljem da se informišu o „Sajmu" a potom da se podsete na isti.
- *Kreiranje potrebne dokumentacije*.Ova aktivnost podrazumevala je kreiranje: znaka „Sajma" (što je značajno s obzirom na tendenciju kontinuiteta istog); lista za žiriranje odnosno, definisanje kriterijuma za žiriranje i oblikovanje u standardnu formu, formular; lista prisutnosti; izveštaja za medije; agende za učesnike „Sajma"; dokumentacije koja se odnosila na imena timova članova žirija i učesnika okruglog stola;zahvalnice, poklon vaučeri; itd.
- *Prikupljanje kolaž materijala -idejnihrešenjaproizvodasabiznisplanom*. Visokaškola MPK Sremski Karlovci se odlučila da je potrebno kolaž materijale učesnika "Sajma" poslati par dana pre "Sajma"kako bi Visoka škola MPK Sremski Karlovci bila u mogućnosti da obezbedi adekvatan izlagački prostor u skladu sa proizvodima i materijale pošalje žiriju na detaljnu analizu (s obzirom da je svaki tim imao samo par minuta da prezentuje svoj material što je malo za analizu biznis plana)**.**
- *Informisanje medija***.** U jednom momentu, neposredno pre održavanja "Sajma", obavešteni su brojni mediji o „Sajmu", i tradicionalni i novi. Nekim medijima je bio poslat kratak izveštaj dok su drugi bili pozvani da prisustvuju na „Sajmu".
- *Priprema sajamskog prostora.* Ova aktivnost je poslednja u nizu aktivnosti koje je bilo potrebno sprovesti radi adekvatnog sprovođenja sajma: urediti izlagački prostor, obezbediti opremu za normalno funkcionisanje učesnika sajma, urediti prostoriju za okrugli sto, obezbediti zakusku i osveženje za sve učesnike sajma, itd.

„SAJAM PREDUZETNIŠTVA SREDNJOŠKOLACA IZ AP VOJVODINE" – REALIZOVANA IDEJA

Prvi "Sajam preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine" održan je 29.05.2015. godine. Učesnicima i gostima dobrodošlicu su poželeli direktor škole prof. dr Miladin Kalinić, potom

Petar Viđikant, načelnik Školske uprave za Južno-bački i Sremski okrug, Ministrarstvo prosvete Republike Srbije, dok je „Sajam" svečano otvorio Miroslav Vasin, potpredsednik Vlade Vojvodine i pokrajinski sekretar za privredu, zapošljavanje i ravnopravnost polova.

Na prvom "Sajmu preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine" u takmičarskom delu učestvovalo je šest škola odnosno, dvanaest timova. Škole koje su učestvovale su: Poljoprivredna škola iz Futoga, Hemijsko-medicinska škola iz Vršca, Gimnazija "Jovan Jovanović Zmaj" iz Novoga Sada, Gimnazijan "Sava Šumanović" iz Šida, Srednja poslovna menadžerska škola iz Sremskih Karlovaca, i Srednja informatička škola iz Sremskih Karlovaca. Poljoprivredna škola iz Futoga je učestvovala na "Sajmu" sa šest timova. Svi timovi prvo su izložili svoje kolaž materijale svim posetiocima sajma, u dvorištu Visoke školeMPK Sremski Karlovci, a potom je usledilo usmeno prezenotovanje pripremljenih materijala žiriju i ostalim zainteresovanim, u amfiteatru Visoke škole MPK Sremski Karlovci.

S obzirom da je "Sajam preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine" bio takmičarskog karaktera, radi veće motivacije učesnika, Visoka škola MPK Sremski Karlovci je dodelila tri nagrade. Radove je ocenjivao žiri, koji je bio sastavljen od predstavnika Visoke škole MPK Sremski Karlovci, preduzetnika, predstavnika opštine Sremski Karlovci i predstavnika medija, na osnovu unapred definisanih kriterijuma. Pobednički timovi bili su iz: hemijsko-medicinske škole iz Vršca, gimnazije "Sava Šumanović" iz Šida ipoljoprivredne škole iz Futoga. Nagrade su bile: za prvo mesto dva tablet računara, za drugo mesto dva memorijska diska dok je za treće mesto bio uručen set knjiga. Takođe, sva tri tima su dobilavaučeresa 25% popusta na školarinuVisoke škole MPK Sremski Karlovci dok su svi ostali učenici, kao učesnici sajma, dobili popust od 50eur pri upisu Visoke škole MPK Sremski Karlovci. I mentori, nastavnici, pobedničkih timova bili su nagrađeni.

U okviru prvog "Sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine" bila je organizovanai modna revija kreatorke Nataše Tatić Tot iz Velike Britanije. Ideja je bila da se prikaže rad uspešne preduzetnice, podele iskustva i uživa uz modu i koktelu. Takođe, da se promoviše žensko preduzetništo, koje se danas smatra prioritetnim za ravnopravnost polova (http://www.spriv.vojvodina.gov.rs/index.php/lat/pocetna1/83-vesti-latinica1/361-dan-zenskog-preduzetnistva-u-organizaciji-pokrajinske-vlade-i-unije-poslodavaca-vojvodine; Raletić, Janjušić, Aleksić, 2012).

Okrugli sto na temu „Preduzetništvo i obrazovanje" bio je takođe, uspešno održan. Učesnici okruglog stola bili su: predstavnici Visoke škole MPK SremskiKarlovci (zaposleni i student), preduzetnici, predstavnici opštine Sremski Karlovci, predstavnici medija, nastavnici i učesnici srednjih škola koje su učestvovale u takmičarsko mdelu "Sajma", i drugi gosti.

Kao iznenađenje, nakon završetka okruglog stola „Preduzetništvo i obrazovanje", usledio je izlet u Muzej meda porodice Živanović u Sremskim Karlovcima. Porodicu Živanović krasi snažan preduzetnički duh, pa je takoučesnicima "Sajma"obezbeđeno da još malo skupe saznanja i

iskustva o preduzetništvu ali i uživaju u znamenitosti starih vojvođanskih zanata i Sremskim Karlovcima.

„SAJAM PREDUZETNIŠTVA SREDNJOŠKOLACA IZ AP VOJVODINE" – EVALUACIJA

Uspešnost prvog "Sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine" merila se putem različitih metoda evaluacije:

- *izveštajem koji u sebi sadrži informacije koje srednje škole su informisane o održavanju sajma,*
- *izveštajem koje srednje škole sa koliko timova su se prijavile i učestvovale na „Sajmu",*
- *prikupljenim materijalom koji su učesnici pripremili za sajam (idejnim rešenjem proizvoda i biznis planom),*
- *listama prisutnosti,*
- *popunjenim formularima žirija sa ocenama učesnika,*
- *potpisanim formularima od strane primaoca nagrada,*
- *rezultatima popunjenih evaluacionih upitnika od strane učesnika o zadovoljstvu „Sajmom",*
- *fotografijama,*
- *pisanim materijalom o zaključcima okruglog stola,*
- *ukupnim press kliping-om,*
- *rezultatima popunjenih evaluacionih upitnika od strane angažovanih studenata Visoke škole MPK Sremski Karlovci o zadovoljstvu „Sajmom", tačnije praksom kroz angažovanje na „Sajmu",*
- *krajnjim izveštajem.*
-

Sve metode evaluacije ukazale su da je prvi "Sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine" uspešno realizovan, što je Visoku školu MPK Sremski Karlovci još više podstaklo da organizuje drugi „Sajam".

Bitno je naglasiti da sustudenti Visoke škole MPK Sremski Karlovci aktivno učestvovali u svim fazama "Sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine". Njihov doprinos je bio neprocenjiv.

Ipak, s obzirom da se radi o prvom „Sajmu preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine" isti je imao i određene nedostatke, među kojima se izdvaja termin „Sajma", koji je bio krajem maja kada su učenici završavali škole, zbog čega se pretpostavlja da je broj škola, učesnica na „Sajmu", bio zadovoljavajući.

Slika 1: Prvi "Sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine" Visoke škole MPK Sremski Karlovci

Izvor: arhiva Visoke škole MPK Sremski Karlovci prvi "Sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine"

Slika 2: Prvi "Sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine" Visoke škole MPK Sremski Karlovci

Izvor: arhiva Visoke škole MPK Sremski Karlovci prvi "Sajma preduzetništva srednjoškolaca iz AP Vojvodine"

REFERENCE

Barney, J.B., & Clark D.N. (2007).*Resource-Based Theory*.Oxford: Oxford University Press.

Backer, B.J. (2003). *The marketing book.*Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Jain, S.C. (1999). *Marketing: Planning & Strategy*.Boston: Cengage South-Western.

Hunger, D.J., &Wheelen, T.L. (2008).*Strategic Management*.New Jersey: Prentice Hall.

Raletić, S., Janjušić, D., Aleksić. S. (2012). *Women enterpreneurship as a development potential of countries*, I PAR International Leadership Conference „Womens leadership“, Opatija, Hrvatska, 29th-31th March, pp.78-85.

Strategija razvoja preduzetništva i konkurentnosti za period 2014-2020. (2014): http://www.kpor.org.rs/images/stories/Nacrt-strategije22januar2013.pdf

http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/

http://www.spriv.vojvodina.gov.rs/index.php/lat/pocetna1/83-vesti-latinica1/361-dan-zenskog-preduzetnistva-u-organizaciji-pokrajinske-vlade-i-unije-poslodavaca-vojvodine

Весна Вујасиновић, Висока школа струковних студија за менаџмент и пословне комуникације, Сремски Карловци

Валерија Вечеи - Фунда, Висока школа струковних студија за менаџмент и пословне комуникације Сремски Карловци

Никола Вуксановић, Висока школа струковних студија за менаџмент и пословне комуникације Сремски Карловци

Радован Владисављевић, Висока школа струковних студија за менаџмент и пословне комуникације Сремски Карловци

БАШТА ЗАЧИНСКОГ БИЉА У ФУНКЦИЈИ РАЗВИЈАЊА ЕКОЛОШКЕ СВЕСТИ СТУДЕНАТА МЕНАЏМЕНТА У УГОСТИТЕЉСТВУ

Резиме: Пратећи савремене трендове у гастрономији, кроз идеју прављења баште зачинског биља, у Високој школи МПК из Сремских Карловаца реализован је модел којим се успешно повезују струка, програм еко-школе и начела одрживог развоја. Реализација пројекта у оквиру програма Еко-школе, Башта зачинског биља је започела прављењем расадника зачинског биља. Расадник је уједно представљао групни рад студената смера менаџмент у угоститељству на Еко-пакет креативном конкурсу за 2014/15. школску годину. Предност и позитивна страна пројекта Башта зачинског биља је и чињеница да се целокупан практичан рад око прављења и уређења баште може повезати и пропратити кроз наставни програм у оквиру предмета Познавање животних намирница и пића.

Пројекат башта зачинског биља и сам програм Еко-школе представљају одличан модел образовања за одрживи развој у коме је на непосредан начин повезан практични и теоријски део, уз активно учешће студената,

Ово је, наизглед, мала промена у активностима професора и студената али она представља иновацију у раду и отвара нове могућности и изазове.

Кључне речи: еколошка свест, креативност, програм Еко-школе

GARDEN OF HERBS IN FUNCTION OF ENVIRONMENTAL AWARENESS OF STUDENTS IN GASTRONOMY MANAGEMENT

Following the latest trends in gastronomy, through the idea of making a garden of herbs, in the College MPK Sremski Karlovci we have implemented a model which has been successfully connecting waist, eco-

schools program and the principles of sustainable development. Implementation of the project within the Eco-School, Garden herbs began making hothouses for herbs. The hothouse also represented group work of students attending Gastronomy management course at the Eco-Package creative competition for 2014/15. school year. The advantage and the positive side of The Garden of herbs project is the fact that the entire practical work about the making and decorating gardens can be connected to and accompany the curriculum within the subject Knowledge of food and beverages.

Project Garden of herbs and the program Eco-School represent an excellent model of education for sustainable development in which it is a straightforward way to connect practical and theoretical part, with the active participation of students.

This is, apparently, a small change in the activities of professors and students, but it is an innovation in the work and creates new opportunities and challenges.

Keywords: environmental awareness, creativity, Eco-Schools programme

УВОД

Међународни програм Еко-школе (ЕкоФакултет) пружа велике могућности за развијање свести о значају заштите околине и концепта одрживог развоја. Програм има велике могућности за увођење иновација, активно учење, креативну наставу, грађење идентитета модерне школе/факултета и развијање свести о важности активног односа сваког појединца у заштити околине и спровођењу концепта одрживог развоја.

Образовање за одрживи развој би требало да буде у стању да мобилише студенте, наставнике и локалну заједницу како би се постигао виши степен образовања за одрживи развој. Технике образовања нису толико важне колико примењивост стечених знања. Кроз синергетски ефекат могуће је то и постићи. Ово води ка томе да је најбољи приступ у постизању образовања за одрживи развој мултидисциплинарни приступ. Кроз сплет различитих дисциплина студенти могу боље разумети задатке и циљеве.

Пројекат Башта зачинског биља је део краткорочног пројекта од посебног интереса за одрживи развој у АП Војводини у 2015. години „Еко-школе као модел и средство образовања за одрживи развој“ и подржан од стране Покрајинског секретаријата за науку и технолошки развој.

ОБРАЗОВАЊЕ ЗА ОДРЖИВИ РАЗВОЈ

Образовање је важан елеменат у постизању дугорочних циљева одрживог развоја. „Елеменат образовања о животној средини је врло важан као основа за разумевање одрживости и главни фокус би требало да буде на примарном и секундарном нивоу образовања, како би помогао студентима да развију основно разумевање природе и међусобног утицаја“ (Jucker, Mathar, 2014). Образовање за одрживи развој има изузетно широку примену и захтева пажљиво вођење програма како би фокус остао на одређеном проблему. Међународни програм Еко-школа прати велики број принципа који су

прокламовани у „Агенди 21“ и усаглашена је са постулатима образовања за одрживи развој.

Поглавља 25-27, 36 и 37, „Агенде 21“ обрађују проблематику изградње вишег степена пажње на проблеме одрживог развоја. Образовање је од круцијалног значаја како би се постигли циљеви одрживог развоја.

Еко-школе су програм и интелектуално власништво фондације FEE (Foundation for Environmental Education). Програм је подржан од Програма УН за животну средину (UNEP) и Организације УН за образовање, науку и културу (UNESCO). Међународни програм Еко-школе је систем награђивања предшколских и школских установа на локалном, државном и међународном нивоу. Једнообразност програма и тачно задане смернице чини јединственим овај препознатљив и квалитетан модел васпитања и образовања. Вртићи/школе/факултети које испуне постављене критеријуме и које бригу за животну средину постављају као трајну вредност и начин живљења, добијају повељу (сертификат) о статусу међународне Еко-школе и Зелену заставу са знаком Еко-школе као знак статуса. Зелена застава је видљиви знак успешног припадања програму (Вечеи-Фунда, 2007).

ПРОЈЕКАТ БАШТА ЗАЧИНСКОГ БИЉА

У оквиру програма Еко-школе/Еко-факултета примењује се еколошко-едукативни приступ младима, а у целокупан процес су укључени наставно особље, ученици као и локална заједница. Поред теоријског приступа ђаци и студенти имају могућност да и практично учествују кроз разне пројекте који се у оквиру програма могу спровести.

Уређењем школског дворишта развија се свест о заштити околине, уз истовремено побуђивање племените људске особине о потреби учествовања сваког појединца у очувању природе. Управо овај – еколошки аспект, поред економског и социјалног, представља један од три основна стуба одрживог развоја. Један од модела уређења школског дворишта, а који је успешно спроведен у Високој школи струковних студија за менаџмент и пословне комуникације у Сремским Карловцима, јесте башта зачинског биља.

Према подацима појединих трговинских ланаца потражња за зачинским биљем у последњих годину дана је удвостручена, а продаја свежих зачинских биљака у саксијама је порасла за 30%. Поред тога, светски тренд употребе свежих зачина у гастрономији све више је присутан и у нашој земљи. У све већем броју ресторана госту се пружа могућност да сам зачини своје јело или салату употребом свежих зачинских биљака које се у саксијицама налазе на сваком столу. Пратећи савремене трендове у гастрономији, кроз идеју прављења баште зачинског биља у Високој школи МПК из Сремских Карловаца реализован је модел којим се успешно повезује струка, програм еко-школе и начела одрживог развоја.

Савремена цивилизација, навике људи у исхрани, не би се могле замислити без биљних зачина чија је употреба достигла велике размере. Многи историјски догађаји и географска открића везана су за зачине и њихову трговину. Број зачина који се данас налази у употреби је велик и зависи од регионалних услова за њихову производњу. Неки зачини су се распространили широм Земљине кугле и користе се у свим земљама, док други имају искључиво локални или регионални карактер (Danon, Blaženčić, 1985).

Реализација пројекта у оквиру програма Еко-школе - Башта зачинског биља је започела прављењем расадника зачинског биља. Расадник је уједно представљао и групни рад студената смера менаџмент у угоститељству на Еко-пакет креативном конкурсу за 2014/15. школску годину.

На тај начин студентима је дата могућност да на креативан начин поново употребе већ искоришћену тетра-пак амбалажу уз истовремено истицање значаја екологије, заштите животне средине и бенефита одрживог развоја. Приликом избора садница биране су биљне врсте које могу да расту у условима континенталне климе, а које уједно имају широку примену у гастрономији нашег поднебља.

Пратећи савремене трендове у гастрономији, кроз идеју прављења баште зачинског биља реализован је модел којим се успешно повезује струка, програм еко-школе и начела одрживог развоја. Једна од предности и позитивна страна пројекта је и чињеница да се целокупан практичан рад око прављења и уређења баште може лепо и теоријски повезати и пропратити кроз наставни програм.

Још једна предност и позитивна страна пројекта Башта зачинског биља је и чињеница да се целокупан практичан рад око прављења и уређења баште може лепо и теоријски повезати и пропратити кроз наставни програм у оквиру предмета Познавање животних намирница и пића.

На овај начин, поред педагошког утицаја који се огледа у могућности активног учествовања студената у активностима Еко-школе, исказивању креативности уз истовремено подизање свести о значају екологије, студенти стичу и знања о бројним позитивним дејствима зачинског биља на организам (поред пријатних сензорних својстава многи зачини испољавају антиоксидативно и бактерицидно деловање) Directive EU, 2010; Dimić et al., 2015). С друге стране, како је реч о свежим зачинима који имају најбоље очувана сензорна својства, кроз пројекат баште зачинског биља студенти смера Менаџмент у угоститељству имају могућност да у оквиру вежби из појединих предмета употребе зачине које су узгајили за припрему јела уз практично стицање знања о њиховој примени у гастрономији. Овакав вид повезивања пројекта и наставног програма нарочито је могућ у угоститељским и економским школама.

Уз све то треба истаћи и битну предност али и циљ програма Еко-школе а који се огледа у учешћу великог броја особа из различитих домена школе – студената, наставног кадра (професора, предавача и асистената) као и ненаставног особља.

Поред улоге побољшања укуса и мириса хране, зачини често испољавају и лековита својства. Управо из те чињенице родила се идеја за даљу надоградњу пројекта Баште зачинског биља у виду формирања Баште лековитог биља.

Из свега поменутог се може доћи до закључка да пројекат башта зачинског биља, башта лековитог биља или уређење повртњака и воћњака у оквиру програма Еко-школе, као и сам програм Еко-школе представљају одличан модел образовања за одрживи развој, у коме је на веома непосредан начин повезан практични и теоријски део, уз активно учешће студената, којима је остављена могућност и креативног изражавања, уз константно подизања свести о значају екологије и очувања животне средине.

ЕДУКАЦИЈА СТУДЕНАТА

Употреба зачина и зачинског биља у припремању хране има дугу историју. Зачини су се некад употребљавали како би се анулирао мирис не баш свеже хране или за поправљање укуса не баш укусне хране (Brittin, 2011). Наиме, данас када су зачини и зачинско биље доступни свима, што некад није било могуће, и будући да их може приуштити свако просечно домаћинство или професионална угоститељска кухиња, тешко је уопште замислити припрему јела и гастрономију без њих. Пробуђивање интересовања, свести и радозналости студената и указивање на значај заштите околине и концепта одрживог развоја представља главни задатак и циљ едукације студената. Потребно је развијати код студената вештине и навике и оспособљавати их да то и примењују у пракси када је реч о одрживом развоју.

Табела 1. Пример теме Припрема свежег зачинског биља

Висока школа струковних студија за менаџмент и пословне комуникације		
Предмет: ОСНОВЕ ГАСТРОНОМИЈЕ		
Студијски програм: Менаџмент у угоститељству		**Предавач/Професор:** Никола Вуксановић
Наставна јединица:	**Тема:**	
Припремне радње у угоститељским кухињама	Припрема свежег зачинског биља	

Циљеви предавање	Материјални (образовни)	Угоститељска кухиња одређује свакодневну припрему намирница а нарочито свежег зачинског биља јер су јела, њиховом употребом укуснија, пинкантна и декоративна. Свеже зачинско биље представља природне побољшиваче укуса и мириса хране и прехрамбених производа у технологији хране. Важну улогу у припреми и одржавању свежег зачинског биља и у производњи прехрамбених производ има вода. *Циљ: Пробудити свест о значају зачинског биља у гастрономији, као и о значају воде у угоститељским кухињама.*
	Функционални (формални)	Интерактивно предавање обухвата приказ примене свежег зачинског биља у гастрономији. Студентима се указује на рационално илогичко размишљање коришћења свежег зачинског биља у односу на припрему јела, које такође садржи примену хигијенски исправне воде. Развијање код студената, вербалне способности, да самостално запажају значај и закључују однос воде и свежег зачинског биља. *Циљ: Пробудити свест и значај о хигијенској исправност воде која се користи у свакодневној припреми намирница.*
	Васпитни	*Циљ:Пробуђивање интересовања и радозналости о значају заштите околине и концепта одрживог развоја.*

ЗАКЉУЧАК

Образовање за одрживи развој и заштиту животне средине представља важан задатак сваке образовне институције, од вртића до факултета. Укључивањем свих нивоа образовних институција наше земље у поменути програм и прихватањем Еко-школе/Еко-факултета као модела и средства образовања за одрживи развој постиже се оптималније подстицање развоја еколошког сензибилитета, свести и понашања.

Пројекат башта зачинског биља, уређење повртњака и воћњака у оквиру програма Еко-школе, као и сам програм Еко-школе представљају одличан модел образовања за одрживи развој, у коме је на веома непосредан начин повезан практични и теоријски део, уз активно учешће студената, којима је остављена могућност и креативног изражавања, уз константно подизања свести о значају екологије и очувања животне средине.

ЛИТЕРАТУРА

1. Brittin, H. C. (2011). *Food and culture around the world handbook*. Prentice Hall.
2. Commision Directive 2010/67/EU of 20 October 2010, amending Directive 2008/84/EC laying down specific purity criteria on food additives other than colours and sweeteners, Official Journal of the European Union L 277/17 21.10.2010.
3. Danon, J., & Blaženčić, Ž. (1985). *Hranljivo, lekovito, otrovno i začinsko bilje*. Beograd, Naučna knjiga.

4. Dimić, E., Vujasinović, V., Kravić, S., Borić, B. (2015). *Energy value and fatty acid profile of commercial fat spreads based on oilseeds.* APTEFF, 46: (rad u štampi).
5. Jucker, R., & Mathar, R. (Eds.). (2014). *Schooling for Sustainable Development in Europe: Concepts, Policies and Educational Experiences at the End of the UN Decade of Education for Sustainable Development* (Vol. 6). Springer.
6. Вечеи-Фунда, В. (2007). *Међународни програм Еко-школе као фактор повећавања вриједности знања школе.* Зборник радова. Саветовања На путу ка добу знања, Ф@М, Нови Сад, 217-237.

Slađana Marjanović, Dom zdravlja Doljevac

INOVACIJE U ORGANIZACIJI- ZNAČAJ ZDRAVSTVENOG INFORMACIONOG SISTEMA

Apstrakt

Zdravstveni informacioni sistem omogućava bržu i jednostavniju dostupnost usluga, blagovremeno informisanje, lakšu i sigurniju obradu podataka. Zdravstveni informacioni sistem pruža jednak pristup uslugama za sve korisnike, bez razlike po polu, verskoj i etničkoj pripadnosti. Kvalitet zdravstvene zaštite je prepoznat kao jedna od najvažnijih karakteristika zdravstvenog sistema.

1.ZDRAVSTVENI SISTEM

U današnje vreme prisutan je veliki uticaj računarstva odnosno informatike u svim svim segmentima života, što se posebno odnosi na nauku i tehnologiju. Nezamislivo je da se bilo koja vrsta istraživanja sprovede bez upotrebe globalne mreže gde se može naći velika količina podataka i informacija.

Kada je reč o upotrebi računara u medicini, kao i u ostalim oblasima, ista doprinosi znatnom unapređenju *poslovanja*, prevazilaženja poblema koja se tiču papirologije, kartoteka itd. Svima je poznato da su kartoteke (koje kod nas i dalje postoje) veoma ne praktične, pre svega zbog njihove veličine, dok je neverovatna visprenost i iskustvo potrebno za pronalaženje pravog kartona. .

Glavni cilj uvođenja računara jeste prevazilaženje gore pomenutih problema, uspostavljanje tzv. elektronskih kartona za pacijente koji će sadržati snimke sa svih aparata, lekove koje pacijent mora da koristi, koja je terapija, da li je treba promeniti itd.

1.1. Pojam zdravstvenog sistema

Kada se govori o gore pomenutoj temi, treba reći sledeće. Svetska zdravstvena organizacija definiše zdravstveni sistem kao: *kompleks međusobno povezanih elemenata koji doprinose*

zdravlju u porodici, obrazovnim ustanovama i na radnom mestu, javnim mestima i zajednicama, kao i u fizičkoj i psihološkoj sredini, u zdravstvenim i drugim sektorima.

Zdravstveni sistem spada u velike sisteme, sastavljen je od više podsistema koji su, sa jedne strane, u međusobnoj vezi, ali sa druge strane, u vezi sa spoljnim sistemima koji teže istom cilju odnosno unapređenju zdravlja stanovništva.

Dijagram sistema zdravstvene zaštite se sastoji iz nekoliko delova odnosno podmodela i to:

-prirodni uslovi (socioekonomski, prirodni)

-stanovništvo i njegovo zdravstveno stanje

-zdravstvena zaštita

-resursi

-njihova alokacija

-kadrovi

-upravljanje i

-spoljni sistem

Sam cilj kreiranja modela jeste da olakša onima koji donose odluke na nacionalnom nivou, da, simulirajući aktivnosti sistema javnog zdravstve, testiraju različite programe zdravstvene zaštite, alokaciju resursa zdravstvene zaštite u zavisnosti od potreba odnosno zdravstvenog stanja stanovništva, uvažavajući, pri tom, zavisnost između sistema zdravstvene zaštite, uslova sredine i mnogih drugih faktora.

U zavisnosti od problema koji se želi rešavati, vrši se odabir određenih matematičkih modela koji opisuje svaki od datih podmodela. Na primer, podmodel resursi se definiše na bazi procene trendova u populaciji, kretanja stopa morbiditeta od različitih bolesti i željenih standarda. Odgovarajućim dijagramom mogu se izraziti kvantitativni parametri, a početni podaci mogu biti broj i struktura stanovništva, stope mortaliteta, natalitet itd.

2. ZDRAVSTVENI INFORMACIONI SISTEM

U opštem smislu *informacioni sistem* predstavlja skup ljudi, materijalnih sredstava i postupaka koji za proizvodnju i komuniciranje informacija za potrebe nekog sistema. ***Zdravstvena infomatika*** je naučna disciplina koja se bavi teorijom i praksom informacionih procesa u zdravstvenoj zaštiti, potom pitanjima obrade podataka i informacija u sistemu zdravstvene zaštite i svim implikacijama koje ti procesi imaju sa teorijskog, tehnološkog i aplikativnog aspekta na medicinsku problematiku.

Kada je reč o definiciji zdravstvenog informacionog sistema (ZIS), treba reći da Svetska zdravstvena organizacija (SZO) isti određuje kao *deo opšteg informacionog sistema i*

podrazumeva mehanizam za prikupljanje, obradu, analizu i prijem informacija potrebnih za organizaciju i sprovođenje zdravstvene zaštite, ali i za istraživanja i organizaciju u zdravstvu.

Osnovni **cilj** zdravstveno-informatičke delatnosti jeste organizacija, racionalizacija i funkcionisanje zdravstvene službe na optimalan način, odnosno poboljšanje kvaliteta medicinskog rada kao i obezbeđenje tačne, potpune i blagovremene informacije i smanjenje troškova zdravstvene zaštite. Treba reći i da ZIS ne može sam za sebe da postoji odnosno egzistira, već služi kao, takoreći, oruđe u svakodnevnom radu.

Osnovne komponente jednog zdravstvenog informacionog sistema su:

- kadrovi (organizatori, planeri, dizajneri, menadžeri, programeri, korisnici)
- baza podataka
- tehnička baza i
- programska podrška

Pored svega treba reći da je jedan od osnovnih problema u zdravstvu i savremenoj medicini, uopšte, upravo prikupljanje, manipulisanje, obrada i korišćenje podataka koji se svakodnevno u velikim količinama sakupljaju u ogromnoj dokumentaciji zdravstvenih ustanova.

2.1. Primena informatike u zdravstvu

Informacije koje se generišu i prenose u okviru zdravstvenih informacionih sistema imaju posebne namene:

1. **U funkciji vođenja zdravstvene i medicinske dokumentacije** - Broj podataka koji se sakuplja u zdravstvenim ustanovama, veoma veliki. Pružanje medicinskih usluga je izuzetno specifičan i složen posao čija je osnovna karakteristika – brojnost i raznovrsnost podataka i informacija. Moderni procesi zdravstvene zaštite se grade na činjenicama da informacija mora lako pristupačna u vremenu i na mestu gde je potrebna. Na ovako postavljene zahteve, može se odgovoriti samo upotrebom računara.
2. **U medicinskoj dijagnostici** – računari se u medicinskoj dijagnostici koriste u obradi i analizi biofizikalnih signala (elektrokardiografija, elektroencefalografija, elektromiografija, merenje krvnog pritiska), potom u obradi i analizi medicinskih slika pri postupcima kompjuterizovane tomografije – CT, zatim slika dobijenih sa MR, o čemu će kasnije više biti reči.

Pored ovoga treba reći i da računari igraju značajnu ulogu u dijagnostici tj. u obradi i analizi kliničko-laboratorijskih merenja. Za postavljanje same dijagnoze, koriste se tzv. ekspertni

sistemi koji, u suštini, daju informaciju koju korisnik traži, ali mogu i objasniti kako se do te informacije došlo. Primera ekspertnih sistema nema jako puno. Do sada su razvijeni sledeći: CASNET – konsultativni sistem za glaukom, veoma značajan u dijagnostikovanju u oftalmologiji; INTERNIST – konsultant u internoj medicini itd. Međutim, treba reći eda se sve više radi na razvitku ovakvih sistema odnosno programa.

3. **Primena u terapiji i rehabilitaciji** – sam početak primene računara u medicini vezan je za programe planiranja zračenja tumora (proračun doza, veličina polja). Danas se ove metode veoma široko koriste i praktično se ne mogu zamisliti bez računara. Kada je reč o terapiji, podrazumevamo i praćenje bolesnika odnosno njegovog zdravstvenog stanja u, jedinicama intezivne nege, na primer.

4. **U organizaciji zdravstvenog rada** – govorimo li o ovoj temi, reći ćemo da su najznačajnije oblasti primene informatičkih metoda sledeće:

   -dogovaranje poseta pacijenta u ambulantama

   -prijem bolesnika u bolnicu

   -izdavanje recepta

   -bolovanja

   -evidencija zdravstvenog rada itd.

5. **U medicinskim istraživanjima** – primena računara u medicinskim istraživanjima je veoma široka i danas je veoma teško (nemoguće) baviti se istraživanjem bez informatike odnosno korišćenja složenih postupaka informacionog i računarskog rada. Osim analize podataka, istraživački rad se sve više unapređuje kompjuterizovanim sistemima za dokumentaciju medicinske literature (MEDLARS i Experta Medica).

6. **U medicinskoj edukaciji** – danas se u mnogome koriste edukacioni materijali koji se distribuiraju u obliku disketa. Veoma su pogodni programi tipa simulacije (pacijenta ili stanovništva), gde student uči, vođen računarom, da rešava neki medicinski ili zdravstveni problem.

3.MODEL ZDRAVSTVENOG INFORMACIONOG SISTEMA

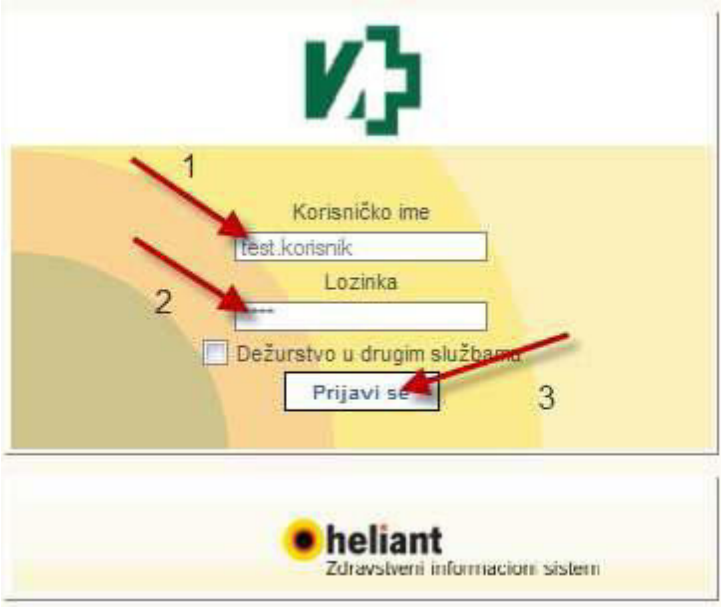
Da bismo objasnili rad ZIS-a možemo se poslužiti modelom koji je naišao na veliku primenu u zdravstvu. Pomenuti model nosi naziv HELIANT.
Heliant predstavlja medicinski informacioni sistem za zdravstvene ustanove koji pokriva širok spektar aktivnosti u vezi sa pacijentima, pružaocima usluga i sistemom zdravstvene zaštite.

Podsistem je predviđen za primenu u ustanovama za zdravstvenu zaštitu i omogućuje da se vodi kompletan elektronski dosije pacijenta.

3.1. Logovanje i glavna strana

Korak 1

Pre početka upućivanja najpre je neophodno izvršiti logovanje ili registracijukorisnika (lekar, sestra) kao na slici br. 1. U polje označeno na slici strelicom br. 1,potrebno je ukucati korisničko ime zaposlenog a to je **IME.(tačka)PREZIME**zaposlenog.Sve se unosi malim slovima i zajedno, bez razmaka. U polje označenostrelicom broj 2 potrebno je ukucati lozinku zaposlenog tj. njegovo **IME**. Nakontoga kliknuti na polje **PRIJAVI SE** označeno na slici strelicom br. 3



Slika br. 1

Korak 2

Nakon uspešne regitacije otvoriće Vam se glavna strana kao na slici br. 2. Zatim jepotrebno da kliknete na Vašu ambulantu koja se nalazi sa leve strane ekrana. Unašem primeru označena je strelicom **AMBULANTA TEST.**

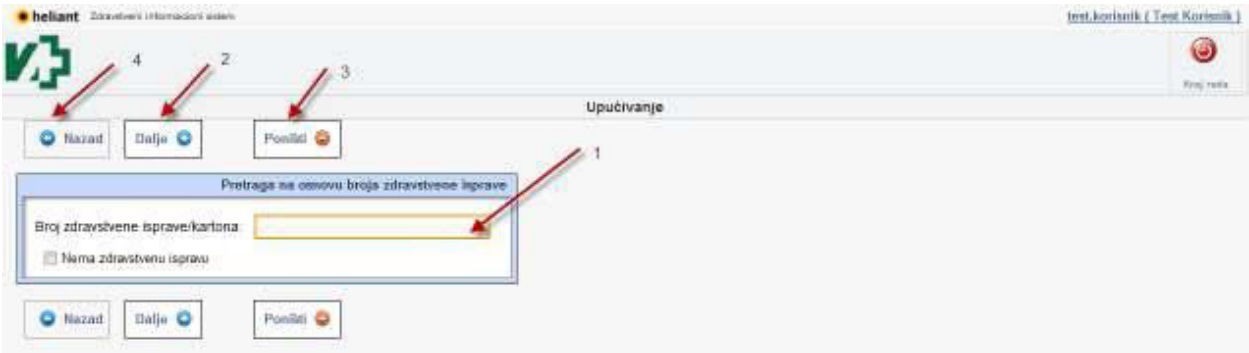
Pošto ste kliknuli na ambulantu prikazaće vam se izgled ekrana kao na slici br. 3.Za dalje upućivanje pacijenta potrebno je kliknuti na dugme **SLEDEĆI PACIJENT**kao što je označeno strelicom na slici br. 3.

Slika br.3

UPUĆIVANJE PACIJENTA

Korak 3

Sledeći korak je pretraga pacijenta po broju zdrastvene isprave tj. Brojuzdravstvene knjižice ili kartona (slika br. 4). U polje označeno strelicom br. 1potrebno je uneti broj knjižice a zatim kliknuti na gugme **DALJE** označeno na slicistrelicom br. 2. Strelicom br. 3 označeno je dugme **PONIŠTI** ukoliko želite daprekinete upućivanje pacjenta, a strelicom br. 4 dugme **NAZAD** ukoliko želite dase vratite na prethodni korak.



Slika br. 4

Ukoliko pretragom po broju zdravstvene knjižice ne pronađete traženog pacijentapojaviće Vam se izgled ekrana kao na slici br. 5. Pretraga pacijenta moguća je i po njegovom prezimenu i imenu, LBO broju, ali najpouzdanija je pretraga pomatičnom broju pacijenta. Matični broj ćete uneti u polje označeno strelicom br. 1a zatim kliknuti na dugme **DALJE**. Ukoliko ni pretraga po matičnom broju ne darezultate kliknućete na dugme **KREIRAJ NOVOG PACIJENTA** označeno na slicistrelicom br. 2.

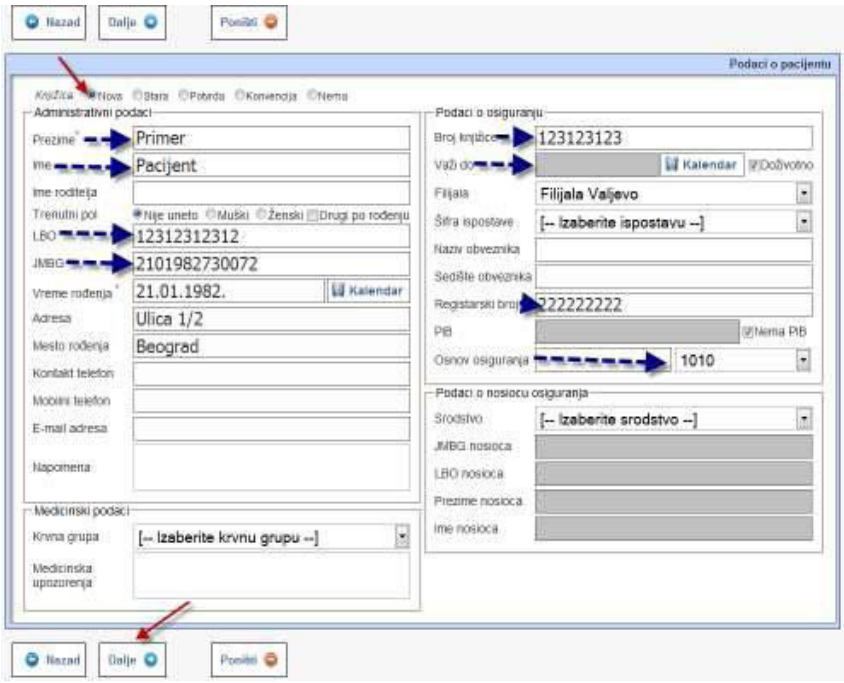
Slika br.5

Korak 4

Pošto ste pronašli traženog pacijenta, pojaviće se izgled ekrana kao na slici br. 6.Za dalje upućivanje potrebno je kliknuti na dugme **DALJE** kao što je označenostrelicom na slici br. 6.

Slika br. 6

Nakon toga pojaviće se izgled ekrana kao na slici br. 7. Slika br. 7 prikazujedetaljne podatke o pacijentu. Plavom strelicom na slici su označeni OBAVEZNIPODACI bez kojih dalje upućivanje nije moguće. U gornjem levom uglu ekranastrelicom su označene sve mogućnosti u vezi sa zdravstvenom ispravompacijenta. Dovoljno je klikom označiti jednu od ponuđenih opcija (stara, nova,potvrda, konvencija ili nema knjižicu). Pošto su unešeni svi podaci za pacijenta(ako već nisu automatski popunjeni) za dalje upućivanje kliknite na dugme **DALJE** kako je to označeno na slici br. 7.



Slika br. 7

Korak 5

Sledeći korak prikazan je na slici br. 8. Klikom na kružić ispred imena lekara vršite**IZBOR LEKARA** kao što je to prikazano na slici strelicom br. 1. Takođe, klikom nakućicu možete **ZAKAZATI PREGLED ZA BUDUĆNOST** (strelica br. 2) ili označitida **LEKAR NE UČESTVUJE U KONTAKTU** za usluge koje se evidentiraju samoza sestru, npr. usluge fizioterapeuta I sl. (strelica br. 3). Kada ste izabrali neku odponuđenih opcija za dalje upućivanje kliknite na dugme **DALJE** kao na slici br. 8.

Slika br. 8

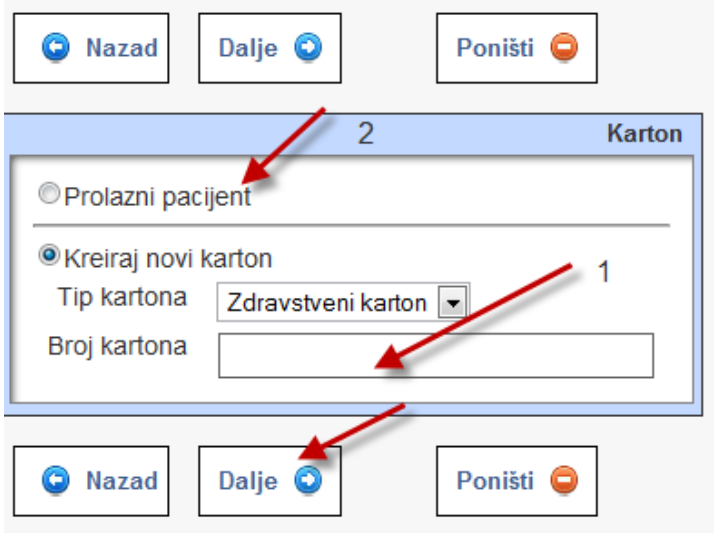
Korak 6

Sledeći korak je naplata participacije kao što je prikazano na slici br. 9. Strelicombroj 1 označen je **OSNOV OSLOBAĐANJA**. Ako je pacijent oslobođen odplaćanja participacije u ovom polju se unosi vid oslobađanja (235,511;), a ukolikopacijent nije oslobođen plaćanja participacije u polju označenom strelicom br. 2automatski je upisan vrednost za iznos participacije. Strelicom broj 3 na slicioznačen je kalendar odnosno **DATUM I VREME PREGLEDA.** Datum jeautomatski podešen za dan kada se vrši upućivanje. Za dalje upućivanje kliknitena dugme **DALJE** kao na slici br. 9.

Slika br. 9

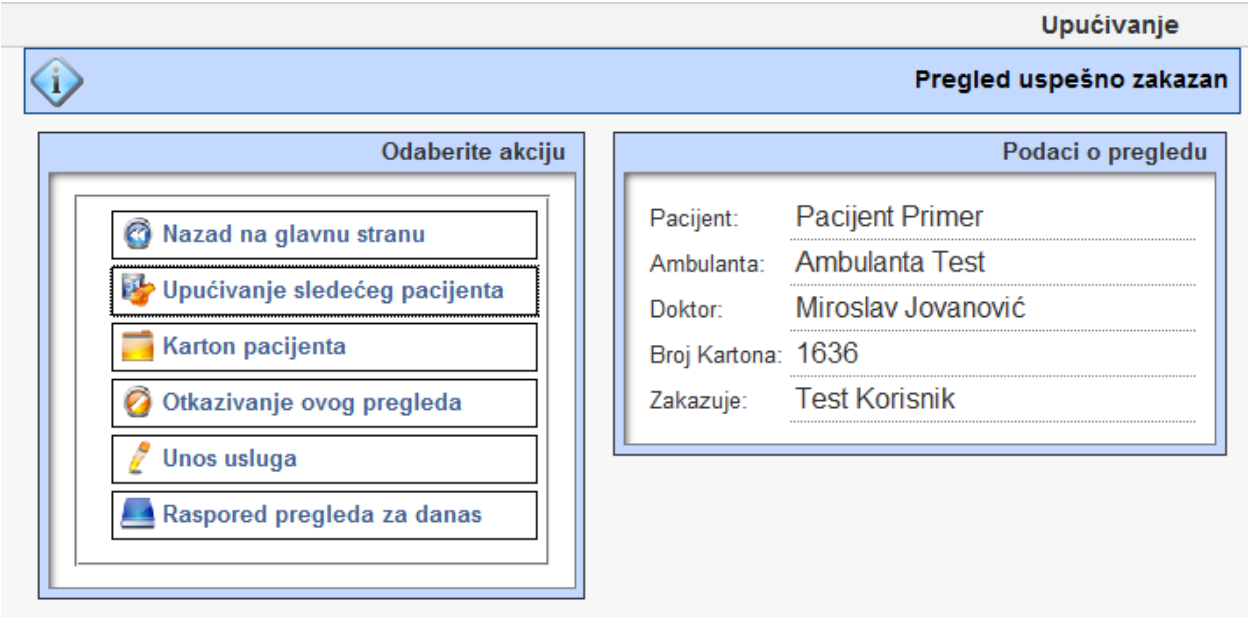
Korak 7

Sledeći korak pri upućivanju je **KARTON PACIJENTA** koji je prikazan na slici br.10. U polje označeno strelicom br. 1 upisuje se **BROJ KARTONA** pacijenta čimese automatski dodeljuje broj kartona pacjentu ukoliko već nije ukucan, a ukolikopacijent nema karton potrebno je klikom označiti polje **PROLAZNI PACIJENT**. Zadalje upućivanje kliknite na dugme **DALJE**.



Slika br. 10

Ukoliko ste prošli sve prethodne korake pojaviće vam se izgled ekrana kao na slicibr. 11. To ce biti znak da ste uspešno uputili pacijenta i da lekar može a započnesa pregledom pacijenta. Sa leve strane ekrana ponudiće se različite opcije zadalje. Najčešće su: **UPUĆIVANJE SLEDEĆEG PACIJENTA** kada se vrši process upućivanja za novog pacijenta, **RASPORED PREGLEDA ZA DANAS** sadržiprikaz upućenih pacijenata za taj dan, **UNOS USLUGA** kada se žele evidentiratiusluge koje nisu obuhvaćene DNEVNOM EVIDENCIJOM. Takođe se može i otkazati zakazani pacijent klikom na dugme **OTKAZIVANJE OVOG PREGLEDA** itd kao na slici br. 11.



Slika br. 11

Nakon uspešnog upućivanja i obavljenog pregleda od strane lekara potrebno jeevidentirati i izvršene usluge.

4. ZNAČAJ INFORMACIONOG SISTEMA

Zdravstveni informacioni sistem omogućava bržu i jednostavniju dostupnost usluga, blagovremeno informisanje, lakšu i sigurniju obradu podataka. Zdravstveni informacioni sistem pruža jednak pristup uslugama za sve korisnike, bez razlike po polu, verskoj i etničkoj pripadnosti. Kvalitet zdravstvene zaštite je prepoznat kao jedna od najvažnijih karakteristika zdravstvenog sistema.

5. LITERATURA

1. Menadžment u zdravstvenim ustanovama – Evropski centar za mir i razvoj
2. Časopis PC-PRES, broj 65
3. www.sbm.co.yu – medicinski informacioni sistem
4. www.heliant.rs

ИНОВАТИВНОС ТМЛАДИХ У СИСТЕМУ УНИВЕРЗИТЕТСКОГ ОБРАЗОВАЊА[53]

ЕминаМ. Копас-Вукашиновић[54]

Факултет педагошких наукаУниверзитета у Крагујевцу, Јагодина

Апстракт: Квалитет образовања младих препознаје се у њиховим компетенцијама за иницијативност, сарадњу и стваралаштво, што јесте претпоставка могућности њиховог комплексног и продуктивног деловања у друштвеној заједници, чиме је одређен квалитет привредног, односно друштвеног развоја. Намеће се питање колико систем универзитетског образовања код студената развија ове компетенције и да ли их они одређују као исходе образовања. Циљ истраживања је био да се утврди колико млади у систему универзитетског образовања препознају подстицаје и могућности за испољавање својих креативних потенцијала и да ли се кроз наставне и друге активности припремају за иновативно деловање у друштву. Истраживање је обављено применом дескриптивне методе и поступком анализе садржаја. Испитани су ставови студената о могућностима њиховог заједничког деловања са наставницима, у контексту развоја истраживања и иновирања наставног процеса, са очекиваним исходом спремности студената да се укључују у иновативне активности на нивоу универзитета и шире друштвене заједнице. Резултати истраживања потврђују да студенти јесу заинтересовани за сарадњу са наставницима у истраживањима и иновирању наставногпроцеса. Међутим, они недовољно препознају иницијативу и спремност наставника да подрже идеје младих и заједно делују у правцу њихове реализације.

[53]Напомена: Чланак представља резултат рада на пројектима *Од подстицања иницијативе, сарадње, стваралаштва у образовању до нових улога и идентитета у друштву*(бр. 179034); и *Унапређивање квалитета и доступности образовања у процесима модернизације Србије*(бр. 47008), које финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Р Србије (2011-2014).

[54]emina.kopas@pefja.kg.ac.rs

Кључне речи: универзитетско образовање, иницијатива, сарадња, стваралаштво, иновативност.

Učitelji su ti koji sebe koriste kao mostove,

Pozivajući svoje učenike da pređu preko njih,

zatim, pomažući im preći, radosno onemoćaju,

hrabreći ih da sami sagrade takve mostove.
(Nikos Kazantazakis)

ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ПРОБЛЕМУ

У систему универзитетског образовања, улоге наставника и студената је неопходно пратити и сагледавати у комплементарном односу, те на тај начин одредити полазне основе за истраживање њихових компетенцијаза стваралачко изражавање и иновативно деловање. Развојна опредељења овог система, одређена *Стратегијом развоја образовања у Србији до 2020. године*, подразумевају усмеравање и усклађивање наставних и научних активности ка задовољавању потреба појединца, привреде и друштвене заједнице у целини (*Стратегија развоја образовања*..., 2012). У том контексту,иницијатива као потреба појединца да делује, сарадња и стваралаштво наставника и студената представљају значајне одреднице квалитета њихових заједничких активности у наставном и научном раду. Покушаћемо да их представимо кроз ставове студената о компетенцијама и спремности наставника да их укључе у иновирање наставног процеса иоспособе их за креативно изражавање и стварање, што подразумева њихову спремност за иновативноделовање на нивоу универитетске и друштвене заједнице.

Значај овог проблема је могуће сагледати у односу на квалитет савремених истраживачких система на државном, регионалном и међународном нивоу, чији исходи јесу одређени и потенцијалима младих истраживача. У овом тренутку, треба нагласити да

се појмови иницијатива, сарадња и стваралаштво морају сагледати у јединству, јер су међусобно условљени и чине систем комплементарних утицаја на младе, који се оспособљавају за иновативно и креативно деловање у заједници. Истраживачким активностима у свету науке, технике и технологије, већ током свог универзитетског образовања, млади испитују(истражују) и у таквим процесима двосмерно делују, у односу на стварање и развијање система знања (научних и утилитарних), али и у односу на развијање система сопствених способности и вредности (флексибилност, експлорација, способност решавања проблема, социјална компетентност, увиђање, когнитивни стил и друге). У таквим околностима наставници студенте усмеравају канаучним сазнањима и упућују их у методе истраживања, развијања критичког мишљења и проблемског сагледавања наставних садржаја (Baer,1997; Копас-Вукашиновић, 2014). Такође, наставници подстичу интересовања студената за избор адекватних метода истраживања, којима ће проширити своја научна сазнања. Заједничким активностима и сарадњом наставника и студената подстиче се развој комуникационих компетенција младих, које представљају окосницу квалитета њиховог иновативног деловања у заједници. Ове компетенције подразумевају добру социјалну комуникацију и интеракцију појединца, развијање његових социјалних односа и социјалних способности.

Иновативност младих у систему универзитетског образовања подразумева развој њихових способности за истраживачки рад и деловање. Ове способности одређују њихову иницијативност и квалитет сарадње у истраживачким тимовима. Спремност студената за тимски ради истраживање јесте очекивани исход универзитетског образовања. Овакав рад подразумева двосмерно деловање студената. С једне странеоно значи способност самосталног стицањазнања, а са друге стране омогућава применутих знања у заједничким активностима, на основу којих је могуће иновативно и продуктивно деловати у заједници. Оспособљеност студената за овакво деловање значи њихову спремност за истраживачки рад и за одлучивање о могућим правцима и стратегији деловања (Копас-Вукашиновић, 2015б). Спремност за истраживачки рад подразумева дуг процес развијања способности за прикупљање информација, планирање активности и интегрисање искустава, на нивоу појединца и групе (Huber, 1989). Оспособљавање студената за тимски рад је сложен процес у којем универзитетски наставник има кључну улогу, јер својим понашањем и деловањем, у заједничким активностима састудентима, представља модел који треба (или

не треба) следити. Према теорији Томаса Гордона (Thomas Gordon), добар (квалитетан) однос између онога ко поучава и онога ко учи (у нашем случају између универзитетског наставника и студента) подразумева узајамну отвореност и искреност, међузависност, самосталности могућност за развој индивидуалности (Gordon, 2008), а управо ове способности појединца одређују његову спремност за иновативно деловање .

Оспособљавање студената за истраживачки рад и иновативно деловање у заједници подразумева њихову спремност да у наставним и истраживачким активностима развију сопствене приступе у решавању проблема, који ће бити подржани од стране наставника, затим да се код студената подстиче развој способности зааутономно учење и управљање процесом учења, као и способност за колаборацију у групи, у комуникацији при заједничком решавању проблема (Drydeni Vos, 2004; Копас-Вукашиновић, 2015а; Мирков, 2009; Postholm, 2007).Овакво индивидуално учење и различити оригинални начини долажења до решења представљају бенефит појединца у процесима решавања истраживачких проблема којима се баве. Ти процеси упућују наразличитемогуће моделеучења, од искуственог, преко учења путем рефлексије, односно опсервације, затим могућност концептуалног учења на основу анализе, систематизације и испољене способности разумевања ситуације, до спремности за експериментисање, учење путем деловања, што у извесном смислу подразумева спремност на ризик(Kolb, 2007; ScottandKoch, 2010).

МЕТОД

Циљи страживања. Утврдити да ли студенти у систему универзитетског образовања препознају подстицаје и могућности наставника за испољавање својих креативних потенцијала и да ли се кроз наставне и друге активности припремају за иновативно деловање у друштву.

Задаци истраживања:

1. Утврдити ставове студената о томе колико наставници подржавају њихову самосталност, иницијативност, креативне и индивидуалне приступе у решавању проблемских ситуација;

2. утврдити да ли и на који начин наставници укључују студенте у организацију научноистраживачких активности.

Методе и поступци истраживања. У истраживању је примењена дескриптивна метода и поступак интервјуисања студената. Са студентима је организован рад (разговор) у фокус групама, на тему улоге универзитетских наставника у подстицању студената на испољавање креативних потенцијала и самосталности, затим истраживачко и иновативно деловање. Одговори студената су груписани у односу на постављене задатке истраживања.

Узорак истраживања. Рад је организован у шест фокус група, са укупно 87 студената основних студија. Испитани су студенти друге и треће године, на смеровима васпитач у предшколским установама и домски васпитач.

Место и време истраживања. Истраживање је обављено на Факултету педагошких наука Универзитета у Крагујевцу, Јагодина, у временским интервалима октобар-новембар 2014. ифебруар-март 2015. године.

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

1. *Колико наставници подржавају студенте у њиховој самосталности, иницијативности и креативном изражавању?*

Да би обавили први истраживачки задатак, од студената смо прикупили информације о томе колико их наставници подржавају у сопственом *креативном изражавању*, да ли их подстичу на самостално деловање, подржавају ли њихову *иницијативност* и да ли код студената препознају квалитет у *индивидуалним приступима у решавању проблемских задатака*. Одговори студената, са наведеним, одабраним њиховим коментарима, нас упућују на следеће констатације:

- Кроз самосталне истраживачке радове, које реализују у предшколским или другим установама, студентима се пружа могућност да на себи својствен начин

испољавају своје креативне потенцијале и да самостално делују, трагајући за одговорима на постављена питања или за решењима проблема (задатака).

(„Има професора који нас подстичу да испољавамо своје креативне потенцијале, ти професори на различите начине испољавају своју креативност у наставним активностима“.)

- Након добијања јасних упутства за припрему самосталних истраживачких радова, студенти испољавају *иницијативу* у припреми и реализацији ових активности и наставници је подржавају, самостално бирају начине на које ће их реализовати и одлучују на који начин ће стечена теоријсказнања повезати са искуствима из праксе.

  („Професори покушавају да нас заинтересују за наставне садржаје, планирају активности у које се укључујемо по сопственом избору, задају нам задатке које појединачно или у групама реализујемо и вреднују ове наше активности. Реч је о самосталним истраживачким радовима студената. Било би корисно када би више професора на факултету са студентима организовало овакве активности са студентима“.)

- Радећи у паровима или мањим групама, студенти деле задужења и након организованих активности *конструктивно приступају изради презентација и извештаја о резултатима* до којих су дошли у истраживачким активностима садецом (младима).

  („Кроз рад у групама, на припреми презентација, учимо се сарадњи, имамо могућност да се договарамо и размењујемо идеје, оваквом сарадњом наставници нас уче како да развијамо комуникационе компетенције и способности за сарадњу“.)

- У наставним активностимастуденти *у мањој мери препознају иницијативу и спремност наставника* да подрже идеје младих у образовним процесима.

  (Било би више заинтерсованих студената за истраживачке активности, када би било више наставника који би овакав рад студената подстицали“.)

- Такође, *студенти не показују довољно интересовања* да у наставним активностима уче кроз заједничке активност са наставницима, сматрају да у досадашњем систему образовања нису припремљени да уче на такав начин.

(„Учени смо да слушамо, а не да делујемо“.)

Ове констатације студената нас упућују на закључак да је квалитет универзитетског образовања првенствено одређен односом наставника према студентима и његовим ангажовањем у планирању и организацији наставних активности. Иницијативност и способност наставника да развијају различите облике сарадње са студентима, да их подстичу на креативно изражавање, кроз искуствено учење, доприноси припреми студената за активно укључивање у наставне и научне активности на факултетском нивоу и нивоу шире друштвене заједнице.Услове за развој ових способности студенти препознају у организованим самосталним истраживачким активностима, а затим и радовима, који су њихова предиспитна обавеза.

Узроке за своју недовољну иницијативност и сарадњу у наставним активностима студенти проналазе не само у мањем броју наставника који подстичу студенте на креативно изражавање, самостално деловање и истраживање, него и у сопственом несналажењу у активносима које им наставници нуде, јер у систему свог досадашњег образовања нису научени да делују, него првенствено да слушају.

На основу ових запажања и констатација студената шематски представљамоулоге наставника којима је могуће подстицати студенте да самостално делују у образовним активностима и испољавају своје креативне потенцијале (*Схема 1*).

Схема 1: Наставник као подстицај студентима да самостално и креативно делују

2. *Да ли и на који начин наставници укључују студенте у организацију истраживачких активности?*

Следећи задатак нам је био да утврдимо ставове студената о томе да ли их и на који начин наставници укључују и тако оспособљавају за истраживачке активности на нивоу Факултета и шире друштвене заједнице. Студенти са којима смо радили у фокус групама истакли су да јесу заинтересовани за истраживачке активности и да на Факултету има наставника који их подстичу на истраживања, мада сматрају да би таквих наставника требало да буде више. Ставове студената по овом питању износимо кроз неколико основних констатација, уз примере њихових коментара:

- Презентације самосталних истраживачких радова студената сведоче о квалитету њихових способности за *целовито сагледавање проблема, повезивањетеоријских*

знања са практичним искуствима, а ове способности јесу претпоставке квалитетног истраживачког деловања.

(„Пажњу студената посебно привуку активности које се реализују у предшколским установама, са децом, изазов нам је када то што видимо у вртићу треба да у презентацијама повежемо са теоријским знањима, на тај начин препознајемо корист од стечених знања и начине њихове могуће примене“.)

- Кроз самосталне истраживачке радове *наставници подстичу студенте на даље ангажовање у новим истраживачким активностима*и тако ихприпремају за научноистраживачку делатност. Оваква ангажовања студентима помажу да боље разумеју образовне садржаје, да трагају за новим сазнањима која ће им користити у истраживачким активностима, да лакше и успешније овладају њима, јер их уче тако што повезују теоријска знања са искуствима из истраживачке праксе.

  („Допада ми се то што нам наставници дају могућност да наставимо са истраживачким активностима, након завршетка самосталних истраживачких радова, ове активности касније користимо за израду својих дипломских радова. Посебно је значајно што можемо са наставницима да учествујемо на научним конференцијама које се организују на Факултету и тако представимо своје радове и чујемо друге учеснике, тако учимо шта значи бавити се науком“.)

- Студенти су укључени и заинтересовани за *развојне пројекте* који се релизују на Факултету, у сарадњи са локалном заједницом, домаћим и иностраним партнерима и желели би да у њима буду чешће ангажовани.

  („Учешћем на пројекту о остваривању људских права у систему универзитетског образовања стекли смо нова знања и искуства, остварили сарадњу са колегама из других високошколских установа код нас и у другим земљама, припремили се за нове истраживачке активнсоти, видели Лондон и уживали у њему, о чему смо до сада могли само да сањамо! Било би лепо да је оваквих активности више!“)

На основу изнетих ставова студената намеће се закључак да они имају интересовања за истраживачке активности и да су кроз самосталне истраживачке радове подстакнути на учење и деловање. Овакве активности, мада студенти сматрају да их треба током студија бити више, значајне су за њихову припрему за будуће занимање и њихово

квалитетно деловање у заједници. Шематски приказ који следи представља ставове студенатао улогама наставника, могућностима њиховог заједничког деловања и сарадње у организацију истраживачких активности (*Схема 2*).

Схема 2: Могућности партнерског деловања наставника и студената у истраживачким активностима

ЗАКЉУЧАК

У намери да утврдимо да ли студенти у систему универзитетског образовања препознају подстицаје и могућности наставника за испољавање својих креативних потенцијала и да ли се кроз наставне и друге активности припремају за иновативно деловање у друштву, испитивањем ставова студената смо дошли до следећих закључака:

- Наставници подржавају самосталност и иницијативност студената у образовним активностима, стварају услове, мада не у довољној мери, у којимастуденти могу испољавати своје креативне потенцијале. Наставници препознају вредности ндивидуалних приступа студената у решавању проблемских ситуација, мада је оваквих ситуација у образовним активностима недовољно, када је реч о припреми судената за самостално деловање и истраживање педагошке праксе.
- Наставници укључују студенте у организацију научноистраживачког рада кроз пројектне активности и на тај начин буде њихова интересовања и оспособљавају их за пројектовање нових истраживања, на нивоу локалне заједнице и шире. У том контексту се код студената подстиче развој њихових комуникационих компетенција и сарадничких способности, што јесте предуслов за њихове нове истраживачке подухвате, у циљу иновирања и унапређивања система институционалног предшколског и школског васпитања и образовања.

Ангажовање младих у друштвеној заједници, након завршених студија, великим делом је одређенонњиховим универзитетским образовањем. У условима када током студија имају могућност да буду иницијатори у реализацији образовних активности, да сарађују са наставницима и другим студентима у остваривању задатака и да испољавају своје креативне потенцијале, студенти се оспособљавају да стечена сазнања и искуства квалитетно примене у новим ситуацијама. У таквим околностима, развијене способности и стечене компетенције јесу претпоставка успешног иновативног деловања младих у заједници.

ЛИТЕРАТУРА

Baer, J. (1997). *Creative Teachers, Creative Students*, Needham, Heights, MA: Allyn and Bacon.

Gordon, T. (2008). *Kako biti uspešan nastavnik*. Beograd: Kreativni centar.

Dryden G. &J. Vos (2004).*Revolucija u učenju*. Beograd: Timgraf.

Huber, L. (1989). Teaching and Learning – students and university teachers, *European*

Journal of Education, Vol.24, No.3, 271-289.

Kolb, D.A. (2007). *Kolb Learning Style Inventory*. USA: Hay Group.

Kopas-Vukasinovic, E. (2014). Student Initiative in the Classroom as a Prerequisite for the Development of University Education System, in: Karlovitz J.T. (edit), *Some Current Issues in Pedagogy* (37-50). Komarno: International Research Institute.

Kopas-Vukašinović,E. (2015a). Razvojkurikulumakaopretpostavkaosiguranjakvaliteta savremenoguniverzitetskogobrazovanja, uMarinković, S.(ur.): *Nastavaiučenje: evaluacijavaspitno-obrazovnograda*(109–118). Užice:Učiteljskifakultet.

Kopas-Vukašinović, E. (2015b). Ishodiučenjauvisokoškolskomobrazovanjukaopokazatelji kvalitetaradanastavnikaikompetencijastudenata, Međunarodnanaučno-stručna konferencija*Kvalitetiizvrsnostuobrazovanju, Zbornikradova – elektronskoizdanje* (76-82).Beograd: Fakultetzaprimenjenimenadžment, ekonomijuifinansije.

Mirkov, S. (2013). *Učenje – zaštoikako: pristupiuproučavanjučinilacakojidelujuna učenje*. Beograd: Institutzapedagoškaistraživanja.

Postholm, M.B. (2007). Teaching and Learning in a University Classroom: A Norwegian Case Study on Students' Perspectives, *Higher Education in Europe*, Vol 32, No.2/3, 229-240.

Scott, S. & Koch, D. (2010). Teaching University- Level Technology Students via the Learning Preferences and Problem-Solving Approach. *The Journal of Technology Studies*, Vol. 36, No.1, 16-23.

Strategijarazvojaobrazovanjausrbijido 2020. godine (2012). Beograd, "Sl. Glasnik RS", br. 107.

dr Radovan Vladisavljević, prof.
VŠSS za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci
mr Predrag Stojković
Agencije za sprovođenje stečajnih postupaka „Kancelarija Stojković“ ,Novi Sad
dr Vesna Šćepanović, prof.
VŠSS za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci

Povećanje skalabilnosti korišćenjem sistema oblaka

Increase scalability using cloud system

Rezime

Cilj rada je prikaz modela baziranog na korišćenju sistema oblaka sa ciljem kreiranja višeg stepena fleksibilnosti informacionog sistema kompanije. Najveći problem kod informacionog sistema kompanija je pojava informacionih uskih grla usled promene u obimu poslovanja. Korišćenjem modernih IT rešenja moguće je kreirati informacioni sistem koji prati razvoj poslovnih procesa kompanije. U eri globalizacije i pojave jake konkurencije veoma je važno kreirati jak informacioni sistem koji je u stanju da prati poslovne procese kompanije.

Ključne reči: sistem oblaka, poslovni procesi, informaciona uska grla, skalabilnost

Abstract

The scope of this paper to introduce new model based on cloud system in order of create higher degree of flexibility of information system in companies. The biggest problem with the information system of companies is the emergence of information bottlenecks due to changes in the volume of business. Using modern IT solutions can create an information system that monitors the development of the business processes of the company. In the era of globalization and the emergence of strong competition it is important to create a strong information system that is able to monitor the business processes of the company.

Key words: system of clouds, business processes, information bottlenecks, scalability

Uvod

Ekonomske promene su načinile poslovanje izuzetno komplikovanim i zahtevnim. Potreba za stalnim promenama je evidentna, međutim neki segmenti poslovanja se teže mogu menjati od drugih. Informacioni sistemi kompanija često postaju uska grla u poslovanju, jer su promena softvera, hardvera i procesa su izuzetno komplikovani poslovi koji mogu oduzeti previše vremena i sredstava kompaniji. Sa druge strane pojava novih poslovni šansi tera kompanije da se

šire na nova tržišta i/ili da napuštaju pojedina tržišta. Svaka promena ovog karaktera ide ka tome da se kreira nova informaciona šema kompanije koja mora postati integralni deo iste. Problem leži pre svega u prirodnoj sklonosti kompanija ka inertnosti sa jedne strane, i sa druge strane, u problemima vezanim za tehničko tehnološke promene informacionih sistema.

U današnjem vremenu informacioni sistemi se sve više oslanjaju na razvoj računarskih tehnologija i Interneta, što se može smatrati prednošću, ali i manom. Nedostatak se ogleda pre svega u brzini kojim se nove tehnologije menjaju, jer je uvek potrebno unapređivati informacioni sistem. Prednost se ogleda u tome što nove tehnologije pružaju mogućnosti koje pre nisu mogle biti moguće. Nažalost, izmene informacionih tehnologije moraju da se pažljivo planiraju.

Poslovni procesi

Kako bi se postigao poslovni uspeh, poslovni procesi moraju biti podržani od strane celokupne organizacije. Drugim rečima, kompanije moraju imati dobro razvijen model poslovnih procesa. „Poslovni model je set planiranih aktivnosti (često pominjanih i kao poslovni procesi) dizajnirani da dovedu do profita na tržištu.“ (Laudon, 2014, 58)

Bez dobro definisanih i razrađenih poslovnih procesa kompanije ne mogu računati na tržišni uspeh. Nove tehnologije mogu pomoći u ubrzavanju poslovnih procesa i automatizaciji pojedinih funkcija, ali ne mogu pomoći ukoliko imamo loše definicije poslovnih procesa. Loše polazne osnove poslovnih procesa mogu uzrokovati pojavu ozbiljnih problema koji dovode do različitih anomalija u poslovanju.

Poslovni procesi su podložni promenama pod uticajem tržišnih varijacija i delovanja konkurencije. Procesi koji su bili optimalni tokom vremena postaju neadekvatni i dovode do kočenja poslovnih funkcija. Kroz rad se nećemo baviti problematikom postavljanja poslovnih procesa, fokusiraćemo se na ispravljanje anomalija korišćenjem novih IT rešenja baziranih na sistemu oblaka.

Kreiranje modernih procesa je pod snažnim uticajem razvoja novih informatičkih tehnologija. Razvoj Interneta otvara nove mogućnosti za promenu poslovnih procesa. Kako je pojava parne mašine transformisala industriju, tako informatičke tehnologije transformišu današnje poslovanje. Nove mogućnosti pružaju automatizaciju brojnih funkcija kompanija. Praktično ne postoji ni jedna važnija funkcija kompanije koja nije doživela neku vrstu transformacije pod uticajem razvoja informacionih tehnologija.

Zahvaljujući novim IT rešenjima moguće je mnogo kvalitetnije obraditi tržište i lakše doći do kvalitetnih i kvantitativnih podatka. Današnji trend je da se nepovezane baze podataka integrišu i analiziraju kako bi se došlo do novih podataka. Sve ovo vodi ka tome da se poslovanje mora konstantno unapređivati.

Sistem oblaka

Najbolje definicije sistema oblaka dale su četiri konsultantske kuće i to: konsultantska kuća "Gartner" , IDC ("International Data Corporation"), "The 451 Gropu", i na kraju imamo kompaniju "Merrill Lynch" koja je sada ogranak "Bank of America". Ove kompanije su najveće u domenu pružanja konsultantskih usluga u domenu poslovanja i IT.

Tabela 1. Definicije "Cloud computing" - a

Izvori	Definicije
Gartner	Stil pružanja računarskih usluga uz ogromnu skalibilnost IT mogućnosti na bazi "po usluzi" putem Internet tehnologija različitim spoljnim korisnicima.
IDC	Nastajanje IT modela razvoja i dobavljanja, korišćenjem dostave proizvoda, usluga i rešenja u realnom vremenu putem Interneta.
The 451 Group	Uslužni model koji kombinuje globalne principe IT isporuke, infrastukturne komponente, računarsku arhitekturu i ekonomskog modela - u osnovi, radi se o sjedinjavanju "grid computing" - a, virtualizacije, uslužnih računara i uslužnog softvera
Merrill Lynch	Ideja o isporuci personalnih (t.j. e - pošta, "Word" procesor, prezentacije.) i poslovnih aplikacija (t.j. "sales force" automatizacija, usluge korisnicima, knjigovodstvo) sa centralnog servera.

Izvor:Stanoevska-Slabeva, K., Wozniak, T., Ristol S. (2010) “Grid and Cloud Computing A Business Perspective on Technology”, Springer, UK, (str. 48.)

Prikazane definicije su orjentisane ka korisnicima, tako da su ove definicije preuske. Međutim, ove definicije pružaju odličan pregled mogućnosti sistema oblaka. Trenutno na tržištu postoje brojna rešenja koja su bazirana na sistemu oblaka. Ova tehnologija se već dokazala kao dovoljno fleksibilna za poslovnu upotrebu.

Ono što treba naglasiti je da „Internet plus veliki centri podataka još uvek ne čine „cloud“ (Babcock, 2010, 43) Potrebno je da iza tehničkih rešenja postoje brojna organizaciona rešenja koja pružaju korisnicima celokupnu podršku u smislu unapređenja informacionih sistema i razvoja poslovnog okruženja. Prednosti sistema oblaka su, pre svega, u sledećim funkcijama:

- Celokupna briga oko unapređenja sistema je na pružaocu usluga.
- Briga oko sigurnosti podataka je na pružaocu usluga.
- Mala cena uvođenja ovakvog sistema.
- Lako i brzo uvođenje, kao i dislociranje sistema (potrebno je samo imati pristup Internetu).
- Mogućnost proširenja sistema dokupljivanjem dodatnih resursa (skalabilnost).
- …

U osnovi, sistem oblaka se prvo pojavio u segmentima i to kao: oblak kao softver, oblak kao hardver, oblak kao infrastruktura. Što je kreiralo mogućnost da korisnici biraju samo segmente koji njima odgovaraju. U poslednje vreme se pojavljuje termin ekosistem oblaka, koji je nastao usled gubitka granica koje su razgraničavale pojedine segmente oblaka. „Preciznije rečeno, ekosistem oblaka je kompleksan ambijent koji uključuje sve entitete koji su u nekoj interakciji.“ (Chandrasekaran, 2015, 18)

Skalabilnost

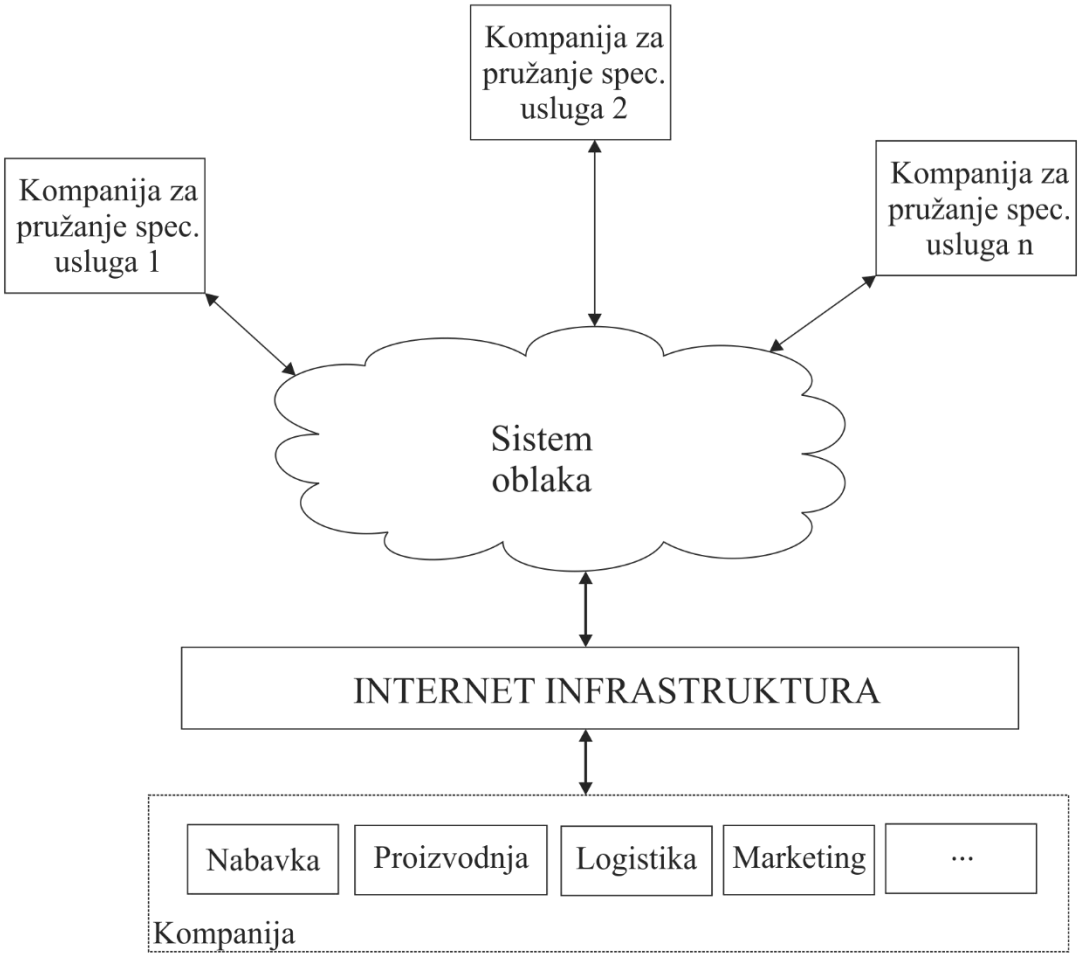
Najvažniji segment za naš rad je vezan za proširenje ili sužavanje IT kapaciteta. Jednostavnim zakupljivanjem dodatnih resursa moguće je lako i brzo menjati poslovne procese vezane za IT rešenja. U osnovi, ovo je sama srž skalabilnosti, mogućnost da se lako prevaziđu uska grla usled povećanja i/ili smanjenja poslovanja.

Uska grla se stvaraju usled loše dizajniranih poslovnih procesa koji nisu u stanju lako da se adaptiraju novim uslovima poslovanja. U osnovi, uska grla se mogu podeliti u više kategorija: fizička, organizaciona i informaciona uska grla. Fizička uska grla se najlakše detektuju, nastaju usled fizičkog povećanja obima proizvodnje. Na primer, nedovoljan broj utovarno istovarnih mesta može se smatrati uskim grlom. Rešavanje ovog tipa uskog grla zahteva dodatna ulaganja, a u ekstremnim slučajevima fizička uska grla se ne mogu rešiti (nedostatak prostora za proširenje).

Organizaciona i informaciona uska grla se u velikoj meri preklapaju zbog prirode modernih IT rešenja. Informacioni sistemi u velikoj meri utiču na organizacione funkcije preduzeća i obrnuti.Važna činjenica kod ovih tipova uskih grla je ta da se teže identifikuju.Obrada porudžbina može da se uzme kao primer za organizaciono informaciono usko grlo. Veliki broj zahteva mora da se obradi u skladu sa zakonskim propisima i internim pravilima kompanije.

Rešenja se nalaze u pravilnoj primeni sistema oblaka, u smislu povećanja propusne moći informacionog sistema kompanije. U ranijem periodu, IT sektor kompanije morao jeda načini sveobuhvatnu analizu kompanije kako bi se identifikovali problemi i našla povoljna rešenja. Sistem oblaka otvara mogućnosti trećim stranama saradnju u identifikaciji problem i rešenja, interni sektor IT služi kao početna tačka za prikupljanje informacija. Nedostatak internog IT sektora je ta što ljudi koji su naučili na određeni način poslovanja teško mogu da pronađu greške, a sa druge strane, svako rešenje će imati tendenciju da liči na početni problem.

Model poslovanja kompanije baziranog na sistemu oblaka



Slika 1. Model sistem oblaka

Prikazani model je baziran na poslovanju pod uticajem sistema oblaka. U osnovi modela je Internet infrastruktura koja pruža mogućnosti korišćenja postojeće infrastrukture za potrebe konkretne kompanije. Zahvaljujući velikoj fleksibilnosti Internet protokola moguće je kreirati celokupan informacioni sistem kompanije. Na ovaj način koristi se postojeće tehnologije koje su kompatibilne i imaju mogućnost deljenja resursa preko Interneta. Ovo dovodi do smanjenja troškova uvođenja i održavanja ovakvih sistema, dok je problem zaštite podatka evidentan.

Sistem oblaka koristi Internet kao osnovu svog postojanja, i već danas postoje brojna komercijalna i besplatna rešenja kojim se mogu postići viši stepeni efikasnosti u korišćenju IT resursa. Oko oblaka postoje brojne kompanije koje pružaju specijalizovane usluge, poput čuvanja i/ili obrade određenih podataka. Kompanija može svojim podacima pristupiti bilo gde i bilo kada.

Svaki deo kompanije ima mogućnost pristupa podacima i deljenju istih između departmana ili između trećih strana. Na ovaj način moguće je da se u poslovni sistem integrišu spoljni partneri. Ovo je važno napomenuti iz razloga što je sa lojalnim spoljnim partnerima moguće kreirati integralni sistem koji može isporučiti veću vrednost potrošačima.

Zaključak

Prikazani model je gruba predstava mogućnosti koje pružaju sistemi oblaka. Za konkretne primene moraju se uraditi brojne analize koje će pomoći u implementaciji novih IT rešenja baziranih na sistemima oblaka. Cilj modela je prikaz mogućnosti koje se nude kompanijama u prevazilaženjima problema pojave uskih grla u poslovnim procesima.

U radu se nismo bavili problematikom sigurnosti podatka.Kako je sistem oblaka otvoreni sistem ovo pitanje je od izuzetno važnosti. „Klasični“ informacioni sistemi su često bili zatvorenog tipa, monolitni i na neki način jedinstveni. Kod sistem oblaka sve ove karakteristike ne postoje, brojna rešenja su dostupna velikom broju ljudi. Zahvaljujući ovoj otvorenosti i lakom pristupu zlonamerno korišćenje sigurnosnih rupa je izvesnije.

Međutim, promene u načinu poslovanja i stalno rastuća konkurencija kreiraju okruženje u kojem se kompanije moraju brzo adaptirati. Nova radna mesta će se otvarati u domenu sigurnosti podataka, kako bi se sistemi oblaka što lakše prihvatili od strane poslovnih korisnika.

Literatura

1. Babcock, D. (2010) “ManagementStrategies for the Cloud Revolution”, McGrawHill, New York
2. Chandrasekaran, K. (2015) „Essentials of Cloud Computing“, CRC Press, Boca Raton, USA
3. Laudon, C., K., Traver, G., C. (2014) „E – commerce business technology, society 10 ed.“, Person, Boston, USA
4. Stanoevska-Slabeva, K., Wozniak, T., RistolS. (2010) “GridandCloudComputing A Business Perspective on Technology”, Springer, UK

Doc. dr Pavle Radanov, Fakultet za primenjeni menadžment, ekomoniju i finansije
Prof. dr Miodrag Brzaković, Fakultet za primenjeni menadžment, ekomoniju i finansije
Doc. dr Verica Jovanović, Fakultet za primenjeni menadžment, ekomoniju i finansije
Prof. Dr Elez Osmanić, Institut za naučna istraživanja Ulcinj

ULOGA VISOKOG OBRAZOVANJA U INOVACIONOM RAZVOJU

R e z i m e

Polazište razmatranja u ovom radu jeste činjenica da se poslednjih godina u svetu intenziviraju promene na čelnim pozicijama nosioca ekonomske moći, a da je uzrok tome to što su mnoge zemlje u razvoju ubrzano poboljšale kvantitet i kvalitet svojih ulaganja u istraživanje, nauku i obrazovanje. Rezultat toga jeste da su visokete hnologije, istraživačke laboratorije i naučnici postali široko dostupni faktori, pa sama činjenica da neka zemlja raspolaže velikim istraživačkim fondovima i armijom naučnika više ne predstavlja garanciju za sticanje liderske uloge na svetskom tržištu.
U sklopu toga, cilj samog rada jeste da se utvrdi na osnovu čega se danas u uslovima široke dostupnosti osnovnih faktora inovativnosti može ostvariti konkurentska prednost. Zaključak do koga se došlo jeste da same inovacije više nisu dovoljne za stvaranje vodeće pozicije na tržištu, već da ključni faktor uspeha predstavljaju kompetentni stručnjaci – odnosno, posebno obučeni menadžeri koji umeju da kreirane inovacije pretvaraju u inovacioni proces, odnosno koji znaju kako u praksi treba efikasno upravljati eksploatacijom novih ideja radi njihove što bolje tržišne realizacije. Osnovnu ulogu u tome treba da imaju visokoobrazovne institucije koje treba da prilagode svoje obrazovne programe zahtevima stvaranja što kompetentnijih nosilaca upravljanja inovacionim procesima.
Ključne reči: inovacije, visokoobrazovanje, razvoj.

THE ROLE OF HIGHER EDUCATION IN INNOVATIVE DEVELOPMENT

The starting point in this manuscript is the fact that in recent years there were many rapid changes on the leading positions among economic power carriers, while the reason for that is the fact that many developing countries improved the quality and quantity of their investments into researches, science and education. The result of all this is that high technologies, research laboratories and scientists became widely available factors, and so the mere fact that the country has huge research funds and the army of scientists does not necessarily mean that the country will have the leading position on the global market.

According to that, the main goal of this manuscript is to find out on what basis today it is impossible to gain competitive advantage in the conditions of the widely available innovative factors. It is concluded that the innovations themselves are not enough to make the competitive advantage on the market, and that the key factors of success are the competent experts, i.e. specially trained managers who are capable of creating innovative processes out of created innovations, i.e. the managers who know how, in practice, effectively to manage the exploitation of new ideas so that they can be realised better on the market. The main role for all this should be given to the high educational institutions which are supposed to adapt their

educational programs to the demands of making the more competent carriers of the management of innovative processes.

Key words: innovation, higer education, developmen

UVOD

Do skoro se smatralo da su osnovni faktori inovativnog potencijala jedne zemlje njen tehnološki i naučni potencijal. Tako su države, poput Amerike, Japana, Nemačke,Kanade, i dr., koje su konstantno iz godine u godinu povećavale svoja ulaganja u istraživanje, razvoj i školovanje, uz privlačenje što većeg broja visokostručnih naučnika i inženjera, više od pola veka držale primat ekonomskog razvoja. Međutim, poslednjih decenija mnoge zemlje u razvoju su ubrzano poboljšale kvantitet i kvalitet svojih ulaganja u istraživanje, nauku i obrazovanje, tako da su visoke tehnologije, istraživačke laboratorije i naučnici poštali široko dostupna roba. U takvoj situaciji, primetno je da vodeću ulogu u privrednom razvoju sada preuzimaju neki novi akteri. Mnoge indicije ukazuju da su razlozi takve promene u činjenici da nova naučno-tehnološka otkrića, iskazana u novim tehnologijama i novim proizvodima nisu dovoljna za stvaranje inovativne, konkurentske prednosti (Manuel Castells, 2000, 37), već je za to neophodno posedovanje znanja i veština kojima će kreirane inovacije biti pretvorene u inovacioni proces u čijem je središtu upravljanje eksploatacijom novih deja u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti.
Osnovni cilj ovog rada jeste da ukaže na značaj i ulogu koju visokoškolske ustanove, kao kreatori i ujedno prenosioci znanja imaju u stvaranju uslova za uspešan inovativan razvoj jedne zemlje. Poseban akcenat u radu će biti na obrazloženju uloge univerziteta u prepoznavanju znanja i veština koje treba da poseduju kreatori praktičnih inovacija, kao direktnih stvaraoca novih vrednosti.

NOVA SHVATANJA INOVACIJA

U vremenu dok tržišni pristup nije u potpunosti ovladao svetskom ekonomijom, inovacije su često bile izjednačavane sa invencijama. Takvom shvatanju su doprinosile činjenice da su najveći komercijalni uspeh na tržištu ostvarivale kompanije koje su bili kreatori najbitnijih naučnih i tehnoloških otkrića, pa su mala preduzeća odustajala od napora da svoje poslovanje učine inovativnim i zadovoljavala su se mogućnošću da se koriste otkrićima i iskustvima drugih. Danas se, pak, pravi jasna razlika između invencija i inovacija pri čemu se ističe da su inovacije kreativne ideje koje su komercijalno potvrđene u praksi. Za razliku od njih, izumi i patenti ne moraju da budu tržišno potvrđeni. Tako se po Brantu (2002) “mnoge ideje rađaju i umiru usamljeničkom smrću nikada ne videvši svetlo komercijalnog uspeha

Inovativnost danas ne znači samo razvijane novih visoko-tehnoloških proizvoda koji će rezultirati komercijalnim uspehom na tržištu. Inovativnim preduzećima se smatraju organizacije koje su uspele da izgrade efikasan upravljački proces sistematskog eksploatisanja novih ideja.

Uspostavljanje ovog procesa, njegovo merenje i stalno unapređivanje je imperativ komercijalnog uspeha na tržištu (Viktorija Rjapuhina, Dušica Kovačević, 2014). Prema tome, osnovu razdvajanja inovacija od invencija, odnosno ideja, izuma, patenata i sl. predstavlja aspekt njihove komercijalizacije.

Ovo tim pre što se poslednjih godina u svetskoj teoriji sve više ustaljuje podela inovacija na dve posebne vrste, popularno nazvane SCI i DUI inovacije. Razlika između ovih inovacija jeste u vrsti znanja koja se koriste u njihovom nastajanju. SCI inovacije (naučno-tehnološko-inovacione) su zasnovane na generalnim, eskplicitnim znanjima koja primenom naučnih metoda u istraživanjima dovode do novih proizvoda ili tehnologija (Jensen i drugi, 2007). Druga vrsta inovacija tzv. DUI (radeći, upotrebljavajući, interaktujući) zasnovana je na drugoj vrsti znanja, koje se obično naziva iskustveno ili tacit znanje, odnosno ono koje se stiče kroz rad. Ovo znanje je implicitno, "prećutno" i zato teško objašnjivo i merljivo. Iako je teško objasniti kako nastaju ove inovacije činjenica je da se one sve više primenjuju u praksi i da donose opipljive rezultate.

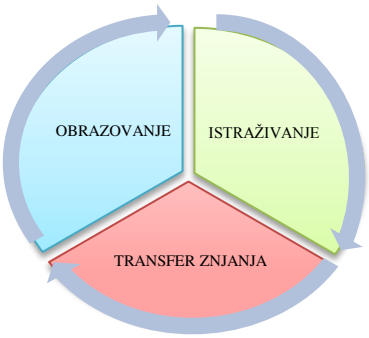
Razlika između SCI i DUI inovacija se može slikovito objasniti na primeru Amerike i Kine. Upavo su osnovni faktori SCI inovacija: veliki broj naučnika i visok nivo ulaganja u istraživanje i razvoj, koji su rezultirali velikim brojem sofisticiranih naučno-tehnoloških otkrića, nekoliko decenija bili glavna formula uspeha Sjedinjenih Američkih Država. Zahvaljujući tome SAD i druge zemlje koje su sledile ovaj model, su do skoro držale primat u eksploatisanju znanja svojih naučnika i njihovih istraživačkih rezultata pretočenih u nove izume i nove tehnologije. Međutim, kada su tokom 90-gih godina prošlog veka i druge zemlje počele da podražavaju američki pristup razvoju, došlo je do naglog rasta broja naučnika u čitavom svetu i novih izuma, patenata i tehnologija. Naučnici i njihovi izumi su, zahvaljujući globalizaciji informacija, širenju multinacionalnih kompanija i pokretljivosti ljudi, postali dostupni državama i preduzećima širom sveta. To je podstaklo razvoj novih, dinamičnih ekonomija koje su svoj prosperitet zasnovale na efikasnijem korišćenju osnovnih inovacionih faktora, odnosno na bržem prilagođavanju novih izuma u isplative nove inovacije.

Glavni faktor uspeha većeg broja zemalja u razvoju, a pre svega Kine, u dostizanju i prestizanju dotada neprikosnovene američke privrede jeste u uspešnijem prenosu naučno-tehnoloških znanja u samu praksu, odnosno u kreiranju i korišćenju DUI inovacija. Kina nije još uvek uspela da u potpunosti dostigne američki nivo naučnih i visokotehnoloških otkrića u farmaceutskoj i automobilskoj industriji, ali je daleko ispred u pogledu komercijalnog pretvaranja postojećih izuma u tržišno atraktivne inovacije u mnogim drugim sektorima. Često se od kritičara kineskog uspeha može čuti da je uspon ove zemlje zasnovan na kopiranju tuđih izuma, pri čemu se zanemaruje činjenica da je danas svetsko tržište otvoreno za sve. Dokaz uspešnih inovacija je sposobnost preduzeća da poveća prihode i umnoži dobit, za razliku od krieranja mnogih patenata koji nikad ne zažive, ili onih čijom se prodajom na tržištu ne može obezbediti povraćaj uloženih sredstava (Edvards, Tse, 2014).

Iz ovog primera se da zaključiti da svaka zemlja koja brine o svom inovacionom razvoju treba da radi na stvaranju osnovnih uslova za razvoj inovacija. U ove uslove, pored materijalne, odnosno finansijske osnove uložene u istraživanje, spadaju pre svega visoko obrazovani ljudi, naučnici i istraživači, kao i nova, posebna vrsta stručnjaka sa implicitnim znanjima koji treba da budu glavna spona između novog znanja i njegove komercijalne primene. U spajanju i usmeravanju ovih faktora ulogu treba da imaju visokoškolske obrazovne ustanove jer su one, budući da predstavljaju stvaraoce inovatora i istraživača, najpozvanije da, ostvarujući svoju osnovnu obrazovnu ulogu, budu i glavni izgraditelji ove posebne, sve traženije vrste ljudskog kapitala[55].

VISOKOŠKOLSKE USTANOVE KAO IZVOR INOVACIJA

Opšte je poznato i naučno dokazano postojanje direktne veze između obrazovanja i inovacija (Norm, Augustin, 2011). Pošto su glavni kreatori inovacija imaoci znanja, onda je očigledno da vodeću ulogu u inovacionom razvoju svake zemlje treba da imaju stvaroci ovih kreatora, a to su visokoškolske ustanove. Pored ovog, postoje još dva bitna razloga zbog kojeg je akademski obrazovni sektor u čitavom svetu proglašen za jezgro inovacija, a to su njegove istraživačke aktivnosti i značajna uloga u prenosu znanja na ostatak društva (slika 1) .



Slika 1. Osnovni aspekti delovanja visokoškolskih ustanova

Prva, obrazovna, uloga univerziteta jeste opšte poznata, i njena suština je u kreiranju i prenosu akademskih znanja budućim naučnicima i stručnjacima. Druga uloga univerziteta je istraživačka, gde se samostalno, ili zajedno sa naučnim institutima, vrše istraživanja koja rezultiraju novim otkrićima – izumima, patentima, tehnologijama i dr. Kada su u pitanju inovacije, treća uloga univerziteta kao prenosioca novih znanja samoj privredi, postaje ključna. Isticanje bitnosti ove relativno nove misije visokoškolskih ustanova je postalo dominantno kada je neposredna praksa potvrdila neodrživost teorije da kontinuirani rast broja školovanih naučnika i povećana novčana

[55] Pojedine zemlje, koje aktivno brinu o svom inovacionom razvoju su već preuzele značajne korake u tom pravcu. Kina ubrzanim tempom osniva na desetine tehnoloških univerziteta, Rusija je izragila inovacioni grad Skolkovo u okviru kojeg aktivno sarađuje sa indijskim naučnicima, a Saudijska Arabija je donirala više od 10 milijardi dolara za osnivanje novog naučno-inženjerskog univerziteta.

ulaganja u istraživanje i razvoj sami po sebi mogu garantovati ekonomski rast. Umesto toga, postalo je jasno da će ekonomske koristi zavisiti od stepena u kojem se rezultati istraživanja prevode u tržišno uspešne inovacije, što se danas sve više i praktično potvrđuje. Zbog toga ima sve više zagovornika teza da inovatori ne treba da bude pronalazači niti ulagači kapitala, jer oni ne poseduju poslovna znanja i preduzetnički instikt (Havel, 2008.).

Ipak, analiza primera uspešnog realizovanja prenosa novih znanja sa univerziteta u privredu pokazala je da se ono najuspešnije ostvaruje paralelno sa jačanjem dve prethodne osnovne akademske funkcije – obrazovne i istraživačke i da su naučnici i istraživači neophodni za uspeh svakog, pa i inovacionog razvoja. Unapređenje ovih dveju glavnih univerzitetskih funkcija predstavlja preduslov da se primenom naučnog pristupa izvrši detektovanje specifičnih veština neophodnih za kreiranje praktičnih inovacija. Ako se pođe od prethodno izložene nove podele inovacija na dva osnovna modela: naučno-tehnološki (SUI) i praktično-iskustveni (DUI) može se zaključiti da oni zahtevaju različite kompetentnosti, odnosno različita znanja za njihovo kreiranje (Hanel, 2008). Kreatori naučnih inovacija treba da poseduju bazična teorijska znanja o opštim fenomima u prirodi i društvu, dok kod tvoraca drugih obično preovlađuju posebna iskustvena znanja čiji je karakter teško definisati. Ipak, jedini koji će moći da proniknu u njihovu suštinu, jesu upravo nosioci generalnih znanja koji će proces nastajanja ovih posebnih znanja i veština posmatrati i proučavati na naučnoj osnovi. Ovo posmatranje je, pak, moguće izvršiti jedino na mesto njihovog nastajanja, odnosno u samoj privredi, zbog čega je neophodno da univerziteti ostvare široku saradnju sa privrednim sektorom. Od ove saradnje i jedni i drugi mogu imati značajne koristi. Slanjem svojih odabranih, komercijalno usmerenih naučnika sa da se dokažu u neposrednoj proizvodnji i na zahtevnom tržištu potpomoći će da se proces transformacije naučnih i istraživačkih resursa što uspešnije transformiše u ekonomske koristi.

Opasnost koja se može javiti po univerzitete u ovom procesu jeste da kroz jačanje svoje treće uloge, koja donosi brzu i vidljivu ekonomsku koris,t budu zanemarene dve njihove osnovne misije – obrazovna i istraživačka. A naučnici i istraživači su, kako je već rečeno, itekako potrebni svakom inovaciono usmerenom društvu. Zbog toga univerziteti treba da se trude da budu dovoljno stimulativni da svoje najbolje pojedince, posebno one koje poseduju objedinjeni naučno-preduzetnički talenat zadrže pod svojim krovom, obezbeđujući im kvalitetne radne uslove i prihvatljivu zaradu.

ZAKLJUČAK

Glavni zaključak koji proizilazi iz ovog rada jeste, da u uslovima stalnih promena, koje državama i privrednim subjektima nameću potrebu konstantnog unapređivanja svih poslovnih performansi, vodeći faktor inovacionog razvoja predstavljaju visokoškolske ustanove. Da bi ove institucije mogle da zadrže tu veoma zahtevnu poziciju neophodno je da stalno unapređuju tri svoje osnovne delatnosti: obrazovnu, naučno-istraživačku i ulogu prenosioca znanja ostatku društva. Pri tome se, u današnjim nesigurnim vremenima posebno insistira na jačanju ove treće delatnosti tj.,na prenosu znanja.

Ostvarivanje ove nove univerzitetske misije se zasniva na potrebi da univerziteti nastave sa školovanjem kvalitetnih naučnika, sposobnih da kroz svoj naučni i istraživački rad kreiraju nova znanja i nove ideje, ali da istovremeno budu i jezgro stvaranja nove, posebne vrste preduzetnički nastrojenih stručnjaka, koji će znati kako da nove ideje i proizvode kvalitetno i efikasno primene u praksi.

Ovaj zadatak nije nimalo lak, iz razloga što je teško tačno definisati koju vrstu znanja i veština prenosioci znanja treba da poseduju, pa je stoga potrebno združeno delovanje univerziteta i privrede, kako bi se nova znanja i nove kreativne ideje što brže i što efikasnije transformisale u nove proizvode i nove vrednosti. Pri tome treba voditi računa da se usled želje za što većim unapređenjem ekonomske uloge univerziteta ne zanemare njegove dve prethodne osnovne delatnosti – obrazovna i naučno-istraživačka, jer postoji realna opasnost da inovativno usmerene kompanije ugrabe za sebe najkvalitetnije univerzitetske kadrove.

Literatura

1. Augustine, Norm, Danger: *America Is Losing Its Edge In Innovation* http://www.forbes.com /sites/ciocentral/2011/01/20/danger-america-is-losing-its-edge-in-innovation/, pristupljeno 15. 1 0. 22015.
2. Brandt, J. L., *Capturing innovation*: *Turning Intellectual Assets into Business Assets*, Wipo magazin, jul 2005. http://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2005/04/article_0002.html
3. Edvard, Tse, , ***China's Disruptors: How Alibaba, Xiaomi, Tencent, and Other Companies are Changing the Rules of Business***; Portfolio Penguin, 2014.
4. Hanel, P., *Skills Required for Innovation: A Review of the Literature*", Note de Recherche, 2008-02, Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie, Canada, 2008.
5. Morten Berg Jensen, Bjorn Johnson, Edward Lorenz, Bengt Ake Lundvall, *Forms of knowledge and modes of innovation,* Research Policy Volume 36, Issue 5, June 2007, p. 680–693
6. Manuel Castells, *Informacijskodoba: Ekonomija, društvo i kultura: uspon umreženog društva,* Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 37.
7. OECD, *Skills for innovation and research*, OECD Publisshing, http://dx.doi.org/10.1787/9789264097490-en2011.
8. **Rjapuhina, V.,,Kovačević, D., *Savremene metode procene inovacionog potencijala regiona: analiza i klasifikacija,* Socioekonomika,Volume 3. No.5. - June 2014.**
9. Rasmussen, P., *Creative and Innovative Competence as a Task for Adult Education,* paper for the Third Nordic Conference on Adult, 2009.

10. UK Department for Business, Innovation and Skills, *Mapping Local Comaparative Advanatages in Innovation: Framework and Indicators* – EIUA and Impact Science, 2015.
11. UK Department for Business Innovation and Skills, *Innovation report, 2014*. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/277090/bis-14-544-insights-from-international-benchmarking-of-the-UK-science-and-innovation-system-bis-analysis-paper-03.pdf.

Model inovativne organizacije zasnovan na znanju

Dr Tatjana Janovac, Dunja Petrović, Jovana Vujičin, Tatjana Stojković
Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina br.4, Beograd,

Apstrakt:

U današnjem informacionom društvu trajanje znanja postaje kraće nego ikad. Ono što predstavlja sečenje ivica danas, može postati zastarelo u bliskoj budućnosti .Štaviše, sa ekonomskom globalizacijom i sa evolucijom tehnologije, celoživotno učenje nije samo puka fraza. Znanje je najvažniji resurs svake organizacije. Posedovati znanje važno je kako za lično tako i za društveno napredovanje. Organizacino znanje dobija sve više na značaju i ključni je faktor konkurentnosti. Obezbediti „prave ljude" sa potrebnim znanjima i veštinama predstavlja flagrantan problem u mnogim organizacijama.
Ovaj rad ima za cilj da ukaže da organizacije mogu postići održivi razvoj i uspeh ukoliko razvijaju kreativnost i inovativnost , stvarajući novu vrednost- znanje.

Ključne reči: *organizaciono znanje, faktor konkurentnosti, održivi razvoj, uspeh, inovativnost.*

Abstract:

In today's information society, knowledge becomes shorter than ever . What is the cutting egde of today may become obsolate in the near future. Moreover, with economic globalization and the evolution of technology, lifelong learning is not just an empty phrase. Knowledge is the most important resourse of any organization. Possess the knowledge is important for both personal and social advancement. The organizational knowledge is gaining in importance and is a key factor of competitiveness. To ensure " the right people " with the necessary knowledge and skills, represents a flagrant problem to many organizations.

This paper aims to show that every organization can achieve sustainable growth and success if developing creativity and innovation, creatin new value – knowledge.

Key words: *organizational knowledge, a factor of competitiveness, sustainable development, success, innovation.*

UVOD

Svesne značaja znanja, organizacije sve više ulažu u obrazovanje svojih zaposlenih nudeći im brojne programe za sticanje i unapređenje različitih znanja i veština. Vodeće svetske kompanije počele su da osnivaju sopstvene škole, kao posebne centre za obuku potencijalnih i budućih radnika (npr. u Motorola, Porshe, itd.). Javljaju se potrebe za visoko kvalifikovanim, samostalnim i obučenim radnicima, ali i sve neophodnije su prekvalifikacije i dokvalifikacije ukoliko preduzeće želi da ide napred u korak s vremenom i da se prilagodi promenama i opstane na konkurentskom tržištu.

Promene koje se dešavanju u poslovnom svetu posledica su pojave zastarevanja znanja, kojih moramo biti svesni. Postavlja se pitanje kakav uticaj ova pojava ima na pojedinca a kakav na organizaciju. Razlog nepostojanja mnogih kompanija danas, jeste nemogućnost prilagođavanja promenama ili ne prihvatanja istih., što uzrokuje i gubitak „tržišnih utakmica".

Znanje je najvažniji ljudski resurs. Posedovati znanje ima ključnu važnost za lično i društveno napredovanje. Proces sticanja znanja doprinosi individualnom napretku i razvoju određenih kompetencija neophodnih za uključivanje u društvene procese. Sticanje znanja uključuje kompleksne kognitivne procese: percepciju, učenje, komunikaciju, asocijaciju i rezonovanje.

Inovacije u sektoru zanja mogu se odnositi na :

- Dokvalifikacije radnika u pogledu sticanja specifičnih veština I znanja
- Organizovanje seminara za zaposlene
- Organizovanje kurseva za zaposlene
- Uspostavljanje novih, savremenih metoda za obavljenje poslova
- Korišćenje naprednih softvera
- Uvođenje promena u organizaciji rada itd.

Model inovativne organizacije zasnovan na znanju je nastao kao potreba savremenog preduzeća za modifikacijom proizvodnog programa I ponude kupcima. Ova struktura se definiše kao struktura koja ubrzava process transformacije istraživačkih rezultata u nove aktivnosti koje su vezane za sam proizvod ili tržište. Inovativna struktura ima dva potpuno odvojena dela zbog kojih se tretira kao dvojna struktura. Prvi deo je onaj koji se bavi istraživačkom, odnosno inovativnom delatnošću - inovativni deo organizacije a drugi je operativni deo, koji je nosilac izvršnih aktivnosti - operativni deo organizacije.

POJAM INOVACIJE ZASNOVANE NA ZNANJU

Inovacije zasnovane za znanju su najpoznatije i najcenjenije inovacije. Kada se govori o inovaciji, najčešće se misli na inovacije zasnovane na znanju. One mogu biti naučne ili tehničke, ali i socijalne inovacije zasnovane na znanju su veoma uticajne. Inovacije zasnovane na znanju razlikuju se od drugih inovacija po svojim karakteristikama: vremenski raspon realizacije, stopa rizika, predvidljivosti i izazovi koje donosi. Inovacija zasnovana na znanju ima najduže vreme

realizacije od svih vrsta inovacija. Veoma je dugo vreme od pojave novog znanja do njegove primene. Prema Drakeru (1996) "Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika, sredstvo pomoću koga oni koriste promene kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivosti"

Inovacije zasnovane na znanju nisu nikada bazirane na jednom faktoru znanja, već uvek na skupu različitih povezanih vrsta znanja. Inovacija zasnovana na znanju zahteva da se poseduje i koristi preduzetnički mendžment. Ona donosi velike rizike i zato treba da bude dobro postavljena i vođena, pre svega sa tržišnog aspekta.

"Znanje je prikladna kolekcija informacija i to takva da se može smatrati korisnom. Znanje je deterministički proces. Znanje se defiše tako da se upućuje na informacije, koje su organizovane , procesuirane na neki način. Znanje je fluidna mešavina okvirnog iskustva (Davenport, Thomas H, Prusak, Laurence, 1998.)

Mnogi autori definisali su „znanje":

1. Znanje je potvrđeno istinito verovanje, većina filozofa prihvata ovu definiciju naročito empirijski filozofi koji veruju da se znanje može potvrditi činjenicama (Goldman 1991, Nonoka & Takeuchi, 1995)

2. Znanje su informacije u kontekstu, znanje imavrednost ako se uklapa bez kontrakcija u širi okvir znanja (Aune, 1970.) što znači da se može posmatrati i u širem kontekstu – racionalistički pristup.

3. Znanje je razumevanje zasnovano na iskustvu – moderni pogmatizam (James, 1907.)

4. Znanje su iskustva ili informacije preko kojih se može komunicirati i koje se mogu razmenjivati (Allee, 1997.)

5. Znanje koje se sastoji od podataka i informacija se može smatrati puno širim razumevanjem situacija koji leže u problemu (Bennet & Bennet, 2000.)

6. Znanje se može smatrati kao da je sastavljeno od razumevanja, generalizacije i apstrakcija koje nosimo sa sobom na trajnoj bazi i primenjujemo za interpretaciju i urpavljanjem svetom oko nas (Wig, 1998.)

7. Znanje je socijalno delovanje (Stacey, 1996.)

8. Znanje je kapacitet za efektivno delovanje, omiljena definicija u zajednici organizacijskog učenja (Argyris, 1993.) (www.fer.unizg.hr.)

Adekvatno upravljanje znanjem u organizaciji treba da doprinese situaciji u kojoj će sva raspoloživa, a relevantna znanja, odnosno informacije i podaci, biti uspešno prikupljene, sređene i distribuirane. Kako će izgledati sistem upravljanja znanjem, odnosno na koji način će se on

uspostaviti i kako će funkcionisati, to zavisi od konkretne situacije i okruženja u kojoj se organizacija nalazi. Modeli upravljanja znanjem su brojni i različiti, a jedan od osnovnih modela se sastoji iz četiri međusobno povezane faze:

- Kreiranje znanja. Ova faza se odnosi na unos novog znanja u organizaciju i uključuje podfaze otkrivanja, prikupljanja i razvoja novog znanja.
- Čuvanje znanja. U pitanju je skup aktivnosti koji se odnosi na pravilno skladištenje prikupljenog znanja i njegov opstanak unutar sistema.
- Transfer znanja. Odnosi se na aktivnosti prenošenja znanja između delova organizacije i pojedinaca. One uključuju komunikaciju, prevođenje, konverziju i filtriranje znanja.
- Korišćenje znanja. Ovu fazu odlikuju aktivnosti koje se odnose na praktičnu primenu stečenih znanja u svakodnevnom poslovanju“ (Savić, Stefanović, 2006, str. 3)

Postoji mnogo definicija znanja koje su u kontekstu poslovanja i korišćenja informacija. Yogesh Malhotra definiše zvanje kao „potencijal za akciju koji ima neposredno vezu sa učinkom rada. Ova definicija znači da odgovor, akcija, ili razmatranja buduće akcije, bazirani na informacije predstavljaju znanje. Informacija potpomaže znanje, i može postojati bez postojanja znanja, obrnuto nije moguće jer je po većini prihvaćenih definicaja, podloga znanja. (www.quantum21.net)

Slika 1. Model učenja

ORGANIZACIJA KOJA UČI

Savremena organizacija deluje u turbulentnom okruženju, pod uticajem brojnih eksternih I internih faktora, koji determinišu njeno ponašanje u poslovnim procesima I ostvarenim rezultatima. Činjenica je da je savremena organizacija otvoren I dinamičan sistem koji ne postoji sam za sebe, već dinamično odgovara brojnim uticajima različitih faktora, I koji u sve većoj meri poprima tendenciju diskontinualnog razvoja.

Organizacija koja uči je centralno pitanje naučne oblasti organizacije, koja se bavi proučavanjem procesa kreiranja efikasne I efektivne organizacije u kontekstu savremenog menadžmenta.

Pojam organizacije koja uči seže još iz 1990. godine i vezana je za izlazak knjige Petera Sengea „ Fifth discipline“. Tu se pojam organizacije koja uči definiše kao organizacija gde ljudi kontinuirano povećavaju svoje mogućnosti da postignu rezultate koje žele, gde otvorena i široka razmišljanja predstavljaju prirodnu pojavu, gde su grupni ciljevi slobodno postavljeni i gde ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno. (Peter M. Senge, 2003.)

Organizacija koja uči nije samo suma onoga što su njeni pojedinci naučili..Postoji zatvoreni odnos između učenja pojedinca i organizacije: pojedinci svojim učenjem utiču na promene u organizaciji koja stvara nove norme, strateške vrednosti i prioritete i tako utiče na pojedince da uče. Organizacija koja uči podstiče učenje među svojim ljudima, podstiče razmenu informacija među zaposlenima stvarajući obrazovaniju radnu snagu. Ovakva dinamika promena vodi ka stvaranju fleksibilne organizacije, koju će ljudi prihvatiti i prilagoditi se novim idejama i promenama kroz zajednički deljenu viziju. To je itekako potrebno, jer „brzo učiti“ znači „brzo se prilagođavati svojoj okolini“.Organizaciono znanje predstavlja integrisano znanje pojedinaca i promena, primenljivo u dužem vremenskom periodu

Senge je predstavio 5 principa koji su, po njemu, veoma bitni za opstanak i razvoj organizacija koje uče, jer upravo su organizacije same kreatori svoje realnosti, a rešenja problema sa kojima se one suočavaju su dostupna, tako da one imaju moć kontrole nad svojom sudbinom. Tih pet principa su deo životnog programa učenja i suština koncepta „ organizacija koje uče“:

1. Sistemsko mišljenje – ovaj princip znači da svaki zaposleni u organizaciji razume svoj posao kao i način na koji njegov posao utiče na ukupan rezultat rada preduzeća i zadovoljstvo kupaca finalnim proizvodom.
2. Lično usavršavanje – je disciplina kontinuiranog razjašnjavanja i produbljavanja lične vizije, fokusiranja sopstvene energije, razvoja strpljenja i posmatranja stvarnosti na objektivan način.
3. Mentalni modeli - ovaj princip znači da se raniji rutinski prilaz poslu menja u misaoni proces rada i da se sve više koristi kreativnost ljudi za rešavanje problema.
4. Zajednička vizija - praksa ovog principa uključuje veštine bezrezervnog deljenja slike budućnosti, koja je pokretač istinske posvećenosti i privrženosti. Ključna uloga organizacije jeste da kreira viziju koju dele svi zaposleni. Da bi takva vizija bila održiva ona mora biti yasnovana na individualnim vizijama, jer je kratkog daha ukoliko je bazirana samo na vizijama top menadžmenta.
5. Timsko učenje – ovaj princip podrazumeva da zaposleni u preduzeću rade jedan sa drugim, zajednički. Oni zajedno razvijaju rešenja problema u vrše njihovu implementaciju. Radeći timski, a ne odvojeno, individualno, razvija se kolektivna orgnizovana radna snaga koja omogućava brže i lakše postizanje organizacionih ciljeva. (Peter M. Senge, 2003.)

Koncept organizacionog učenja je doprineo usponu internog preduzetništva, koje se ogleda u spremnosti ljudi u organizacijama da međusobno sarađuju u okviru radnih grupa i timova, da u

interaktivnim odnosima razmenjuju znanje i iskustvo, da uče i razvijaju svoje sposobnosti kako bi mogli da se uključe u nestruktuirane i neprogramirane aktivnosti u organizacijama. Interni preduzetnici su ljudi u fabrikama i pogonima koji redefinišu procese, remodeliraju procese rada, redizajniraju radna mesta, unapređuju kvalitet, povećavaju produktivnost rada i sl.

Slika 2. Kako stvoriti organizaciju koja uči

Izvor: www.razvoj-karijere.com

Zašto su organizacije koje uče uspešne?

- Posvećenost i zadovoljstvo zaposlenih (veća motivacija; kreativnost; odsustvo stresa, poboljšana društvena interakcija)
- Timska uspešnost (deljenje znanja; međuzavisnost)
- Postižu zadovoljstva korisnika i zainteresovanih strana
- Postižu konkurentsku prednost
- Imaju bolji imidž

Koraci u stvaranju učeće organizacije su:

- Ulaganje u obrazovanje zaposlenih (Strategija ljudskih resursa kao deo organizacione strategije)
- Strategija zasnovana na inovativnosti
- Određivanje strategije implementacije (mogući putevi za razvoj učeće organizacije: slučajni pristup, subverzivna i deklarirana strategija),
- Promene u ponašanju (5 osnovnih disciplina učeće organizacije)

Temelji u stvaranju učeće organizacije

- Svest – učiti na svim nivoima

- Okruženje – fleksibilnije strukture (ohrabruju inovacije,informiranost..)
- Liderstvo – podsticati učenje (novac, vreme, mentorstvo...)
- Osnaživanje – zaposleni odgovorni za svoje akcije
- Učenje – kroz simulacione igre

ZAKLJUČNA RAZMIŠLJANJA

Da bi ostvarile konkurentsku prednost, organizacije moraju biti prilagodljive na promene koje dolaze iz turbulentnog okruženja. Brojni su primeri koji ukazuju da „učeće organizacije“ daju mnogo fleksibilniji odgovor na promene. Menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu u obezbeđivanju „pravih ljudi“ sa konkurentnim kompetencijama koji mogu obezbediti održivost kompanije i diferencirati je na tržištu.

Menadžment znanja vodi ka organizacionoj adaptaciji, opstanku, konkurentnosti kao i suočavanju sa diskontinualnim promenama na tržištu. Suštinski, to je organizacioni proces koji zahteva sinergijsku kombinaciju informacija i kreativnog i inovativnog znanja ljudi. U tom kontekstu, nije nimalo lak zadatak u današnjem trenutku dati pregled stanja, izazova i razvojnih perspektiva u ovoj oblasti. Nije lak ali nije ni nemoguć. Svaka organizacija koja se transformisala u organizaciju koja uči zabeležila je pozitivne rezultate jer je kao takva bila u mogućnosti da obezbedi ljudima da se nove ideje transformišu u proizvode i usluge koje njihovim klijentima obezbeđuju zadovoljstvo i dodatne vrednosti.

LITERARTURA

1. Bahtijarević-Šiber, Menadžment ljudskih potencijala. Golden marketing. Zagreb,1997., str. 765
2. Davenport, Thomas H, Prusak, Laurence, Working Knowledge: How Organizations manage what they., Boston 1998.
3. Draker P.F. Inovacije I preduzetništvo – praksa I principi, Privredni pregled, Beograd, 1991.
4. Frappaolo, C., "Knowledge management", Capstone Publishing, Oxford UK, 2002., str. 10.
5. Janovac T., Jakić B., Kirin S., Švab K. (2014) “ Upravljanje inovacijama u obrazovanju“, Međunarodna naučna konferencija „Inovacije u funkciji privrede“, Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije, Beograd, ISBN 978-86-84531-17-1, COBISS .SR-ID 211788812

6. Jovanović, P., Jovanović, F., Upravljanje znanjem – specijalizovana menadžment disciplina, Zbornik radova: SymOrg, 2006, str. 4
7. Kuleto Valentin, Organizacija koja uči, Business academy, 2012.
8. Mašić Branislav, dr Jelena Đorđević-Boljanović, Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti, Univerzitet „Singidunum“
9. Munitlak Ivanović Olja,“Strategijski menadžment”,Sremska Kamenica,2009. str.288.
10. Odadžić B., Stojmenović Lj., Pojmovno odredjivanje vrste znanja: podaci, informacije, znanje, www.fer.unizg.hr., preuzeto 23.11.2015
11. Premović Jelena, Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentskih prednosti, Subotica, 2010.
12. Savić, V., Stefanović, I. (2006), Upravljanje znanjem u funkciji razvoja učećih organizacija, Zbornik radova: SymOrg2006, 1-8.
13. Peter M. Senge, Peta disciplina – umeće I praksa organizacije koja uči, ASEE doo, Beograd, 2003.
14. Štangl Šušnjar, G., Zimanji, V. (2005), Menadžment ljudskih resursa. Subotica: Ekonomski fakultet,
15. Todosijević, R.. Strategijski menadžment. Ekonomski fakultet, Subotica, 2009.,str 559
16. Zorić Miroslav, 5 principa organizacije koja uci , pristupni rad iz strategijskog menadzmenta - fakultet za usluzni biznis sremska kamenica
17. „Organizacija koja uči, www.razvoj-karijere.com, preuzeto 21.11.2015.
18. Williams R. Problemi u edukaciji lidera, www.quantum21.net , preuzeto 23.11.2015.

Effects of two types of semiochemical on population development of the bird cherry oat aphid *Rhopalosiphum padi* in a barley crop

V. Ninkovic, E. Ahmed, R. Glinwood and J. Pettersson
Department of Entomology, Swedish University of Agricultural Sciences, Box 7044, SE-750 07, Uppsala, Sweden

Abstract *Field experiments were performed in barley using volatile semiochemicals affecting population density (density-related substances - DRS) and spring migration (methyl salicylate) in bird cherry oat aphid* Rhopalosiphum padi *(L.). Natural infestations of aphids were used, and semiochemical dosages were chosen to be biologically relevant based on previous studies. A simple formulation method for active substances using wax pellets was developed.*
The effect of treatments on aphid populations was analysed in terms of initial colonization of the crop, temporal dynamics of the population and maximum aphid incidence.
Treatments caused a significant delay in aphid establishment in the crop, and reduced the average infestation by 25-50% compared with the untreated control. At a moderate attack rate, the treatments with methyl salicylate and DRS gave a significant reduction in maximum aphid numbers.
The significant control effect of the treatment encourages further investigation both to increase understanding of the ecological role of the active substances, and to establish the limitations for their use in plant protection.

Keywords *Aphids, cereals, methyl salicylate, semiochemical, sulcatol, sulcatone, 2-tridecanone.*

Introduction

Cereal aphids pose a common plant protection problem and efforts to develop alternatives to conventional pesticides have met with only moderate success. So far it has not been possible to develop varieties that combine satisfactory aphid resistance with good agronomic properties and yielding capacity (Ahman *et al.,* 2000). Several crop management practices that increase the impact of natural enemies, such as beetle banks and unsprayed headlands, have been suggested (Chiverton, 1989; Chiverton & Sotherton, 1991) and have gained some acceptance by farmers in north-west Europe. Expanding knowledge of the chemical ecology of aphids is stimulating speculation on the use of semiochemicals for aphid control (Chamberlain *et al.,* 2001); however, further studies of the ecological importance of semiochemicals under natural conditions are necessary to demonstrate their applicability.

A key species in the cereal aphid complex in central Sweden is the bird cherry-oat aphid *Rhopalosiphum padi* (L.) (Wiktelius *et al.,* 1990), which has *Prunus padus* L.

(Rosaceae) as a winter host and a wide range of grasses and cereals as summer hosts. The attack is usually well defined in time, and corresponds to an average of two and a half aphid generations born in the crop from the onset of immigration (late May/early June) until the maximum density is reached in the first half of July (Wiktelius *et al.,* 1990). The crop is at that

time rapidly maturing and drying out, preventing further aphid survival. Factors such as crowding, disturbed feeding and decreasing food quality gradually induce the development of winged individuals (Dixon, 1998). However, aphid behaviour is also affected by a density mechanism mediated by volatile compounds released at the feeding site when a certain density threshold is exceeded. These volatiles increase the sensitivity of aphids to disturbance, and promote mobility of non-settled individuals (Pettersson *et al.,* 1995). Three key constituents of the *R. padi* density-related substances (DRS) have been identified: 6-methyl-5-hepten-2 one (Sulcatone), 6-methyl-5-hep- ten-2-ol (Sulcatol) (+ and - in ratio 1: 3) and 2-tridecanone (Quiroz *et al.,* 1997). The behavioural activity of these has been confirmed under laboratory conditions, but the extent to which they have an effect on aphid establishment in a field crop under natural conditions is still open to question.

Methyl salicylate is associated with the winter host, *P. padus,* and plays an important role in the spring migration of *R. padi* (Pettersson *et al.,* 1994; Glinwood & Pettersson, 2000a,b). It may act as a take-off stimulus from *P. padus,* and it significantly reduced aphid settling when applied by spraying in cereal plots in a pilot experiment. Further studies have shown that methyl salicylate is produced by *P. padus* as a plant response to aphid feeding (Glinwood *et al.,* unpublished; Glinwood & Pettersson, 2000a). The effect on aphid settling in the field spraying experiment was not species-specific, and it was hypothesized that methyl salicylate may also act as a plant defence inducing agent (Pettersson *et al.,* 1994). This hypothesis has subsequently gained support from studies of pathogen-infested tobacco (Shulaev *et al.,* 1997) and from the monitoring of PR proteins in cereal plants treated with methyl salicylate (Forslund *et al.,* 2000).

In the present investigation, methyl salicylate and the colony density-related substances (DRS) were released in a spring-sown barley crop. The objective was to test the effects of these semiochemicals on immigration/settling and performance of *R. padi* when applied during the whole infestation period in biologically relevant dosages similar to those released from natural sources, i.e. aphid- attacked *P. padus* leaves (methyl salicylate) and dense aphid colonies (DRS). The dosage levels were deduced from previous work with methyl salicylate (Pettersson *et al.,* 1994) and, for DRS, from the gas chromatography work that led to their identification (Quiroz *et al.,* 1997). Three possible effects were tested: delay of immigration/settling, maximum aphid population and the average number of aphids in the crop during the infestation period.

Methods

Field conditions

Full scale field experiments were done in 1998 and 1999. In neither of these years was the aphid attack considered to be extreme, and no insecticide treatments were made. In 1998 the aphid attack was just below the official economic threshold of 25-30 aphids per tiller. In 1999 the auspices for a heavy attack were good, with comparatively high numbers of overwintering aphid eggs on *P. padus* (P. Waern, personal communication). However, extreme weather conditions for this region in early June (Table 2) resulted in poor crop development and, although the spring

migration was good, the aphid attack faded out to a moderate level.

Formulation of active compounds

All active substances were purchased from Sigma-Aldrich (Stockholm, Sweden) and were 99% pure. The ratio of optical isomers of 6-methyl-5-hepten-2-ol (Sulcatol) was 1: 1. A formulation was specially developed, with the key performance characteristics being reproducibility, simplicity of execution, ease of release rate estimation in the field and acceptable release of active substances over a period of 4-6 weeks. It was decided that a small, distributable pellet was most likely to meet these demands, and different potential carrier materials were tested. In collaboration with a company producing fertilisers (Norsk Hydro AS, Oslo, Norway), it was found that a mixture of two paraffins (Mobil 2360 and PEAC 6 in 1: 1 proportion) could be used. The two paraffin components were melted at 120 °C and the active compound added in an amount corresponding to 10% weight of the complete paraffin matrix. The mixture was immediately poured into a temperature-controlled aluminium container (8 cm inner diameter, 10 cm high, 1.5 cm wall thickness). The container had a lid and four brass nozzles, each with a 2-mm hole in the bottom, through which the paraffin mixture could drip onto a slowly rotating aluminium disk (4 mm thick, 34 cm diameter). When the droplets fell onto the disk, a flat surface was created, corresponding to about one-third of the diameter of the spherical pellets. The speed of the disk was regulated so that the droplets could be scratched off as solid pellets. Keeping all temperatures constant, this gave a variation in pellet weight of <10%, and the loss of active compounds by evaporation from the mixture was <1%. Each pellet contained only a single substance, and pellets with different active substances were mixed to the desired proportions used in the treatment of field plots.

Release rate of active compounds from pellets

Routine checks on the content of active compounds were done for each batch of pellets produced. Samples of pellets with and without semiochemicals were heated for 2 h at 180 °C in a ventilated oven, and the weight loss was compared. A study of the release rates from pellets at 30 °C was done by placing 100 randomly chosen pellets with different active compounds on a thermostat-controlled aluminium plate (17 x 17 x 1.5 cm) and monitoring the weight loss for 2 weeks. Release rates in the field experiments were determined from pellets placed on the soil surface outside the experimental plots but in the same field. Weekly samples of approximately 5 g were taken from these batches, and the amounts of semiochemicals remaining were estimated using the above oven method. When the content of active substance fell below 3% of the weight of the pellets, a new application of pellets was made. Depending on changes in soil surface temperature and crop development, the intervals between treatments varied slightly between years and experimental sites, but generally one treatment gave sufficient release for a period of 2 weeks. According to the release rates at 30 °C, after 2 weeks' exposure the amount of methyl salicylate remaining should be equivalent to 5.5% of the pellet weight (initial content 10%) (Table 1). After a small initial loss (<0.01 %) the blank pellets with no active substance kept a

constant weight. Ranked according to decreasing release rate from the pellets, the order of active substances was: methyl salicylate, 2-tridecanone, sulcatol and sulcatone. This is in line with the results obtained with the oven method analysis of release rates from the experimental fields in 1998. However, during the exceptionally dry and hot weather conditions of 1999 (Table 2), the interval between treatments had to be reduced to one week in order to maintain the required load of active substances in pellets.

Table 1 Release of test compounds from pellets on an aluminium plate heated at constant 30°C

Substance	100 pellets (g)	Day 1	2	3	6	8	9	10	13	14	%[a]
Blank control	6.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-
Sulcaton	6.70	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	9.7
Sulcatol	6.72	0.03	0.03	0.05	0.06	0.07	0.07	0.07	0.08	0.09	8.7
Tridecanone	6.51	0.02	0.04	0.04	0.06	0.08	0.10	0.10	0.12	0.13	8.0
Methylsalicylate	6.07	0.07	0.10	0.13	0.13	0.26	0.27	0.28	0.30	0.30	4.9

Field experimental protocol

A conventional randomised block design was used, with treatment plots (5 x 5 m) randomly repeated in each of six blocks. The first application of pellets was done at the onset of the spring migration, the timing of which was predicted from observations of aphid development on the winter host, and forecasts from an extension service based on suction monitoring traps. The first aphids normally appeared in the fields when the crop was at the early two leaf stage, and the first aphid estimates were made on the same day as the first pellet application. The pellets were spread by hand as evenly as possible by dividing both the plot and pellet lot into subunits.

Numbers of aphids (nymph/adult, alate/aptera and species) were recorded twice a week. Plots were sampled at three randomly chosen places by counting the number of aphids on all plants in a 1-m long section of a sowing row.

The following treatments were tested:

(a) Methyl salicylate as a misinforming host plant odour and releaser of induced plant effects (Pettersson *et al,* 1996). The application corresponded to 3.5 kg active substance per ha per 3-week period, a dosage based on estimates from head space gas chromatography analysis of methyl salicylate released from *P. padus* leaves (Pettersson *et al.,* 1994) (partly described in Pettersson *et al.,* 1996).

(b) Density-related substances (DRS), a mixture of the compounds sulcatol, sulcatone and 2-tridecanone in proportions corresponding to the ratios found in the biological system (Quiroz *et al.,* 1997). Comparison of the GC traces for methyl salicylate and DRS (Pettersson *et al.,* 1994; Quiroz *et al.,* 1997) indicated that the same application dosage as for methyl salicylate would give approximately the correct dosage for DRS (3.5 kg active substance per hectare).

(c) A mixture of DRS and methyl salicylate in a 1 : 1 ratio, and corresponding to 3.5 kg active substance per ha.

Two control treatments were used:

(d) Treatment with paraffin pellets with no load of semiochemicals.

(e) No pellet application but the same agricultural practice as for the other treatments.

Meteorological observations

Meteorological data were taken from the official meteorological station at the campus of the Swedish University of Agricultural Sciences, south of Uppsala and 6 km from one of the experimental sites (Flottsund) and 25 km from the other (Satuna). The temperature and rainfall during the experimental years are shown in Table 2.

Statistical analysis of field results

In all analyses, the three estimates per plot expressed as log(aphid numbers +1) were summarized and used as one experimental observation to avoid pseudoreplication. This is particularly important in this system because aphids have an aggregated distribution in the plot. Repeated-measures analysis of variance (in the SAS GLM procedure) was adopted to compare the estimates of aphid occurrence made repeatedly with intervals in the same plots during the experimental period. For comparison of maximum values of aphids per plot and the number of immigrants after two weeks of pellet application, two-way ANOVA (in the SAS GLM procedure) was used. Means in non-adjusted form were then used to analyse the effect on settling/immi- gration rate. Estimates were with two-way ANOVA followed by pair-wise comparison of LSD. Differences between mean aphid infestation during the whole experimental period were analysed both as absolute means and as log(aphid numbers + 1) (ANOVA followed by LSD).

Table2 Meteorologicaldata from Uppsala during the experimentalperiods 1998 and 1999. Mean observations for 1961-1990 in brackets

Temp (°C)	9.9 (10.2)	12.7 (15.0)	15.6 (16.3)	9.3 (10.2)	15.0 (15.0)	18.9 (16.3)
Rain (mm)	47.8 (32.8)	98.3 (45.9)	83.9 (70.5)	15.4 (32.8)	32.6 (45.9)	11.9 (70.5)

Age-dependent response of barley plants to methyl salicylate

Experiments have indicated that the effect of methyl salicylate on aphid host plant acceptance may be affected by plant age (Pettersson et *al.,* 1994). In the present investigation, barley plants of different ages (expressed as number of leaves) were exposed to methyl salicylate for 6 days in a laboratory experiment. Plants were placed in a cage (10 x 10 x 40 cm; two chamber cage described by Pettersson *et al*., 1999) through which air was drawn at a constant, low speed (the air in the system was completely changed every 2 min). A 0.5 pL microcap tube, closed at one end and filled with methyl salicylate, was placed in the air inlet of the cage and left for 5 days. Control plants were treated identically but without the tube containing methyl salicylate. After the exposure period, leaves from one control and one treated plant were placed side by side on a table and covered with a circular cage (10 cm diameter). Care was taken not to damage the leaves and to enclose comparable amounts of leaf biomass from the treated and control plants. Ten aphids were released between the two leaves and the number of aphids settled on each of the

leaves was recorded after 2 h. Choice tests were replicated 10 times for each plant age, and data were analysed with a Wilcoxon test.

Results

Effect of semiochemicals on aphid immigration and settling

Analysis of the numbers of immigrants (alatae) was done for each aphid population estimate during the first 4 weeks, i.e. first eight aphid counts. Repeated-measures ANOVA showed significant differences between treatments in all four experiments (Flottsund, 1998: d.f. = 5, F — 9.44, *P* — 0.0001; Satuna, 1998: d.f. — 5, F— 8.46, *P* — 0.0001; Ultuna, 1999: d.f. — 5, F — 2.47, P — 0.037; Satuna, 1999: d.f. — 5, F — 2.78, P — 0.035). There was no significant difference between DRS and methyl salicylate, but at a lower immigration/settling rate (1998), significant effects ($P < 0.05$) between treatments and control were found during weeks 2-4. At a higher immigration/settling rate (1999), the effect was delayed until weeks 3-4. Analysis of the results suggests that application of both methyl salicylate and DRS pellets delay the immigration and settling of *R. padi* in barley fields (Table 3).

Effects on maximum aphid densities

The effect of treatments on maximum aphid densities in 1998 and 1999 are compared in Table 4. Analyses of variance showed significant differences between treatments in all four experiments (Flottsund, 1998: d.f. — 5, *F*— 3.53, P — 0.015; Satuna, 1998: d.f. — 5, F — 3.37, P — 0.012; Ultuna, 1999: d.f. — 5, F — 3.32, P — 0.021; Satuna, 1999: d.f. — 5, F — 3.29, P — 0.023). There was no significant difference between the untreated control and unloaded pellets, so comparisons were made directly between the untreated control and the different treatments. At the lowest aphid incidence (Flottsund, 1998) there was no significant effect of treatments on the aphid population. At a moderate aphid incidence (Satuna, 1998 and 1999) there were significant effects of different treatments, although DRS in 1999 was an exception. At high aphid incidence (Ultuna, 1999) all treatments gave a significant population reduction.

Table 3 Significant P-values (<0.05) for the effect of treatments on aphid numbers compared to untreated control at the different observation occasions (Obs. no.) during the experimental period. (DRS, density-related substances; MES, methyl salicylate). SD = standard deviation

Site	Flottsund								Satuna											
Obs. no. Treatment	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8
(A) 1998																
MES	-	-	-	0.007	-			-	-	0.01			0.05	-	0.04		0.0007	-	-	0.008	-	-	0.007	
DRS														-	0.03		0.02							
MES + DRS													0.05				0.004						0.008	-
Controlmean aphids (SD)	15.1 (4.9)												49.3 (8.6)											

Site	Ultuna								Satuna											
Obs. no. Treatment	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
MES							- 0.003	0.008 -		-		-		- 0.005	--
DRS							- 0.004 -	0.03							0.006 0.05
MES + DRS							- 0.009	-	0.01	-		0.03		- 0.003	0.008 -
DRS (double dose) Control mean aphids (SD)							- 0.002 -	64.4 (205.5)		-		0.01	130.6 (29.4)	- -	0.0003 -

Table 4 Effects of applied semiochemicals expressed as maximum aphid densities during the vegetative period 1998 and 1999. Comparison of the maximum aphid density in control plots with that in treated plots was made with one-way ANOVA followed by LSD-test. Aphid numbers are represented as means of log(numberof aphids + 1), with statisticalsignificance in brackets (P) when compared to control. (DRS, density-related substances; MES, methyl salicylate)

Treatment	Experimental site: Flottsund	Satuna
(A) 1998		
Control - no treatment		2.31
Blank pellets		2.20 (NS)
MES	1.70	2.08 (0.01)
DRS	1.79 (NS)	2.05 (0.007)
MES+DRS	1.56 (NS)	2.00 (0.001)
	1.54 (NS)	
	1.66 (NS)	

Treatment	Experimental site: Ultuna	Satuna
(B) 1999		
Control - no treatment	3.46	2.70
Blank pellets	3.41 (NS)	2.62 (NS)
MES	3.32 (0.009)	2.51 (0.01)
DRS	3.32 (0.008)	2.56 (NS)
MES+DRS DRS (double dose)	3.31 (0.006)	2.44 (0.001)
	3.32 (0.008)	2.52 (0.02)

Difference in mean aphid infestation

Analysis of variance showed significant differences between treatments in all four experiments (Flottsund, 1998: d.f. = 5, $F = 6.87$, $P = 0.0004$; Satuna, 1998: d.f. = 5, $F = 10.42$, $P < 0.0001$;

Ultuna, 1999: d.f. = 5, F= 2.71, P = 0.043; Satuna, 1999: d.f. = 5, F = 5.12, P = 0.0023). Significant reductions in mean aphid incidence (P < 0.05) were obtained for all treatments, and there was no difference between the two groups of active substances (methyl salicylate and DRS) (Tables 5).

Age-dependent plant response to methyl salicylate

Preference tests showed that the effect of methyl salicylate on settling of *R. padi* on barley decreases with increasing plant age (Fig. 1).

Table 5 Effects of applied semiochemicals on average aphid densities in field experiments in 1998 and 1999. Aphid numbers given as absolute values, and the reduction in aphid population after treatment is expressed as percentage of aphid numbers in non-treated control. (DRS, density related substances; MES, methylsalicylate). SD = standard deviation

	Flottsund		Satuna	
Treatment	Mean (SD)	% decrease	Mean (SD)	% decrease
(A) 1998				
No treatment	15.1 (4.9)		49.3 (8.6)	
Blank pellets	15.9 (5.1)	(NS)	49.1 (8.4)	(NS)
MES	7.2 2.0	52.5 (P = 0.0007)	32.6 (7.0)	33.9 (*P*= 0.0004)
DRS	10.2 2.6	32.6 (P = 0.02)	30.3 (10.3)	38.5 (P = 0.0001)
MES+DRS	9.6 (2.2)	36.6 (P = 0.01)	28.1 (7.1)	43.1 (P = 0.03)

	Ultuna		Satuna	
Treatment	Mean (SD)	% decrease	Mean (SD)	% decrease
(B) 1999				
No treatment	647.4 (20.5)		130.6 (29.4)	
Blank pellets	557.4 (111.2)	(NS)	117.5 23.0	(NS)
MES	432.1 (112)	433.3 (P = 0.004)	98.7 (31.3)	24.5 (*P*= 0.008)
DRS	463.5 (148.3)	28.4 (P = 0.01)	93.6 (15.6)	28.4 (*P*= 0.003)
MES+DRS	441.7 (151.8)	31.8 (P = 0.006)	89.2 (17.5)	31.8 (*P*= 0.0009)

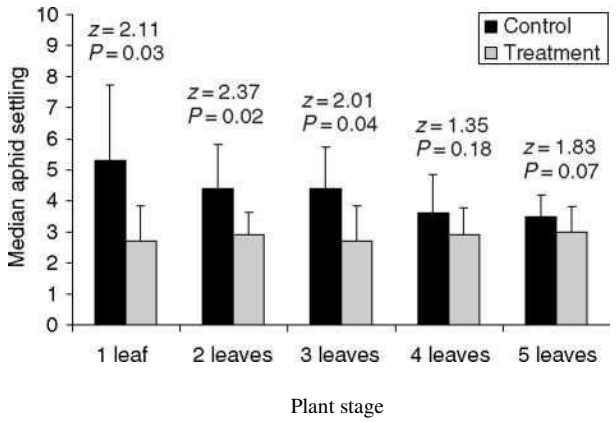


Figure 1 Temporalchanges in aphid host plant acceptance in laboratory experiments with plants treated with volatile methyl salicylate in a exposure cage system (as described in the text and Pettersson eta/., 1999). Bars show median aphid settling + standard deviation. *P* and z-values from Wilcoxon tests.

Discussion

Application of both methyl salicylate and DRS significantly reduced mean aphid numbers in the crop, both at high and low aphid attack rates. This supports the hypothesis that these semiochemicals play a significant role in the behavioural ecology of *R. padi*, and demonstrates their potential for use in aphid control.

The effect of methyl salicylate and DRS on aphid incidence was analysed with regards to three measurements, i.e. immigration/settling rate, maximum aphid density and mean aphid density in the crop during the experimental period. Statistically significant differences between the methyl salicylate and DRS treatments were not found in any comparison, although these semiochemicals influence two different behavioural systems; host plant acceptance and density response. This is not surprising as the behavioural response of the aphid is the same in both cases, i.e. increased mobility, which incurs a higher risk of accidents and exposure to predators (Griffiths *et al.,* 1985; Sunderland *et al.,* 1986). Mobility will also reduce the time spent in optimal reproduction sites, with negative effects on reproductive success and population growth (Wiktelius, 1989). Thus, the overall effect on population growth in both cases will be reduced reproductive efficiency and increased loss/mortality of adults.

The delay in aphid immigration/settling caused by the semiochemical treatments was significantly earlier at a lower aphid density than at a higher density. Comparing the results obtained at different aphid densities, there was a difference of about 1-1.5 weeks between significant effects becoming apparent. The reduction in the *R. padi* population in treated plots during the first weeks after the aphid immigration began is interesting from an applied point of view, because early damage has a higher economic impact than later damage, even if the peak aphid population is of the same magnitude (Monrad Hansen, 2000).

From an applied point of view, the mean 'aphid days' in the crop is an estimate of the accumulated aphid attack during the experimental period. In field experiments in Denmark, the use of aphid days (aphids per tiller multiplied by the number of days they are present) was found to be a better control threshold value for *R. padi* than the number of aphids per tiller sampled at a certain crop developmental stage (Monrad Hansen, 2000).

Reduction of maximum peak aphid density was statistically significant at high, but not at low aphid densities. This may reflect the influence of other factors at low population levels, such as predation and disturbance by wind or rain. If these factors are consistent, their effect on population growth will be proportionally greater at a lower population density. At a higher density, endogenous factors in the population will be more influential. The impact of natural enemies may have been greater at low aphid population densities. This influence could be amplified because methyl salicylate is a common plant stress-related substance which is behaviourally active against some groups of natural enemies (Dicke *et al.,* 1999; Drukker *et al.,* 2000), and because *Coccinella septempunctata* L., an aphid specialist, prefers aphid attacked plants to non-attacked plants (Ninkovic *et al.,* 2001), an effect possibly mediated by plant stress volatiles.

The semiochemical dosages used in the present experiments were tentatively set at the same magnitude as release from natural sources, i.e. a *P. padus* leaf supporting development of spring generations of *R. padi* (methyl salicylate) (Pettersson *et al.,* 1994) and a dense aphid colony (DRS) (Quiroz *et al.,* 1997). The present results support the hypothesis that these semiochemicals are of ecological importance under field conditions. Although from an applied point of view the goal is to optimize their effects, from a theoretical standpoint it is possible that the effects shown are already of a maximum intensity, limited by interaction with other stimuli and the phenological dynamics of aphid and plant responses. If the laboratory experiment also represents field conditions, the ability of methyl salicylate to reduce aphid host plant acceptance may decrease with plant age. Dose-response experiments have indicated that higher dosages of these semiochemicals should give stronger effects on aphid behaviour (Ahmed & Pettersson, unpublished); however, a remaining question is to what extent the effects are dependent upon plant genotype.

The paraffin pellet formulation worked successfully. However, before the crop develops to a stage where it shadows the ground, soil surface temperatures can be high, and the importance of regular checks of the actual release rate from pellets in the field was well illustrated, particularly during the extreme conditions of 1999. Further studies of the release rate as a function of the physical formulation matrix, temperature and humidity are currently in progress.

Semiochemicals have been proposed as tools in the development of 'push-pull' plant protection strategies (Pickett *et al.,* 1998; Agelopoulos *et al.,* 1999), and success has already been achieved in efforts to attract aphid parasitoids and predators using aphid sex pheromones (Glinwood *et al.,* 1998, 1999; Pickett *et al.,* 1998). DRS and methyl salicylate may be further promising candidates for inclusion in this approach to aphid control. The results of the current experiments indicate that aphid host plant acceptance and density regulation mechanisms mediated by semiochemicals can have a significant effect on host plant acceptance and population development of *R. padi.* The dosages of semiochem- icals applied were set to a level that corresponds to release from natural sources. However, further work is needed to show whether the control can be further increased to a level that makes these substances viable for use as plant protection agents.

Acknowledgements

We acknowledge a grant from SLF and MISTRA that made this study possible, and Peder Waern, The Regional Plant Protection Centre, Swedish Board of Agriculture, Uppsala for substantial support with the identification of suitable experimental sites. For the pellet formulation development we are indebted to Terje Tande, Norsk Hydro AS, whose profound experience in fertiliser slow release played a decisive role. We are also indebted to J. Jarnekull, Swedish Mobil Oil, who kindly assisted with advice and paraffin material for pellets.

References

Agelopoulos, N., Birkett, M.A., Hick, A.J., Hooper, A.M., Pickett, J.A., Pow, E.M., Smart, L.E.,

Smiley, D.W.M., Wadhams, L.J. & Woodcock, C.M. (1999) Exploiting semiochemicals in insect control. *Pesticide Science,***55**, 225-235.

Ahman, I., Tuvesson, S. & Johansson, M. (2000) Does indole alkaloid confer resistance in barley to aphid *Rhopalosiphum padi*? *Journal of Chemical Ecology,***26**, 233-255.

Chamberlain, K., Guerrieri, E., Pennacchio, F., Pettersson, J., Pickett, J.A., Poppy, G.M., Powell, W., Wadhams, L.J. & Woodcock, C.M. (2001) Can aphid-induced plant signals be transmitted aerially and through the rhizosphere? *Biochemical Systematics and Ecology,***29**, 1063-1074.

Chiverton, P.A. (1989) The creation of with-in field overwintering sites for natural enemies of cereal aphids. *Proceedings of the BCPC Weeds 1989, Brighton, UK,***3**, 1093-1096.

Chiverton, P.A. & Sotherton, N.W. (1991) The effects on beneficial arthropods of the exclusion of herbicides from cereal crop edges. *Journal of Applied Ecology,***28**, 1027-1039.

Dicke, M., Gols, R., Ludeking, D. & Posthumus, M.A. (1999) Jasmonic acid and herbivory differentially induce carnivore- attracting plant volatiles in lima bean plants. *Journal of Chemical Ecology*, **25**, 1907-22.

Dixon, A.F.G. (1998) *Aphid Ecology,* 2nd edn. Chapman & Hall, London.

Drukker, B., Bruin, J. & Sabelis, M.W. (2000) Anthocorid predators learn to associate herbivore-induced plant volatiles with presence or absence of prey. *Physiological Entomology*, **25**, 260-265.

Forslund, K., Pettersson, J., Bryngelsson, T. & Jonsson, L. (2000) Aphid infestations induces PR-proteins differently in barley susceptible or resistant to the bird cherry-oat aphid *Rhopalosiphum padi* (L.). *Physiological Plantarum,***110**, 496-502.

Glinwood, R.T., Du, Y.-J. & Powell, W. (1999) Responses to aphid sex pheromones by the pea aphid parasitoids *Aphidius ervi* and *Aphidius eadyi. Entomologia Experimentalis et Applicata,* **92**, 227-232.

Glinwood, R. & Pettersson, J. (2000a) Host plant choice in *Rhopalosiphum padi* spring migrants and the role of olfaction in winter host leaving.*Bulletin of Entomological Research,***90**, 57-61.

Glinwood, R. & Pettersson, J. (2000b) Change in response of *Rhopalosiphum padi* spring migrants to the repellent winter host component methyl salicylate. *Entomologia Experimentalis et Applicata,***94**, 325-330.

Glinwood, R.T., Powell, W. & Tripathi, C.P.M. (1998) Increased parasitization of aphids on trap plants alongside vials releasing synthetic aphid sex pheromone and effective range of the pheromone. *Biocontrol Science and Technology,***8**, 607-614.

Griffiths, E., Wratten, S.D. & Vickerman, G.P. (1985) Foraging by the carabid *Agonum dorsale* in the field. *Ecological Entomology*, **10**, 181-189.

Monrad Hansen, L. (2000) Establishing control threshold for bird cherry-oat aphid *(Rhopalosiphum padi* L.) in spring barley *(Hordeum vulgare* L.) by aphid days. *Crop Protection,***19**, 191-194.

Ninkovic, V., Al Abassi, S. & Pettersson, J. (2001) The influence of aphid-induced plant volatiles from barley on the searching behaviour of the seven spot ladybird, *Coccinella septempunctata. Biological Control,***21**, 191-195.

Pettersson, J., Ninkovic, V. & Ahmed, E. (1999) Volatiles from different barley cultivars affect aphid acceptance of neighbouring plants. *Acta Agriculturae Scandinavica (B),***49**, 152-157.

Pettersson, J., Pickett, J.A., Pye, B.J., Quiroz, A., Smart, L.E., Wadhams, L.J. & Woodcock, C.M. (1994) Winter host component reduces colonization of summer hosts by the bird cherry-oat aphid, *Rhopalosiphum padi* (L.). and other aphids in cereal fields. *Journal of Chemical Ecology,***20**, 2565-74.

Pettersson, J., Quiroz, A. & Fahad, A.E. (1996) Aphid antixenosis mediated by volatiles in cereals. *Acta Agriculture Scandinavica*, **46**, 135-140.

Pettersson, J., Quiroz, A., Stephansson, D. & Niemeyer, H.M. (1995) Odour communication of *Rhopalosiphum padi* (L.) (Hom. Aph.) on grasses. *Entomologia Experimentalis et Applicata,***76**, 325-328.

Pickett, J.A., Wadhams, L.J. & Woodcock, C.M. (1998) Developing sustainable pest control from chemical ecology. *Agriculture Ecosystems and Environment,***64**, 149-156.

Quiroz, A., Pettersson, J., Pickett, J.A., Wadhams, L. & Niemeyer, H.M. (1997) Key compounds in a spacing pheromone in the bird cherry-oat aphid, *Rhopalosiphum padi* (L.) (Hemiptera, Aphididae). *Journal of Chemical Ecology,***23**, 2599-2607.

Shulaev, V., Silverman, P. & Raskin, I. (1997) Airborne signalling by methyl salicylate in plant pathogen resistance. *Nature,***385**, 718-721.

Sunderland, K.D., Fraser, A.M. & Dixon, A.F.G. (1986) Field and laboratory studies on money spiders (Lynyphiidae) as predators of aphids. *Journal of Applied Ecology,***23**, 433-447.

Wiktelius, S. (1989) Migration of apterous *Rhopalosiphum padi. IOBC/WPRS Bulletin,***12**, 1-6.

Wiktelius, S., Weibull, J. & Pettersson, J. (1990) Aphid host plant ecology: The bird cherry oat aphid as a model. *Aphid-Plant Genotype Interactions* (ed. by R. K. Campbell and R. D. Eikenbary), Elsevier Science Publishers, Amsterdam.

Doc. dr Đurđica Vukajlović, Fakultet za primenjeni menadžement, ekonomiju i finansije
M.Sc Kristina Jauković Jocić, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije
Doc. dr Hugo van Veghel, Belgian Serbian Business Association

Značaj saradnje obrazovnih institucija i privrede u pravcu unapređenja inovativnih aktivnosti

Apstrakt

Da bi u današnjim uslovima poslovanja privredni subjekt ostvario zadovoljavajuću tržišnu poziciju, neophodno je da uvodi inovacije u svoje poslovanje. Istraživanje i razvoj su neraskidivi segmenti inovativne aktivnosti, koji zahtevaju primenu znanja. Zbog toga je neophodna saradnja obrazovnih institucija i prvrednih subjekata kako bi se znanje implementiralo u inovativne aktivnosti. Istraživanje je pokazalo da je saradnja između privrednih subjekata i obrazovnih institucija na uzorku preduzeća iz Vojvodine na izuzetno niskom nivou, uglavnom ne postoji. Najveći procenat od onih koji imaju neki vid saradnje zadovoljno je saradnjom u oblasti izveštaja koje daju tehnički eksperti i učešća na seminarima i konferencijama, što nije dovoljan podstreh kojem bi se znanje upotrebilo u pravcu unapređenja inovativnosti privrede.

Klučne reči: Inovacije, Privreda, Obazovne institucije

1. UVOD

U poslovnom svetu retko se potcenjuje značaj inovacije. Opšti je stav da u svim visokoindustrijalizovanim zemljama, dugoročni razvoj preduzeća i regiona proizilazi iz njihove sposobnosti da stalno razvijaju i proizvode inovativne proizvode [1]. Za razvoj i podsticaj inovacija potrebno je istraživanje i razvoj za koje se vezuju obrazovne institucije.

Inovacije se u preduzećima uglavnom poveravaju određenom timu, koji se sastoji od stručnjaka različitih profila. Možda, tehinčki visokog nivoa edukacije i znanja, ovi stručnjači često nisu u direknom kontaktu sa tržištem i glavnim kupcima, pa se izostavlja ono što dovodi do prave inovacije u poslovanju, a to je ideja [2]. Baš iz ovog razloga neophodno je da se angažuju svi zaposleni (ili barem veći broj) na inoviranju proizvoda. Inovacija je lanac aktivnosti koji započinje istraživanjem tržišta, nastavlja stvaranjem ideja, izborom ideja, invencijom, i na kraju

plasiranjem inovacije na tržištu. Ipak za realizaciju dobre ideje potrebno je više od same invencije kako bi se ona pretvorila u inovaciju, a to je znanje iz različitih oblasti koje se tiču prodaje, marketinga, organizacije, ljudskih resursa i sl., što iziskuje sručnjake različitih oblasti.

Piter Draker [3] ističe da: „Inovacija predstavlja radnju, koja unapređuje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Ne postoji resurs koji ima neki značaj, sve dok čovek ne nađe nejgovu upotrebnu vrednost u prirodi i to nešto ne obdari ekonomskom vrednošću. Sve do tada svaka ruda znači samo jednu od bezbrojnih stena. Pre samo nešto više od jednog veka ni mineralna ulja, koja su šikljala iz zemlje, nisu predstavljala resurse, niti boksit, ruda aluminijuma. Oni su čak bili štetni, jer su zemljište činili neplodnim."

Aktivnosti potrebne preduzeću za razvoj inovativnog procesa mogu se posmatrati kao [4]:
- Traženje signala da bi se generisale mogućnosti za inovacije – signali za inovacije mogu da se jave iz novih tehnoloških mogućnosti, zahteva tržišta, mogu biti rezultat pritiska aktivnosti konkurencije ili mogu biti jednostavno neka dobra ideja koju je neko smislio;
- Strategijska selekcija mogućnosti koje se trebaju preduzeti u budućnosti – problem sa inovacijama je njihova povezanost sa rizikom. Tako se ova faza povezuje sa strategijskim izborima - da li ideja odgovara poslovnoj strategiji, da li se zasniva na nečem poznatom da li postoje veštine i sredstva da bi se preduzele aktivnosti na njenoj realizaciji;
- Implementacija – pretvaranje ideje u stvarnost. Kada se izabere odgovarajući signal i napravi strategijska odluka sledeći korak je pretvaranje ideje u stvarnost. Kroz ovu fazu neopodno je balanisrati kreativnost i ideje kroz brojne probleme na koje se nailazi u procesu implementacije.

U izveštaju [5] „Otvorene inovacije i javna politika u Evropi" grupa autora je dala preporuke za politiku otvorenih inovacija u Evropi da razvoj obrazovanja i ljudskog kapitala treba staviti na prvo mesto, s obzirom da ljudi svojim znanjima, veštinama i kreativnim idejama doprinose inovativnim rešenjima. Inovacije više nisu limitirane na proizvode i usluge. One moraju da su prisunte u svakom aspektu poslovanja, koje daje sveukupnu prednost na konkurentnom tržištu. [6].

2. OBRAZOVANJE I INOVACIJE

Prema Strategiji razvoja obrazovanja u Srbiji [7], podizanje nivoa konkurentnosti zemlje i razvoj inovativnosti jeste neposredna veza između obrazovnog sistema i privrede. Kroz saradnju privrednih društava, države i akademskog sektora u oblastima: fabrike budućnosti, energetska efikasnost i obnovljivi izvori energije, razvoj agrara, tj. tehnološke platforme za proizvodnju hrane neophodno je stvoriti novu generaciju istraživača osposobljenih za razvoj novih tehnologija i za efikasni transfer tehnologija i njihovu inkorporaciju u proizvodni sistem. Malim i srednjim preduzećima, kao i drugim privrednim subjektima neophodno je omogućiti da pod

povoljnim uslovima zapošljavaju istraživače i naučnike i da znanje stečeno u procesu obrazovanja primene u praksi u pravcu inoviranja.

Razvoj privrede u Republici Srbiji treba da bude zasnovan na inovativnosti (prema Strategiji naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije plan je da Srbija do kraja 2020. godine ulaže 2 % BDP-a u nauku). Takav razvoj bazira se na aktivnosti istraživanja i intenziviranju najvažnijeg resursa - znanja.

Visokoškolska ustanova treba da posluje efektivno i efikasno i ostvaruje održivi uspeh pomoću: razumevanja i zadovoljenja potreba i očekivanja zainteresovanih strana, praćenja promena u okruženju, identifikovanja mogućih oblasti za poboljšanje i inovacije, definisanja i sprovođenja strategija i politika, ostvarivanja relevantnih ciljeva, sprovođenja menadžmenta procesima i resursima.

Kako bi se privukle inostrane kompanije da otvaraju svoje istraživačko-razvojne centre u Republici Srbiji, ili da sarađuju s visokoškolskim ustanovama i njihovim istraživačkim centrima, neophodan je poseban program podrške razvoju centara istraživačko-obrazovne privredne izvrsnosti, koji uključuju, prema dobroj praksi u svetu, ustanove visokog obrazovanja, i to putem umrežavanja i drugih organizacionih oblika saradnje [7].

Inovatinve organizacije su karakteristčne po svojoj veštini da usmere kreativnost u korisne ishode [8]. Početna ideja može zahtevati bitan kreativni skok, ali veći deo ostatka procesa podrazumeva stotine operacija pronalaženja i rešavanja problema, a svaki od njih zahteva i kreativni pristup. I dok početak zahteva veštine i inspiraciju datog pojedinca, kasnije je bitan doprinos brojnih ljudi tokom određenog vremenskog perioda [9]. Ovo je momenat kada saradnja sa obrazovnim institucijama koje raspolažu sa brojnim stručnjacima iz raznih oblasti može da pomogne razvoj početne ideje i pretvaranje invencije u inovaciju.

2.1. Saradnja visokoobrazovnih institucija i privrede u Republici Srbiji

Istraživanje u okviru projekta „Ispitivanje inovacija, saradnje i mogućnosti razvoja srednjih i malih preduzeća u mađarsko-srpskoj prekograničnoj oblasti“[56] imalo je za cilj analizu inovativnosti, akivnosti i kooperativnih sposobnosti mikro, malih i srednjih preduzeća. Istraživanje sa srpske strane pokrilo je 500 organizacija registrovanih u Privrednom registru Republike Srbije. Uzorak se sastojao od preduzeća različitih poslovnih aktivnosti, dužine poslovanja i broja zaposlenih registrovanih na teritoriji Vojvodine.

Deo istraživanja se odnosilo na utvrđivanje nivoa saradnje privrednih organizacija (obuhvaćenih uzorkom) sa visokoobrazovnim institucijama. Od top menadžmenta privrednih subjekata se tražilo da ocene zadovoljstvo uslugama koje pružaju visokoobrazovne institucije. Zadovoljstvo su ocenjivali ocenama od 1 (nismo uopšte zadovoljni) do 5 (veoma smo zadovoljni): Većina

[56] Referenti broj: HUSRB/0901/213/050

ispitanika je odgvorila da nema saradnju (tabela 1.) sa visokoobrazovnim institucijama, što je poražavajuće jer se vidi da izostaje veza između obrazovanja koje daje teorijsko znanje i privrede koje pruža praktična iskustva u kreiranju inovacija.

Od onih kod kojih postoji neki vid saradnje, veoma su zadovoljni saradnjom u oblasti izveštaja tehničkih eksperata (3%), učešćima u seminarima i konferencijama (2,1%). Najmanje su zadovoljni u pogledu rentiranja tehnologije.

Tabela 1. Stepen zadovoljstva privrednih subjekata po pitanju saradnje sa visokobrazovnim institucijama

	Ne sarađuju sa fakultetima	1	2	3	4	5	N/A
Program edukacija (osnovne i specijalističke studije)	**33,4%**	0,3%	1,5%	2,7%	0,6%	0,9%	60,5%
Kooperacija sa pojedincima sa fakulteta ili istraživačkih institucija kako bi se realizovali različiti projekti	**33,8%**	0,6%	0,6%	1,2%	0,6%	1,5%	61,6%
Kooperacija sa istraživačkim institucijama kako bi se realizovali različiti projekti	**32,2%**	0,9%	1,8%	1,2%	0,9%	0,9%	62,0%
Rentiranje tehnlologije	**31,3%**	1,2%	1,5%	1,2%	0,9%	0,3%	63,6%
Zapošljavanje studenata kako bi se ostvarila istraživanja	**30,1%**	0,3%	2,4%	2,7%	0,3%	1,8%	62,3%
Zapošljavanje studenata koji završavaju studije	**25,9%**	0,0%	3,0%	5,4%	1,8%	1,8%	62,0%
Konsalting	**29,4%**	0,9%	0,6%	1,5%	0,6%	1,5%	65,4%
Zajednički projekti	**30,9%**	0,6%	0,9%	1,8%	0,9%	0,9%	63,9%
Učešće na seminarima, radionicama, konferencijama	**22,3%**	0,0%	5,7%	5,4%	2,4%	2,1%	62,0%
Pomoć u pisanju tenderske dokumentacije	**31,7%**	0,3%	0,0%	0,3%	2,1%	1,5%	64,0%
Mišljenje stručnjaka iz određenih oblasti (izveštaji tehničkih eksperata)	**31,5%**	0,0%	0,6%	0,9%	0,6%	3,0%	63,4%
Ekonomska i pravna mišljenja	**32,8%**	0,3%	0,0%	0,9%	0,6%	1,8%	63,5%

Izvor: Autori

Istraživanje je pokazalo da inovativna aktivnost zasnovana na znanju kroz saradnju sa obrazovnim institucijama nije na zavidnom nivou, naime saradnje da gotovo ni nema. Pozvezivanjem obrazovnih institucija i privrede mogu se otvoriti brojne mogućnosti kroz

razmenu znanja i iskustva, stručne prakse studenata koji po završetku studija mogu biti gotov kadar za rad u privredi, upotreba ljudskih resursa u naučno-istaživačke svrhe, zajednička saradnja i rad na projektima i sl. Na ovaj način može se ostvariti podsticaj inovacija kroz razvoj ideja i povezivanje privrednih i obrazovnih kapaciteta kako bi se invencija pretvorila u inovaciju i ostvarila konkurentnost kako privrednih subjekata tako i privrede kao celine.

3. ZAKLJUČAK

Sa aspekta otvorenih inovacija, kao novog modela u poslovanju preduzeća u Evropi i svetu, Republika Srbija mora još mnogo da radi na unapređenju unutrašnjih struktura znanja, tehnologije i ostalih materijalnih i nematerijalnih sredstava, tj. na poboljšanju sopstvenog inovativnog kapaciteta. Tek kada uspostavi odgovarajuću bazu znanja i sagleda svoje inovativne mogućnosti, može intenzivno da se bavi povezivanjem sa spoljnim izvorima znanja i tehnologija i da produktivnom i delotvornom kombinacijom unutrašnjih i spoljnih izvora stvara novu vrednost i tako unapređuje nacionalnu inovacionu kulturu [10].

Otvorena pitanja neadekvatne međunarodne nacionalne konkurentnosti povećavaju pritisak za intervenciju države u oblastii novacija [11] i veću saradnju sa obrazovnim institucijama. Stoga je vođenje aktivne poltike inovacija karakteristika većine, kako malih tako i velikih zemalja čije su ekonomije u usponu [12], a Srbija je jedna od njih.

Visokoobrazovani kadrovi i na nekvalifikovanim poslovima mogu da otkriju neotkrivene rezerve, da ostvare velike uštede, da skrate mnoge radne operacije. Poznat je slučaj iz Njujorka kada je inženjer-tehnolog, stručnjak za sekundarne sirovine, bio postavljen za šefa čistačkih uličnih brigada i kada je otkrio mogućnost korišćenja sekundarnih sirovinana na mestima koja dotle nisu bila kao takva identifikovana [13]. Ovaj primer ukazuje na značaj implementiranja obrazovanja u sve privredne delatnosti kako bi se otrkile inovacije i poboljšanja u poslovnim procesima.

Nove tehnologije utiču na zaposlenost i zapošljavanje, tako što nastaju novi poslovi i nova radna mesta, a određeni poslovi i neka zanimanja nestaju, što zahteva promenu ne samo procesa već i sistema obrazovanja koje treba da obezbedi kadar za nova radna mesta. Međutim, i pored toga što nove tehnologije u onim granama i preduzećima gde se uvode smanjuju broj zaposlenih, nove tehnologije pozitivno utiču na porast zaposlenosti jer se stvaraju nove grane, nove kompanije i novi proizvodi [14], koji se lakše i uspešnije mogu razviti kroz saradnju sa obrazovnim sistemom.

Abstract

In order for achieve satisfactory market position, for any business entity in today's business conditions it is necessary to innovate their business. Research and development are inseparable

segments of innovative activities, which require the application of knowledge. It is therefore necessary cooperation of educational institutions and business entities in order to implement knowledge in innovative activities. Research has shown that cooperation between business entities and educational institutions on a sample of companies from Vojvodina at extremely low level, generally it does not exist. The highest percentage of those who have some form of cooperation are satisfied with the cooperation in area of reports from the technical experts and the participation in seminars and conferences, which is not enough incentive that would be used the knowledge towards improving the innovation economy.

Key words: Innovation, Industry, Educational institutions

LITERATURA:

[1] Sternberg, R. (2000): Innovation networks and regional development – evidence from the European Regional Innovation Survey (ERIS): theoretical concepts, methodological approach, empirical basis and introduction to the theme issue, European Planning Studies, vol. 8, pp. 389 – 407.

[2] Stamatović, M., Vukajlović, Đ., Cvetanović, S. (2012): Ocena poslovanja domaćih preduzeća u uslovima rastuće konkurencije i povećanih zahteva tržišta, Megatrend revija, Vol .9 (4), pp. 69-86.

[3] Draker, P. (1991): Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi, Beograd, Privredni pregled.

[4] Bessant, J., Tidd, J. (2007): Innovation and Entrepreneurship, John Wiley & Sons, England.

[5] Chesbrough, H., Vanhaverbeke, B.T., Lpez, H. (2011): Open innovation and public policy in Europe, A research report commissioned by ESADE Business School & the Science and Business Innovation Board AISBL, Science/Business Publishing Ltd.

[6] Praveen G. (2012): The Innovation Solution, Accelper Consulting, Amazon.com, New York.

[7] Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine Sl. glasnik RS., br. 107/2012.

[8] Robbins, S.P., Coulter, M. (2005): Menadžment, Data Status, Beograd.

[9] Ernst & Young"Entrepreneurship and innovation – The keys to global economic recovery", EYGM, London, 2009.

[10] Cvijić, M., Borocki, J., Lalić, D. (2012): Otvoreni modeli inovacija, Zbornik radova: Inovacije i preduzetništvo – otvoreni modeli za uspeh na tržištu EU, Fakultet za ekonomiju, finansije i adminstraciju, Beograd.

[11] Hadjimanolis, A., Dickson, K. (2001): Development of national innovation policy in small developing countries: the case of Cyprus", Research Policy, Vol. 30., pp 805-817.

[12] Freeman, C. (1988): Small Countries Facing the Technologic Revolution, Pinter, London.

[13] Gregori, M. (2005): Principi ekonomije, Ekonomski fakultet, Beograd.

[14] Lajović, D., Vulić, V. (2010): Tehnologija i inovacije, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica.

КРЕАТИВНОСТ И УПРАВЉАЊЕ КРЕАТИВНИМ РАДОМ

Кристина Ристовић, Јелена Радивојевић
Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Немањина бр.4, Београд

Апстракт:*Креативност можемо схватити као сложену културну појаву. Промене које су сталне представљају услов за опстанак, па самим тим запостављени су многи проблеми менаџмента креативних делатности који представљају тежак и захтеван процес. Креативност је одлика како појединаца, тако и тимова и организација. Креативност је постала кључни елемент за стварање конкурентске предности организације на презасићеном тржишту. Креативност у менаџменту односи се на истраживање и примену другачијих приступа пословања. Од менаџера се очекује да подстичу креативне идеје, пре свега зато што се суочавају са све сложенијим организацијама и тржиштима. У овом раду скренуће се пажња на креативне тимове, процес, промовисање и управљање креативношћу у организацији, развијање креативног радног окружења и управљање креативним радом.*

Кључне речи: *Креативност, управљање креативним радом, креативни тим, конкурентске креативне делатности.*

Abstract: *Creativity and management creative work. Creativity can be understood as a complex cultural phenomenon. The changes that are permanent are a prerequisite for survival, and are therefore neglected many of the problems of management of creative activities that are difficult and demanding process. Creativity is a characteristic of individuals and teams, and organizations. Creativity has become a key element for creating a competitive advantage to the organization's oversaturated market. Creativity in management refers to the research and application of different approaches business. Managers are expected to encourage creative ideas, primarily because they are faced with increasingly complex organizations and markets. In this paper we draw the attention to the creative teams, the process of promotion and management of creativity in the organization, developing creative working environment and management of creative work.*
Keywords*: Creativity, Management of creative work, creative team, creative competitive activities.*

УВОД:

Креативне индустрије чине оне делатности које су плод личне креативности, вештине и талента, а које генерисањем и експлоатацијом интелектуалне својине омогућавају отварање нових радних места и стварање богатства.[57]. Вековима уважено мишљење да је култура важна онолико колико је "добра за појединца" заменило је схватање да креативност и иновације, поред тога што културно обогаћују нацију, све више доприносе и њеном благостању. Доказано је да креативни сектор ствара интелектуалну својину која има знатну економску вредност.
Креативност треба схватити као сложену културну појаву коју, коначно, обликују различите, супротстављене силе. Нажалост, због брзих промена на тржишту, запо-стављени су многи проблеми менаџмента креативних делатности који представљају тежак и захтеван процес. Креативност је одлика и тимова и организација, и не може да се припише само "генијалности" појединца. Процес који називамо "креативност" заснива се на сложености процеса људске интеракције.

Креативност и креативне делатности налазе се у основи сваке приче о успеху у XXI веку. Данас сви желе да буду "креативни". Креативност је постала кључни елемент за стварање конкурентске предности организације на презасићеном тржишту. Креатив-ност зависи од комбиновања на изглед противречних процеса и особина личности. Да бисмо били креативни треба да размишљамо и рационално и ирационално, да прелазимо оквире одређеног начина размишљања, али и да имамо средстава и воље да своје идеје остваримо. Креативно људи су способни да те често опречне, импулсе одржавају у равнотежи. Међутим способност различитих процеса и стилова мишљења није својствена само креативним појединцима, она је карактеристична за групе људи који заједно раде, тимове, мреже и системе који обједињују комплементарне способности личности њихових чланова. Креативност дакле, није лака. Чак је и Моцарт морао да научи да свира клавир. У овом раду више пажње ћемо посветити креативности у организацијама него појединцима. То не значи да не постоје креативне личности већ само да се оне не уклапају у стереотип о спонтаним, природним генијалцима.

ДЕФИНИСАЊЕ КРЕАТИВНОСТИ

Креативност је способност да се размишља изван кутије да се мисли свеобухватно, да се разумеју, схвате и створе идеје, модели који надмашују успостављене лимите и начине размишљања и схватања. [58]
У теорији менаџмента, као и у свакодневном говору, креативност се најчешће сагледава са два аспекта. Први аспект је однос иновативност – креативност и сматра се одступањем од

[57] (Министарство за културу, медије и спорт, 1998) - http://www.ministarstvokulture.gov.me/ministarstvo,
[58] Лукић Т. (2014), према Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander (2006),

уобичајеног, конвенционалног и истиче се њена различитост. Друго виђење, које проистиче из првог, јесте да је креативним личностима потребна слобода како би могли да искажу свој таленат или визију. Те две теме, индивидуализам и иновативност, чврсто су усађене западну филозофску традицију, која је оснажила једнострани и деструктивни стереотип о креативности и креативним људима. Такво повезивање креативности с индивидуализмом и иновативношћу искључује креативно мишљење и појединце из окружења и система који, заправо, дају право значење и вредност њиховом таленту и иновацијама. Дефиниције креативности које се могу наћи у психолошкој литератури садрже два главна елемента. На првом месту, креативност претпоставља стварање нечег новог или промишљање и поново комбиновање постојећих елемената. Да би се сматрало креативним, идејно решење мора бити вредно и корисно. Овај други критеријум решавања проблема указује на то да креативне идеје треба да буду и сврсисходне. Оба критеријума у извесној мери зависе од контекста. Новина је увек релативна, идејно решење може бити ново за особу која га је смислила, али је лако могуће да је оно другим људима већ познато. Понекад сви можемо да будемо брилијантни. Margaret Boden разликује два нивоа иновативности као "П-креативност"-оно што је новина за појединца и "Х-креативност"– оно што је новина за све. [59]Са психолошког аспекта, процеси који доводе до иновација на различитим нивоима (појединачном и општем) у суштини су исти, али се вредност тих иновација значајно разликују. Лични успеси могу да задиве наше најближе, али не морају бити вредни и значајни за остале. Иновацијау пословању мора представљати промену у односу на успостављене норме и није довољно да је то новина само за нас. Наредна фаза у креативном процесу јесте процењивање идеје. Она мора да буде и корисна и оригинална. Један од критеријума у процењивању креације је и њена сврсисходност. У пословном контексту, вредност одређене идеје мери се на основу одређених критеријума-да ли је иновација дала очекиване резултате. Према овој дефиницији, брилијантна реклама која не продаје производ није креативна зато што не решава проблем клијента.[60] Дешава се да нека замисао задржи своју оригиналност годинама после настанка. Дакле, уместо на основу сврсисходности њена вредност може се процењивати и на основу аутентичности. Неки сматрају да идеје и иновације које преживе тест времена, нарочито нашег, у извесном смислу добијају апсолутну вредност на коју не утичу тренутне потребе или укуси. Може се закључити да се приликом дефинисања креативности најчешће примењују два критеријума: први, креативност мора да произведе нешто ново, друго, то мора да буде вредно или корисно. [61]

Најбољи рецепт за креативност је повезивање различитих [62]компоненти различитих стилова мишљења, различитих процеса и идеја, различитих контекста у неочекиване комбинације.

---

[59] Лукић Т. (2014)према Bilton K. (2010),

[60] Лукић Т. (2014)према Bilton K. (2010).

[61] Лукић Т. (2014)према Bilton K. (2010).

[62]Лукић Т. (2014)према Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander (2006),

Табела 1: Две теорије о креативном размишљању[63]

Divergentno razmišljanje	Konvergentno razmišljanje
Razmišljanje oko problema ili odvojeno od problema	Razmišljanje kroz problem ili u srž problema
Diskontinuitet/prekid	Stalnost
"Iskopaj novu rupu"	"Iskopaj dublju rupu"
Spontano, neformalno, nasumično	Sistematično, formalno, usmereno
Uklanjanje granica	Rad unutar granica
Podsvesni procesi	Svesni proces

Да би се постигли резултате креативни појединци треба да комбинују дивергентно и конвергентно мишљење. Креативност није трагање за новинама зарад њих самих. На ширем организационом нивоу, директна примена иновација може бити јако штетна. Teodor Levit је шездесетих година прошлог века приметио, реагујући на моду некритичког увођења иновација у пословање, да они који их уводе често занемарују средства и способности организације да прихвати новине и запостављају питања њиховог континуитета и одрживости. [64]Промена не мора увек да буде добра. Да би новине или промене у организацији биле ефикасне нужно је да се преиспитају, као и друге ствари о којима размишљамо. Вредност иновација и њена сврсисходност важна је колико и новина коју доноси.[65] Истинско креативно размишљање подразумева комбиновање више компоненти знања и различитих стилова како би се ускладиле могућност стварања новине и способност да се развије и одреди њена вредност. Издвајање креативно процеса и њихово смештање међу креативне појединце у креативна одељења указује на то да, под утицајем технологије, производних процеса и захтева тржишта, послови постају све специјализованији, посебно у области креативних индустрија.Математичар Anri Poenkere покушао је, крајем деветнаестог века, да креативни процес разложи у четири фазе: припрему, сазревање, просветљење и потврду. Poenkerov редослед одговара дефиницији креативности да новина настаје у тренутку "просветљења", али њена сврсисходност и вредност морају да се испитају у фази "потврде". Двојну природу процеса креативности други аутори су описали као комбиновање рационалног и ирационалног размишљања Чини се да се креативна решења појављују неочекивано, у тренутку када се о суштини проблема не размишља, али тај период мировања је резултати наставак дужег периода припрема и размишљања Када Poenkarove идеје посматрамо са становишта менаџера, у

[63] Лукић Т. (2014) према- Bilton K. (2010),

[64]Teodor Levit Marketing for business growth, 1974, New York Ed. McGraw-Hill

[65] Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 28

његовом четвороделном низу налазимо зачетке основног ланца снабдевања, али и разлоге за специјализацију послова. Иако је Poenkare описао како се мисаони процеси и различити стилови мишљења међусобно повезују, његова теорија се може протумачити и као аргумент за њихово раздвајање. Специјализација послова се уклапа и у Тејлорове принципе научног менаџмента.[66] и непрестано се повлачи кроз савремене теорије о улози тимова у раду. Специјализација је у складу и са културолошким претпоставкама природе креативности. Последица таквог стања јесте изолованост креативних појединаца и подвојеност процеса иновација и стварања вредности. Креативност дакле, није цепкање једног процеса на специјализоване послове, нити увођење новотарија које су саме по себи циљ.

РАЗВИЈАЊЕ КРАТИВНОГ РАДНОГ ОКРУЖЕЊА

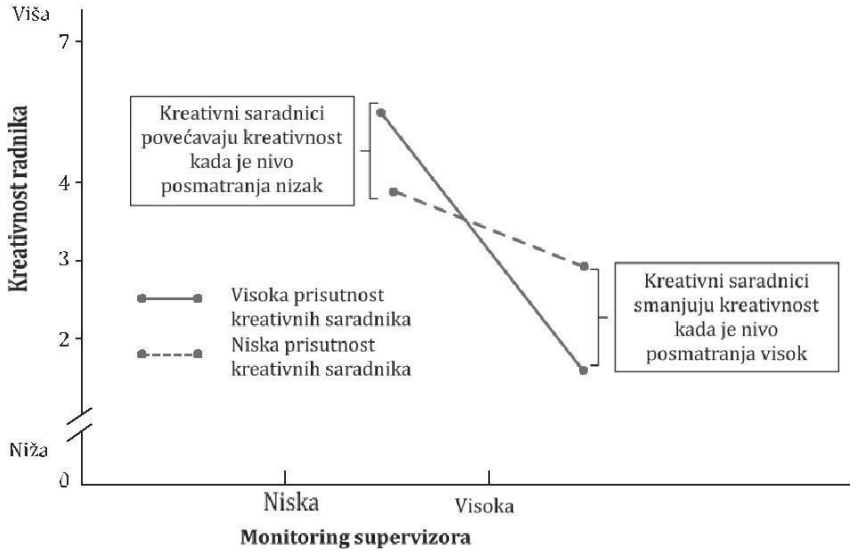
До сада смо идентификовали начине да људи буду више креативни као појединци.
У вези са овим приступом, такође је корисно за организације да предузму конкретне кораке за промену радног окружења на начин који ће подстицати креативност људи. Може се идентификовати неколико таквих приступа[67]:

- Обезбедити аутономију. Утврђено је да су људи креативни, посебно када им је дата слобода да контролишу своје понашање, то јест, када имају аутономију и овлашће-ња да доносе одлуке. За јапанског произвођача видео игара Nintendo, креативност је толико важна да нико не сматра да је чудно када дизајнери напусте посао како би отишли у биоскоп или на представу.
- Обезбедити изложеност другим креативним људима. Претпоставља се да ће радници вероватно бити креативнији када су окружени другим креативцима. На крају крајева, бити око креативних људи инспирише свакога да буде креативан. Штавише, појединац може научити креативно – релевантне вештине од креативних појединаца. Иако је ово истина у неким околностима, истраживања су показала да слика није тако једноставна. Наиме, ефекат сарадње са креативним сарадницима зависи од тога у којој мери је креативна особа контролисана од свог претпостављеног то јест супервизора. Недавна истраживања, која су вршена путем упитника, групе запослених показала је њихово мишљење у којој мери су они веровали да су окружени креативним сарадницима, као и њихова веровања о томе како је њихов рад био пажљиво праћен од стране њихових супервизора. Поред тога, супервизори, који су били упознати са радом сваког од тих радника су упитани да оцене степен њихове креативности коју су они показали у свом раду.

[66] Teodor Levit (1974) Marketing for business growth, New York Ed. McGraw-Hill
[67] http://www.usheproduction.com, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chap-ter 14., str. 565-566.

Резултати, који су сажети у слици 1, показују да присуство креативних сарадника промовише креативност када је њихов надзор био низак, али и да је висок надзор заправо обесхрабрио креативност.Ови резултати могу се објаснити на следећи начин. Радници који осећају да га стално посматрају и процењују, под контролом својих шефова оклевају да предузму потребне шансе да се понашају на креативан начин из страха да раде нешто што се сматра неприкладним. Као резултат тога, они имају тенденцију да "играју на сигурно", тако да једноставно имитирају оно што други раде, показујући тиме мање креативности него што су у стању да покажу. За разлику од тога, запослени који нису толико пажљиво праћени од стране њихових супервизора вероватно ће бити спремни да експериментишу са новим идејама, чиме се боље искористи креативност од креативних сарадника око њих.

Слика 1: Када креативни сарадници подстичу креативност? Налази истраживања.[68]



Дозволити идејама да се укрсте. Људи који раде на само једном пројекту ризикују да почињу да стагнирају, а они који раде на неколико пројекта имају већу вероватноћу да ће доћи у контакт са различитим људима и имају шансу да идеју са једног пројекта примене на други пројекат. Ово је стално рађено у дизајнерској фирми под именом "IDE". На пример, у случају прављења погодније ручке за скутер, дизајнер је могао да искористи идеје које су развијене док је радио на пројекту који укључује дизајн удобнијег

[68] http://www.usheproduction.com, Organizational Processes, Part 6, str. 566- Organizational Culture, Creativity, and Innovation

компјутерског миша. Због превирања до којих ће неминовно доћи када компаније смање број запослених, идеје ће се вероватно укрштати. Тако да не изненађује да креативност има тенденцију да буде знатно нижа у таквим ситуацијама.

Направите послове истински занимљивим. Истраживања су показала да су људи склони да буду креативни када су суштински заинтересовани за посао који обављају. На крају крајева, нико неће желети да улаже напор који је потребан за креативност за задатак који је неинтересантан. Имајући ово у виду, креативност може да се промовише побољшањем степена у коме су суштински задаци интересантни људима. Суштинска идеје је да се рад претвори у игру чинећи га на тај начин занимљивим. Овај приступ се рутински користи у маркетиншкој агенцији у Ricmondu, у Virgini, на одговарајући начин под именом Play. Уместо да се долази до идеје седењем на досадним састанцима, запослени се подстичу да се играју. На пример, како би помогао нову маркетиншку кампању за Weather Channel, један од запослених је провео неко време у ћошку канцеларије смишљајући костим за суперхероја.Када радите на месту које подстиче људе да буду оно што јесу, да се забаве и преузму ризике, то подстиче и ослобађа њихову креативност. Најбоље идеје долазе из разиграних умова. А начин да се укључите у ту разиграност јесте да играте заједно.

Поставите своје креативне циљеве. Имати слободу да радите како желите не значи да треба да забушавате. У ствари, слобода да се доношење сопствених одлука највише исплати јесте онда када људи поставе своје креативне циљеве. На пример, познати проналазач Tomas A. Edison је поставио циљ да има мањи проналазак сваких 10 дана и велики изум сваких шест месеци. Ово фокусира Edisona на креативност – са више од 1.000 патената са његовим именом, он је очигледно урадио изванредан посао у испуњавању својих циљева. Ми не говоримо о строгом спољном притиску да се буде креативан, што се ретко доводи у нешто позитивно. Међутим, креативност је јавља обично онда када људи настоје да задовоље своје постављене циљеве (који нису ни мало лаки) за постизање креативности.[69]

Подршка креативности на високим нивоима организовања. Нико у организацији неће бити креативан на свој начин ако то није добро прихваћено од стране власника. Супервизори, вође тимова и руководиоци морају да подстичу запослене да преузимају ризик, ако желе да имају било какву шансу да буду креативни. У исто време, то подразумева прихватање неуспеха који ће настати. Ова идеја је прихваћена од стране Livio D. DeSimeon-а, пензионисаног директора 3M, једне од најиновативнијих компанија на свету. “ Неуспех није смртоносан “, каже он и додаје, “ Иновације су једноставно могућа открића. А када узмете шансу, постоји увек могућност неуспеха.” Како би људи били

[69] http://www.usheproduction.com, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chap-ter 14., str. 565-567

мотивисани да буду креативни један од најмоћнијих подстицаја је забава. Заиста, људи настоје да буду креативни када могу да се забаве. Имајући ово на уму многе компаније подстичу креативна размишљања пружајући запосле-нима могућности да се забаве на послу. Ово се поготово односи на радна места високих технологија, где је неопходна креативност и где људи проводе на радном месту доста времена. Компаније су урадиле много интересантних ствари да би направили радна места забавним (погледајте леву колону табеле 2). Важно је напоменути, међутим, да се забава на послу мора урадити на начин који је прикладан и да не штети никоме и ничему. Предлози у десној колони табеле 2. су дизајнирани да помогну да се избегну потенцијални проблеми. Треба запамтити да забављати се на послу треба да промовише креативност, а не да је гуши.[70]

Табела 2: Забава на послу. Радити на прави начин.[71]

Načini rada kroz zabavu na poslu	Načini rada bez zabave na poslu
Igranje dečijih igara (npr. bacanje penija, bacanje papirnih aviona)	Ismevanje kolega i menadžmen-ta (zadirkivanje ili ismevanje)
Na rođendan bliskog saradnika sakrijte mnogo ro-đendanskih čestitki oko njegovog radnog mesta	Ružne šale (na račun etniče pri-padnosti ili boje kože)
Postavite slike dece radnika u kompaniji	Učestvovanje u raznim šalama
Svakog mesec sponzorišite poseban izlet (npr. na plažu ili u zabavni park)	Raditi bilo šta u vezi seksualnog uznemiravanja
Odvojite vreme da podelite posebne hobije koje imaju svi (šivenje, pisanje poezije, itd.).	Obmanjivanje nekoga
Oformite bend zaposlenih (bez obzira koliko loše zvučite)	Kockanje
Postavite mreže za košarku u kancelariji	Biti sarkastičan
Održavajte takmičenja kao što su paintball i slično	Upućivanje žalbi na račun kom-panije i njene politike

Промовишите различитост. Компаније у којима раде људи из различитих етничких и културних група, су дужне да размишљају другачије о ситуацијама са којима се суочавају. И, као што је раније примећено, дивергентно размишљање је кључни елемент креативности. Због тога, организације са етнички разноврсном радном снагом су склона да имају културу која омогућава креативности да цвета. Многи од најуспешнијих данашњих

[70] http://www.usheproduction.com, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chap-ter 14., str. 567

[71] http://www.usheproduction.com, Organizational Processes, Part 6., str. 568 -Organizational Culture, Creativity, and Innovation

мултинационалних корпорација приписују своје успехе чињеници да су корекције које су дате запошљавањем различитих људи да раде заједно у хармонији имале користан нуспродукт повећање креативности. Иако рад различитих људи у једној компаније не обезбеђује сигурну креативност, може се са сигурношћу рећи да је тај рад сигурно не ограничава.

УПРАВЉАЊЕ КРЕАТИВНИМ РАДОМ

Поставља се питање: шта људе чини најсрећнијим и најпродуктивнијим на послу?
Компанија Creative Group, специјализовани сервис за проналажење кадрова из Menlo Parka у Калифорнији, питала је руководиоце који је највећи изазов са којим се сусрећу у менаџменту, готово једна трећина анкетираних је одговорила: "Мотивисање запослених".[72]

Дакле, мотивација је скуп фактора који покрећу и усмеравају људе и подстичу их да истрају у својим напорима да постигну одређени циљ.Основна претпоставка новог менаџерског стила јесте да је "спољна "мотивација(спољни притисак да се испуне циљеви, очекивања и критеријуми наметнути са врха) мање снажна и делотворна од "унутрашње" мотивације (унутрашња жеља да се изврши задатак на сопствено задовољство, а не да би се задовољиле потребе других). Такав, хумани притуп управљану представио је 1960. Године Daglas Makgregor под називом "Teorija Y", као реаговање на старији хијерархијски приступ који је назвао "Teorija X". Према теорији X, радници реагују само на "штап и шаргарепу" које им намеће руководство ако нема подстицаја помоћу сталног притиска споља, запослени подбацују у извршењу посла. У теорији Y образлаже се да ће само мотивисани радници бити ефикаснији и продуктивнији.[73] Макгрегорова расправа заснива се на дефиницији Abrahama Maslova о унутрашњој и спољњој мотивацији. Maslov образлаже да тек када се задовоље основне психолошке потребе (сигурност), постају израженије потребе вишег нивоа (потребе за "самоактуализацијом")[74].Ово даље подстиче раднике на све већа постигнућа. Организационе културе подстичу неформалност и самоизражавање и омогућавају радницима да се играју на радном месту, да уживају и проналазе задовољство у свом раду. Обрасци запошљавања су флексибилнији и долази до пораста рада преко телекомуникационих средстава и рада који се обавља од куће, те пораста самозапошљавања и рада на одређено време. Ново уређење је исплативије за послодавце, а запосленима, нуди могућност усклађивања рада и приватног живота, јер им омогућава да изграде свој идентитет на основу сопствене личности и животног стила,

[72] Лукић Т. (2014)према Williams C. (2010), *Principi Menadžmenta*,Datastatus, Beograd, str. 232.
[73] Лукић Т. (2014)према Bilton K. (2010), *Menadžmenti kreativnost*, Clio, Beograd, str. 124
[74] Лукић Т. (2014)према Maslow A. (1943), *A Theory of Human Motivation*, Psychological Revew, 50 (370-96)

уместо обрнуто. Иза приче о предавању овлашћења запосленима, стоје јаки комерцијални разлози за давање веће аутономије запосленима. Суштинска имовина нове корпорације је појединац. Лојалност је драгоцена, а регрутовање високо образованих и обучених радника скупо. Место материјалних средстава заузели су интелигенција, знање и креативност. Раније су запослени просто обављали шта им је речено, а данас морају да науче да воле свој посао.

ОДВАЈАЊЕ КРЕАТИВНОГ РАДА

Наглашавање унутрашње мотивације у менаџменту одражава се у теорији креативности. Када се узме у обзир важност унутрашње мотивације у креативном процесу, лако би се могло закључити да је најбоље што менаџер може да учини за креативност јесте да не чини ништа. Креативност не може намерно да се произведе или контролише, она може да се ослободи. У стварности ослобађање креативности није лако, нити је сигурно да ће појединац бити креативнији ако га оставе на миру. Претпоставка о унутрашњој мотивацији и урођеној креативности доводи до раздвајања креативног и менаџерског процеса. У пракси, када индустрија претвори креативност у робу, а креативне процесе у комерцијалне активности, не могу се избећи спољашње принуде, награде и рокови. Менаџери наведену дилему решавају тако што изолују креативне процесе и тимове од комерцијалне стварности.

Процес стварања новог производа, се због тога, дели у две одвојене фазе:

- креативни процес који се држи подаље од тржишне стварности и
- менаџерски процес који се бави искључиво буџетима, роковима, клијентима и муштеријама.

У основи специјализације креативног рада и одлагања просуђивања у слободним дискусијама налази се претпоставка да су креативни људи и процеси самодовољни и самомотивишући, те да ће се сваки покушај да се њима управља убити креативност. Међутим менаџмент и креативност су две неодвојиве целине до тог нивоа да сви уметници о свом креативном учинку морају да одлучују менаџерски. Креативност је двојни процес који захтева спајање стилова у мишљењу и стварање залиха талената. Изоловањем тренутка креативног пробоја од услова који му претходе, и примене и развоја који му следе, менаџери не “ослобађају” креативне могућности већ их ограничавају.Одвајањем креативних тимова или појединаца од остатка организације и укидање ограничења, принуде и очекивања, која њиховом раду дају вредност и смисао, менаџери ограничавају њихову способност да буду креативни. Слобода која се нуди у стварности је одузимање права изолацијом и ограничавањем. Комерцијална стварност није искључена из креативног процеса, она је преусмерена на други састанак коме присуствује друга група људи. У пракси, спољне награде и ограничења представљају неизбежан део креативног процеса. Чак и када би се могле искључити спољне награде и очекивања, креативци би створили сопствена правила креативног процеса и наметнули

сопствена очекивања у вези са исходом. Менаџери не треба да укину све принуде, већ да их укључе у креативни процес.[75]

ЗАКЉУЧАК

Креативност је сложенији и захтевнији процес од простог смишљања паметних идеја, инспирације, спонтане инвентивности, размишљања ван клишеа или иновативности.
Креативност се не одвија у зони апсолутне слободе, али ни потпуно крутих ограничења. Више се може везати за повезивање и комбиновање различитих стилова мишљења и идеја, стимулисање маште и изношење различитих решења путем процеса brainstorminga – спонтане дискусије.“[76]
„Креативна интелигенција може бити тако величанствена и може створити светски чувено уметничко дело, а може бити и обична да помоћу ње може да се реши најобичнији проблем. Креативна интелигенција показује како доживљавамо свет око себе. Од ње зависи начин на који нешто радимо и исход или постигнути резултат. Неки поступак се може сматрати креативним ако укључује нови или јединствени приступ и ако су постигнути резултати корисни и прихватљиви.“[77] Креативност је одраз креативне интелигенције и фокусира се на наше размишљање и на нашу снажну жељу да направимо нешто ново и другачије. Ser Isak Njutn био је у стању да се једним проблемом бави данима и недељама, све док не нађе решење. Сам је написао да је о проблему којим се бавио непрестано размишљао. Креативни људи су предани, посвећени и снажно верују у оно што раде. Води их визија и тежња ка истини. Научници од мноштва података издвајају оне информације које су релевантне за одређену теорију. Креативна интелигенција је експанзивна, домишљата, непредвидљива, револуционарна и слободног је духа.
Код креативних људи је специфично да осим талента имају способности и знања, као и идеје и истраживачки дух. Организације у којима постоји добра комуникација на свим нивоима, отвореност за идеје, као и унутрашња мотивација имају претпоставке за креативни потенцијал. Знање се увећава у организацијама које му пружају услове. Под појмом бити креативан означавамо доласке на нове идеје. Креативност организацијама доноси нову вредност.

ЛИТЕРАТУРА

Albijanić M.(2011), Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnosti ekon. rast, Službeni Glasnik, Beograd,

---

Мр Тамара Лукић према [75] Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 132
[76] Albijanić M.(2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnosti ekon. rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 364
[77] Albijanić M.(2013), *Strategijskimenadžment*,Univerzitet Singidunum,Beograd, str. 221-222.

Albijanić M.(2013), *Strategijskimenadžment*,Univerzitet Singidunum,Beograd,
Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd
Лукић Т.(2014): Утицај едукације и организационе културе на креативност и иновативност“, докторска дисертација Универзитет Сингидунум,
Levit T. (1974): Marketing for business growth, New York Ed. McGraw-Hill
www.ministarstvokulture.gov.me/ministarstvo, Министарство за културу, медије и спорт, 1998
www.usheproduction.com, Organizational Culture, Creativity, and Inovation
www.usheproduction.com, Organizational Processes

Matea Zlatković

Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

UNAPREĐENJE POSLOVANJA PREDUZEĆA PRIMJENOM POSLOVNE INTELIGENCIJE

Apstrakt: *Savremena organizacija mora da zasniva svoje poslovanje na preduzetničkom konceptu ponašanja, koji potencira strategijski pristup baziran na prihvatanju rizika, kreativnosti, inovaciji i odgovornosti svakog pojedinca za poslovanje organizacije. Poseban akcenat se stavlja na inovatorstvo, zbog činjenice da se naše društvo zasniva na znanju. Većina preduzetnika nema dovoljno vremena za prikupljanje podataka potrebnih za donošenje odluka, tako da je s njihove strane naglašena potreba za postojanjem neke funkcije koja će objediniti različite informacije, koje dolaze iz unutrašnjih i spoljnih izvora, i na taj način olakšati donošenje odluka i praćenje situacije nakon toga. Eksponencijalni rast i razvoj informatičkih tehnologija skratio je vreme „kolanja" podataka i informacija te istovremeno omogućio njihovu količinsku ekspanziju. Primenom koncepta poslovne inteligencije kompanijama se omogućuje da iz ogromnog broja dostupnih podataka i informacija izdvoje samo one informacije koje će im biti potrebne za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.*

Ključne riječi: *preduzetništvo, inovacije, društvo znanja, koncept poslovne inteligencije.*

1. UVOD

Prelazak razvijenih zemalja i dela zemalja u razvoju u „ekonomije znanja" rezultovao je u povećanoj svesti o znanju kao ključnoj poluzi za rast nacionalne ekonomije.U modernoj ekonomiji znanje se smatra najvažnijim resursom današnjeg poslovanja, a upravljanje znanjem predstavlja nezaobilaznu komponentu savremenog menadžmenta. Razvojem informacione tehnologije dolazi do afirmacije kvalitativnih, neopipljivih parametara kao što su ideje, inovacije, intelektualni kapital i znanje. Takva savremena tehnologija omogućila je sakupljanje i skladištenje ogromnih količina podataka i informacija te kreiranje novog znanja neophodnog za daljnji razvoj poslovanja. Shodno izloženom, predmet ovog rada je istraživanje koncepta poslovne inteligencije.

Cilj istraživanja je da se naglase i pokušaju prikazati prednosti koje donosi primena modernih menadžerskih alata koje proučava i razvija savremena ekonomska i informaciona nauka. U radu je predstavljena primena alata poslovne inteligencije u telekomunikacionom sektoru BiH te prednosti koje donosi prihvatanje ovog koncepta sa aspekta poslovnog odlučivanja.

Osnovna hipoteza rada je da se sintezom savremenih metoda i informacionih tehnologija, poput skladištenja i rudarenja podataka te praktičnom primenom koncepta poslovne inteligencije može razviti novi kvalitetan sistem kompanije kojim se unapređuje rad na operativnom nivou, a prvenstveno olakšava najvišem nivou menadžmenta donošenje poslovnih odluka važnih za opstanak i razvoj preduzeća.

Mnoge velike i srednje svetske kompanije ugradile su prikazane tehnologije i alate odnosno sisteme za primenu koncepta poslovne inteligencije i koriste ih u svakodnevnom poslovanju. Šireći poslovnu inteligenciju izvan granica vlastitog preduzeća putem ekstraneta dele je sa svojim poslovnim partnerima. Time ostvaruju sinergijski efekat uspešnim pretvaranjem dostupnih informacija u poslovnu inteligenciju, poslovnu inteligenciju u kolektivno organizacijsko znanje a to znanje u povećani profit.

2. KORPORATIVNO (INTERNO) PREDUZETNIŠTVO

U savremenoj privredi, osnova uspešnog poslovanja, pogotovo u globalnim okvirima, jeste stvaranje povoljne klime u organizaciji koja forsira preduzetničko ponašanje, inovativnost i fleksibilnost. Prema Drucker-u (1995), poslovima u organizaciji se, bez obzira na njenu veličinu, mora upravljati na preduzetnički način da bi preduzeće postalo preduzetnička organizacija. Sve više preduzeća, bez obzira na veličinu, finansijsku snagu i svojinske odnose, počinje da se ponaša preduzetnički, usvajajući osnovne postulate preduzetničkog poslovanja i koristeći preduzetnički menadžment.

Preduzetničko ponašanje u savremenoj organizaciji se ne vezuje isključivo za jedno lice i njegove sposobnosti i iskustvo, već se sve više oslanja na timski rad. U tom smislu razvijen je model korporativnog (internog) preduzetništva, koji potencira timski rad, čiji su članovi motivisani da rade na postizanju uspeha i prihvatanju rizika. Savremena organizacija mora svoje poslovanje da bazira na preduzetničkom konceptu ponašanja, koji potencira strategijski pristup baziran na prihvatanju rizika, kreativnosti, inovaciji i odgovornosti svakog pojedinca za poslovanje organizacije. Poseban akcenat se stavlja na inovatorstvo, zbog činjenice da se naše društvo zasniva na znanju.

2.1. Faze ulaska u korporativno preduzetništvo

Posebna pažnja se poklanja redosledu aktivnosti za uvođenje internog preduzetništva, u cilju revitalizacije, restrukturiranja i razvoja korporacija. Najvažnije faze ulaska u korporativno preduzetništvo su (Vukmirović, 2006): dijagnoza stanja u korporaciji sa aspekta faze životnog ciklusa korporacije i prisutnosti elemenata preduzetništva u menadžmentu; upoznavanje menadžmenta sa dijagnozom stanja; podsticanje menadžmenta na promene u rukovođenju i upravljanju; kreiranje preduzetničke misije korporacije; uvođenje preduzetničke politike i prakse u korporacije u skladu sa misijom; preduzetnička politika korporacije prvenstveno se fokusira na

razvoj svesti o zastarevanju svega što postoji u korporaciji, uz obavezno pravljenje „rentgenskog snimka“ poslovanja, sistematsko odbacivanje starih elemenata u poslovanju tj. proizvodnog programa i stimulisanje svih zaposlenih za uvođenje inovacija; praksa preduzetničkih korporacija najčešće se fokusira na poklanjanje pažnje, ne toliko problemima, koliko mogućnostima, zatim uvođenju periodičnog dvodnevnog savetovanja o najvećim problemima i mogućnostima njihovog rešavanja; utvrđivanje preduzetničke strategije, najvažnijih izvora inovacija i ključnih poslovnih pravila korporacije (sve velike korporacije koje imaju dinamičan rast i razvoj imaju i svoja specifična pravila poslovne kulture i poslovne filozofije, koju su utvrdili osnivači korporacije ili njihovi najbolji menadžeri u kasnijem periodu); formiranje preduzetničkoh timova i inovativnih grupa (IGPT sistem) i praćenje i podsticanje procesa uvođenja korporativnog preduzetništva.

3. POSLOVNA INTELIGENCIJA KAO PODRŠKA MENADŽMENTU PREDUZEĆA

Poslovna inteligencija obezbeđuje svim nivoima menadžmenta potrebne informacije iz područja njihove odgovornosti. *Poslovna inteligencija (engl. Business Intelligence, BI) je skup metodologija i softverskih alata koji omogućavaju korištenje podataka iz različitih izvora, njihovo pretvaranje u informacije potrebne za donošenje poslovnih odluka te distribuciju unutar preduzeća.* „Inteligencija“ u ovom kontekstu, ne odnosi se na sposobnost spoznaje, nego na ono što uvid u već prikupljene podatke može pružiti, kao i procenu dobijenih informacija. Primena ovog procesa dovodi do povećanja kvaliteta strateškog i operativnog odlučivanja, obezbeđuje lakše prepoznavanje primena na tržištu i ubrzava proces odlučivanja, omogućava efikasnije upravljanje informacijama od strane zaposlenih te u konačnici utiče na konkrentnost i profitabilnost peduzeća.

3.1. Sistem poslovne inteligencije i njeni alati

U praksi, BI se u većini slučajeva odnosi na automatizaciju izveštavanja. Podaci akumulirani u ERP sistemima (eng. *Enterprise Resource Planning*) se koriste za analizu i procenu stanja preduzeća sa različitih aspekata. Analiza se ne vrši u ERP sistemima, već uglavnom u skladištima podataka (eng. *Data Ware House-DWH*) – izdvojenoj bazi. Zatim mora da se ustanovi neophodna analitička procjena u svrhe izveštavanja, što takođe može da obuhvati i složene statističke analize korištenjem D*ata Mining*-a za aktuelne analize stanja klijenta. Metodi analize pored ostalog uključuju OLAP (eng. *On-Line Analytical Processing*), *Data Mining, Text Mining, Web Mining* i odlučivanje u zavisnosti od slučaja – većina njih zasniva se na klasičnoj statistici (Linoff, G., Berry, J.A., 2000).

Uz pomoć alata poslovne inteligencije (engl. *BI Tools*) preduzeća uspešnije povezuju ljude s njihovim poslovanjem, s kupcima, dobavljačima i partnerima. Osnovna karakteristika samih alata poslovne inteligencije jest da omogućavaju poslovnim korisnicima uvid u ogromnu količinu kompleksnih podataka. U alate poslovne inteligencije ubrajaju se:

- *alati za upite* (engl. *Query Tools*) - predstavljaju programske pakete koji omogućavaju korisnicima postavljanje upita o matricama ili detaljima u podacima;
- *alati za rudarenje podataka*, pomoću kojih se sprovodi automatsko pretraživanje karakterističnih matrica ili korelacija među podacima;
- s*oftver za multidimenzione analize*, poznat pod skraćenicom OLAP. Ovaj softver omogućuje korisnicima pogled u podatke sa različitih aspekata i dimenzija.

Sistem poslovne inteligencije omogućava: prikupljanje podataka- izdvajanje informacija iz tekstualnih izvora, baza podataka, medijskih datoteka i Web stranica; analizu podatka- sintezu korisnih informacija koristeći analitičke tehnike i tehnike rudarenja podataka; objektivizaciju- povezivanje korisnih činjenica i ignorisanje nevažnih informacija; procenu rizika- prepoznavanje odgovarajućih odluka ili smerova delovanja, odmeravajući rizik i dobit te podršku odlučivanju- korištenje aplikacija i alata za donošenje odluka i utvrđivanje strategije.

4. PRIMENA POSLOVNE INTELIGENCIJE U TELEKOMUNIKACIONOM SEKTORU BiH

Telekomunikacioni sistemi se danas suočavaju sa velikom konkurencijom, zahtevima koje postavlja internet, mogućnostima širokopojasnih servisa (telekonferencije, videokonferencije, video po zahtevu, itd.) i stalno rastućim zahtevima korisnika. Telekomunikacioni operatori moraju da prilagode svoje poslovne modele prema tim trendovima održavajući istovremeno standarde kvaliteta, pouzdanosti i operativne uspešnosti koji im omogućavaju da se takmiče sa konkurencijom na globalnom tržištu.

Odlazak, odnosno zadržavanje postojećih kupaca, najveći je problem u telekomunikacijama. Mobilni operateri mogu poveća(va)ti profit (ili ga zadržati) samo zadržavanjem profitabilnih korisnika, ponudom novih usluga postojećim korisnicima, predviđanjem odlaska konkurenciji, pronalaženjem pojedinih grupa unutar ciljne populacije, itd.

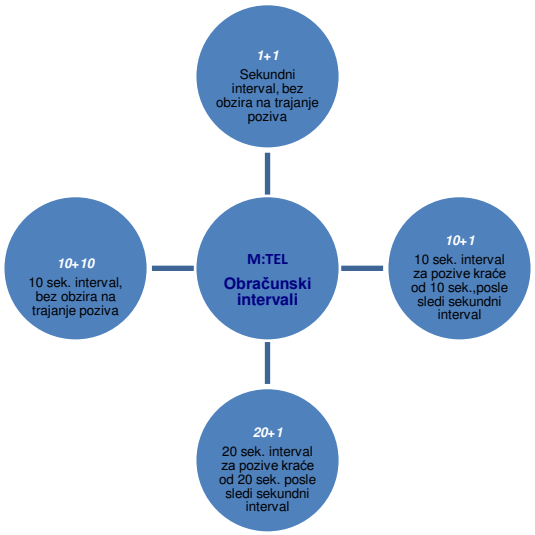
Ako se pronađe tarifni paket koji zadovoljava potrebe jednog dela korisnika, velika je verovatnoća da će i jednom broju potencijalnih korisnika on zadovoljiti potrebe. Ovim povećanjem telekomunikacione kompanije otplaćuju svoja ulaganja u telekomunikacionu infrastrukturu (70% inicijalnih ulaganja otpada na instalaciju infrastrukture) i postižu optimalne cene interkonekcija. Razumevanje korisničkog ponašanja i neiskorištenog mrežnog kapaciteta omogućava telekomunikacionim kompanijama da ponude servise koji bi apsorbovali neiskorištene mrežne kapacitete. Da bi se mogla vršiti kvalitetna analiza, neophodno je uvođenje tzv. sistema za podršku odlučivanju (eng. *decision support system* -DSS).

4.1. Korporativno preduzetništvo u praksi

Problem prelaska sa minutnog na sekundno obračunavanje cene impulsa: tj. promenu obračunskog tarifnog intervala „60+1“ sekundi u „10+1“ sekundi predstavlja primer internog preduzetništva preduzeća M:tel. Cilj je dobiti potpuni uvid u rešenje problema prelaska sa

minutnog na sekundno obračunavanje cene impulsa, uočiti područja definisana problemom, odrediti parametre koji definišu ta područja, uočiti eventualna pravila, uzorke ili interesantne pojave. Obuhvaćene su sve faze analize: faza razumevanja problema, faza čišćenja i pripremanja podataka, izbor odgovarajućeg modela (algoritma), faza modeliranja, te evaluacija rezultata modeliranja. Analiza je obavljena korištenjem vizualizacijskih tehnika i metoda (algoritama) pretraživanja podataka.

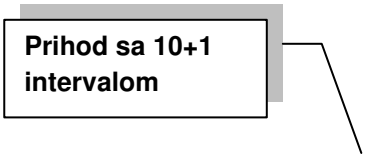
Od puštanja u komercijalni rad, mobilna telefonija Srpske (m:tel) je kao obračunski interval koristila „60+1“ sekundni interval. Zbog konkurencije na tržištu BiH, m:tel je bio primoran da razmatra mogućnost promene obračunskog intervala. U analizi su razmatrane četiri varijante obračunskih intervala (slika 6.) koje su potencijalno mogle da zadovolje obe strane – korisnike i upravu preduzeća – jer uvođenje novog obračunskog intervala dovodi do gubitka prihoda m:tel-a.

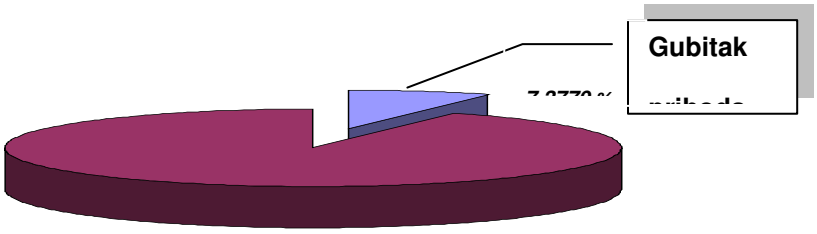


Slika 6. Varijante obračunskog intervala

Obrada podataka korištenjem alata poslovne inteligencije pokazala je da će interval “10+1“ biti atraktivan, kada se posmatra sa korisničke tačke gledišta. Za “10+1“ interval nije potreban novi sistem naplate. Razmatran je i sekundni interval,, ali zbog prostora za buduće ustupke prema korisnicima i razlike u gubicima prihoda, smatralo se da je “10+1“ interval u tom trenutku bio najadekvatniji.

Gubitak prihoda je 7,3770 % bez porasta saobraćaja (slika 7.). Treba napomenuti da je analiza rađena kao „najgori scenario“ (bez porasta saobraćaja kome doprinose novi korisnici i bez povećanja prosečne potrošnje korisnika).





Slika 7. Gubitak prihoda sa prelaskom na 10 sekundni interval

Očekivane prednosti novog tarifnog modela se ogledaju u: porastu saobraćaja, smanjenju odlazaka korisnika i zadovoljstvu korisnika, pozitivnom publicitetu u javnosti, jačanju imidža preduzeća. Takođe, ovaj model će uzrokovati migracjiu korisnika sa prepaid-a na postpaid te se smatra marketinški prikladnim za komunikaciju sa korisnicima.

4.1.1. Analiza preduzeća sa stanovišta faza uvođenja korporativnog preduzetništva

1. Faza životnog ciklusa - stabilnost:

- organizacija ne uzima u obzir budućnost,
- osnivači osećaju da su otkrili trajni uspjeh,
- ljudi se osećaju dominantno.

U uslovima naglog razvoja tehnoloških inovacija, promene političke pozadine i gubitka monopolskog položaja, kao i narasle konkurencije, dolazi do pomeranja preduzeća iz stabilnog položaja i preduzimanja koraka za opstanak na tržištu.

2. *Upoznavanje menadžmenta sa dijagnozom stanja, tj. sa potrebom preduzetničkog konsaltinga:*

Telekomunikacioni sistemi se danas suočavaju sa velikom konkurencijom, zahtevima koje postavlja internet, mogućnostima širokopojasnih servisa (telekonferencije, videokonferencije, video po zahtevu, itd.) i stalno rastućim zahtevima korisnika. Telekomunikacioni operatori moraju da prilagode svoje poslovne modele prema tim trendovima održavajući istovremeno standarde kvaliteta, pouzdanosti i operativne uspešnosti koji im omogućavaju da se takmiče sa konkurencijom na globalnom tržištu.

3. Podsticanje menadžmenta na promene u rukovođenju i upravljanju:

Poslovni model zasnovan na strategiji razvoja infrastrukture (proizvoda) usluga odumire i nastaje poslovni model zasnovan na strategiji usmerenoj na korisničke usluge. Samim tim dolazi do promena u rukovođenju i upravljanju.

4. *Kreiranje preduzetničke misije korporacije (preduzetnička misija treba da bude strukturisana od autentičnih komponenti poredanih po određenom redosledu, kakav zahteva faza životnog ciklusa korporacije):*

Telekom Srpske želi da održi vodeću ulogu na tržištu telekomunikacija u Republici Srpskoj. Shodno tome je spreman da uloži sredstva u razvoj novih tehnologija, naročito u oblasti poslovne inteligencije, radi osmišljavanja što konkurentnijeg proizvoda.

5. *Uvođenje preduzetničke politike i prakse u korporacije u skladu sa misijom*

Preduzetnička politika usmerena je na povećanje obima i kvalitete poslovanja u uslovima povećane konkurencije. Gubitak povlaštenog monopolskog statusa i ulazak u novu eru takmičenja sa konkurencijom, naveo je kompaniju na zaključak da je upravljanje odnosima sa kupcima (CRM) ključni faktor koji diferencira najbolje u odnosu na ostale.

6. *Preduzetnička politika korporacije prvenstveno se fokusira na razvoj svesti o zastarevanju svega što postoji u korporaciji; praksa preduzetničkih korporacija najčešće se fokusira na poklanjanje pažnje, ne toliko problemima, koliko mogućnostima*

Informatizacija poslovanja je cilj i pretpostavka za osiguranje preglednosti u poslovnim procesima, kao i za znatno brže odgovore na tržišne promene. Uvođenje poslovne inteligencije i njenih alata predstavlja osnovu za podršku odlučivanju i pretvaranje podataka u informacije a informacija u znanje.

7. *Utvrđivanje preduzetničke strategije, najvažnijih izvora inovacija i ključnih poslovnih pravila*

Izbor strategije koja je usmerena ka korisniku usluga zavisi od raspoloživih savremenih tehnologija koje omogućavaju brzo i efikasno razumevanje njegovih potreba i ponašanja, što omogućava konkurentnost kompanije. U uslovima kada je penetracija u ukupnom stanovništvu dostigla svoj maksimum, mobilni operateri mogu poveća(va)ti profit (ili ga zadržati) samo zadržavanjem profitabilnih korisnika, ponudom novih usluga postojećim korisnicima, predviđanjem odlaska konkurenciji, pronalaženjem pojedinih grupa unutar ciljne populacije, itd. Kompanije ulažu veliki novac za dobijanje novih korisnika, međutim, to može koštati do deset puta više nego zadržavanje postojećih, čemu se ne pridaje velik značaj.

8. *Formiranje preduzetničkoh timova i inovativnih grupa (IGPT sistem), praćenje i podsticanje procesa uvođenja internog preduzetništva*

Prisutno je u svim fazama, o čemu svedoči neprestani razvoj preduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Inovacije i preduzetnički intelidžens imaju posebno važnu ulogu u razvoju korporativnog (internog) preduzetništva. Naime, u praksi razvijenih zemalja se pokazalo da nema ozbiljnijeg razvoja malog, eksternog preduzetništva bez razvoja internog preduzetništva u velikim korporacijama oko kojih se kao sazvežđe razvija mnoštvo malih kooperantskih preduzeća.

Nacionalna privreda, koja podržava preduzetnički duh, stvara uslove za povećanje produktivnosti kroz investiranje u individualnu sposobnost pojedinca u društvu, kao i svake firme, bez obzira na oblik organizacije i karakter vlasništva. Najbitniji pravci delovanja u funkciji razvoja preduzetničke ekonomije su: ograničiti delovanje birokratskog aparata, stvaranje jednakih uslovi privređivanja za sve, uspostaviti preduzetničku klimu na nivou privrede.

Jedan od svakako najznačajnijih problema ekonomija u tranziciji, koji u dobroj meri uslovljava loš tržišni nastup preduzeća na međunarodnom tržištu, svakako je neadekvatna upotreba znanja, pri čemu se prevashodno misli na znanja koja su potrebna za efikasno upravljanje preduzećem. Poslovanje preduzeća u zemljama u tranziciji mora da se zasniva na primeni menadžment tehnika koje podržavaju konkurentnost, inovativnost i fleksibilnost, kao i na interventnom unapređivanju znanja zaposlenih u njima, a posebno izvršnog rukovodstva. Primena koncepta korporativnog preduzetništva u preduzećima treba da omogući formiranje uslova za uspešniji tržišni nastup i za postizanje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća. Osnovni pokretač ovih aktivnosti mora da bude znanje.

Procesni pristup predstavlja osnovni postulat modela za unapređenje kvaliteta poslovanja preduzeća po osnovu primene korporativnog preduzetništva. On podrazumeva upravljanje na bazi procesa – pojedinačne aktivnosti se ne posmatraju već skupovi aktivnosti koje čine proces. Procesi se onda objedinjavaju u mega proces – polazi se od potrebe da se prvo sagleda celina organizacije. Stalno unapređenje poslovanja predstavlja osnovu za postizanje poslovne izvrsnosti..

Faze kontinualnog poboljšanja su: uočavanje problema, dijagnoza problema, plan poboljšanja, primjena plana, proces monitoringa. Ovako postavljeni model uzima u obzir i specifičnosti domaćeg poslovnog ambijenta, koji podrazumeva definisanje pravaca za savlađivanje prepreka u postizanju konkurentnosti domaćih preduzeća, kao i razvoj onih elemenata koji omogućuju unapređenje konkurentnosti.

L I T E R A T U R A :

1. Avlijaš, R. (2010). *Preduzetništvo*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
2. Balaban, N., Ristić, Ž. (2006). *Poslovna inteligencija*, Subotica: Ekonomski fakultet.
3. Drucker, P. (1995). *Inovacije i preduzetništvo*, Beograd: Privredni pregled.
4. Klepac, G. (2001). *Primjena inteligentnih računalnih metoda u managementu*, Zagreb: Sinergija.
5. Kotler, P. (1984). *Marketing Menagement*, London: Prentice Hill, Inc.
6. Liautaud, B., Hammond, M. (2006). *E-poslovna inteligencija*, Prudens Consilium, Varaždin.
7. Linoff, G., Berry, J.A. (2000). *Mastering Data Mining-The Art and Science of Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc.
8. Panian, Ž., Klepac, G. (2003). *Poslovna inteligencija*, Zagreb: Masmedia.
9. *Soldić-Aleksić, J. (2001). Inteligentni sistemi za poslovno odlučivanje, Beograd: Ekonomski fakultet.*
10. Vukmirović, N. (1995). *Preduzetništvo-Nove metode i tehnike*, Novi Sad: Matica Srpska.

11. Vukmirović, N. (2006). *Savremeno preduzetništvo-Nauka i vještina poslovnog uspjeha*, Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteza u Banjoj Luci.
12. http://www.snt-world.com/news/customer_magazine/2008/3/SnT_032008_S20_SRB_CE_LINK.pdf (pristupljeno 20.11.2015).

Abstract: *Modern company needs encourage use of entrepreneurship concept in business which enrolls strategic approach based on acceptance of risk, creativity, innovation and responsibility of each employee for company's performance. Special attention is devoted to innovation because of our knowledge-based society. Majority of entrepreneurs do not have enough time for gathering data for decision process, so from their point of view there is a need for existence of some function which will unite different information from various internal and external sources and make easier decision process and control of situation after. Exponential growth and information technology development have shortened the time of data and information "circulation" and in the same time enabled quantity expansion. Application of business intelligence concept in companies enables extraction of those information and data from bunch of available data which are needed to make quality business decisions.*

Keywords: *Entrepreneurship, Innovation, Knowledge-based Society, Business Intelligence.*

dr Ana Savić, Visoka škola elektrotehnike i računarsatva – VISTER, Beograd

dr Miodrag Brzaković, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

dr Ljubica Diković, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

dr Djurdjica Vukajlović, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

Informaciona bezbednost – pravci daljeg razvoja IT obrazovanja u Srbiji

Apstrakt: Zaštita informacija, očuvanje njihove poverljivosti, integriteta i raspoložoivosti danas postaje od primarne važnosti na polju informacionih i telekomunikacionih tehnologija. Shodno tome, u svim razvijenim zemljama postoji velika potražnja za specijalizovanim kadrovima iz oblasti bezbednosti informacija. Master studije iz oblasti bezbednosti informacija pružaju studentima sveobuhvatno razumevanje pojma bezbednosti, kao i skup praktičnih znanja i veština potrebnih pri implementaciji bezbednih informacionih sistema. U radu se analiziraju i prezentuju mogućnosti master studijskih programa kod nas i u Evropi iz ove oblasti, a sve u sklopu implementacije standarda ISO 27001.

Ključne reči: informaciona bezbednost, ISO27001, master studije

Abstract: *Information protection, preserving its confidentiality, integrity and availability has become the most important task in the field of information and telecommunication technologies. Accordingly, in all developed countries, there is a great demand for specialized personnel in the field of information security. Master's degree in information security provides students a comprehensive understanding of the concept of security, as well as a set of practical knowledge and skills required for the implementation of secure information systems. The paper analyzes and present opportunities of Master study programs in this area in our country and in Europe, all within the implementation of the ISO 27001 standards.*
Keywords: information security, ISO 27001, Master's Degree

1. Uvod

Pretnje po bezbednost informacija organizacije dolaze i spolja i iznutra. Samo planski i sistemski pristup bezbednosti informacija, zasnovan na po principu prevencije i/ili otklanjanja pretnji po bezbednost informacija, može pružiti organizaciji efikasnu zaštitu.

Okvir za formiranje jednog takvog sistema zaštite, pruža nam ISO 27001:2005 čiji zahtevi nas vode ka formiranju Sistema menadžmenta bezbednosti informacija (ISMS) u organizaciji, sa ciljem upravljanja bezbednošću informacija a time bezbednošću čitave organizacije.

ISO 27001 je sveobuhvatan, jer tretira bezbednosti informacija sa tri aspekta:

- Informatičkog – analizirajući i definišući performanse IT opreme, prava pristupa, kriptovanja, lozinke, protokoli, politike sa aspekta pojave rizika po bezbednost podataka i informacija
- Administrativnog – definišući jasna uputstva, politike i procedure za generisanje informacija, njihovu distribuciju, čuvanje (skladištenje)
- Fizičku – fizička kontrola pristupa, evidencija zaposlenih, video nadzor, zaštita radnih prostorija

2. Master studije iz oblasti bezbednosti informacija – stanje, mogućnosti i izazovi

Oblast Bezbednost informacija bavi se zaštitom informacija i informacionih sistema od neovlašćenog pristupa, upotrebe, otkrivanja, ometanja, promene ili uništenja. Bezbednost informacija je informatička oblast koja je vrlo atraktivna, aktuelna i dinamična i kao takva zahteva permanentno usavršavanje i nadogradnju stečenih znanja i nakon završenih studija.
U Republici Srbiji postoji nekoliko akreditovanih master programa, pre svega na privatnim Univerzitetima od čega jedan na prirodno-matematičkom polju, a ostali na društveno-humanističkom polju u oblasti menadžmenta.
Na Univerzitetu Metropolitan u Beogradu, Srbija, Fakultet informacionih tehnologija FIT, na studijskom master programu Bezbednost informacija stiče se zvanje master informatičar. Master program je akreditovan u prirodno-matematičkom polju, u oblasti računarskih nauka, a oblici studiranja su preko Interneta (e-učenje). Ovaj program traje jednu godinu studija i vredi 60 ESPB. Student izučava sledeće predmete: Kriptografija i kripto tehnologija, Bezbednost operativnih sistema , Bezbednost računarskih mreža, Bezbedno softversko inženjerstvo, Analiza naprednih algoritama, Računarska forenzika, kao i Bezbednost baza podataka. Uspešno završene studije bezbednosti informacija treba da omoguće praktične veštine i znanja za sveobuhvatno razumevanje pojma bezbednosti u oblasti bezbednosti operativnih sistema, mobilnih platformi, pametnih uređaja i telekomunikacionih sistema, računarskih mreža, baza podataka, web aplikacija i servisa, bezbednosnog softverskog inženjeringa, kripto tehnologija, tehnike i alati za detekcije i metode odbrane od napada. Na taj način, poznavajući zakonsku regulative i ISO standard u ovoj oblasti, student bi dobio mogućnost da se zaposli kao ekspert za testiranje bezbednosnih performansi sistema i softvera, ili kao stručnjak za računarsku bezbednost mnogih poslovnih, privrednih i državnih organizacija, kao i za zaštitu od zlonamernog softvera i za bezbednost e-poslovanja. [1]

Na Univerzitetu Union Nikola Tesla u Beogradu, Srbija, Fakultet za diplomatiju u bezbednost, akreditovan je studijski master program Korporativna bezbednost u društveno-humanističkom polju. Ovaj program traje jednu godinu studija i vredi 60 ESPB. Student izučava sledeće predmete: Teorija korporativne bezbednosti, Menadžment u korporativnoj bezbednosti, Savremena ekonomija i bezbednostm Fizičko-tehnička zaštita, Ugrožavanje korporativne bezbednosti, Civilna bezbednost, Informaciona bezbednost, Ekološka bezbednost, Tehničko-tehnološki akcidenti, Bezbednosne veštine Savremeni sistemi korporativne bezbednosti itd. [2]
Fakultet za poslovne studije i pravo je visokoškolska ustanova, u sastavu Univerziteta Union Nikola Tesla iz Beograda, gde se na osnovnim studijama Bezbednost, stiču multidisciplinarna znanja i veštine potrebne savremenim menadžerima bezbednosti. Student može nastaviti master studije iz oblasti Medjunarodne bezbednosti. Studentima je omogućeno sticanje profesionalnih kompetencija za rad na poslovima planiranja, projektovanja i upravljanja bezbednošću u raznim poslovnim sferama. Imperativ je da stručnjaci u ovoj oblasti imaju razvijene kreativno-menadžerske sposobnosti za analizu i otklanjanje (sprečavanje i suzbijanje) bezbednosnih problema; razvijeno kritičko mišljenje u bezbednosnoj praksi; da budu osposobljeni za razumevanje ključnih pitanja menadžmenta u bezbednosti;da budu osposobljeni za interpretaciju kako bezbednosnih, tako i menadžerskih, pravnih, socijalnih i drugih procesa; da budu osposobljeni za timski rad, kooperativnost i adekvatnu komunikaciju. [3]
Na Fakultetu za inženjerski menadžment u sastavu Alfa Univerziteta u Beogradu, realizuje se master program po nazivom Inženjering i menadžment bezbednosti. Student izučava sledeće predmete: Menadžment kritičnih infrastruktura, Inženjering i zaštita korporacije, Međunarodna bezbednost, Monitoring bezbednosnih procesa, Inženjering protivterorističke odbrane itd. [4]
Stručnjacima iz oblasti Bezbednosti informacija u Republici Srbiji, omogućeno je zaposlenje na poslovima širokog spektra delatnosti vezanih za pitanja bezbednosti u organima uprave i drugim državnim organima, u javnim preduzećima i institucijama, privatnim preduzećima, naučnim i stručnim institucijama, u organima bezbednosti i u inspekcijskim službama, kao i u drugim organizacijama na poslovima planiranja i projektovanja u oblasti bezbednosti. Brojne mogućnosti za zaposlenje čine ovu oblast veoma atraktivnom za studiranje, kao i za osavremenjavanje postojećih i akreditaciju novih, budućih studijskih programa iz oblasti Bezbednost informacija.

Takodje, u skoro svim Evropski zemljama postoje univerziteti na kojim se izučavaju predmeti iz oblasti Informacione bezbednosti.
Norwegian Information Security Laboratory (NISlab) je druga po veličini Evropska grupa za Informacionu bezbednost. Pripada Gjovik Univerzitetu iz Norveške. U okviru NISlab odvijaju se istraživanja iz svih oblasi Informacione sigurnosti i student imaju mogućnost upisa na studijske programme iz Informacione bezbednosti na Bachelor, Master i PhD nivou. [5]
Odsek za Informatiku na Tehnološkom fakultetu, Linnaeus Univerziteta iz Švedske ima višegodišnju tradiciju u oblasi istraživanja i edukacije iz oblasti Informacione bezbednosti. Studijski program je koncipiran tradicionalno i kao blended učenje. Pored Bachelor postoje i

Master studije takođe koncipirane kao blended učenje. Fokus je na definisanju ishoda učenja i kompetencija kao i pedagoških principa zbog prirode ove oblasti koja se trenutno menja i razvija što zahteva prilagođavanje kurikuluma potrebama tržišta rada. [6]

Na Univerity of West London, UK izučava se Informaciona sigurnost na studijskom program Fakulteta za Informatiku na Bachelor i Master studijama. [7]

Jedan od izazova i novih mogućnosti predstavljaće saradnja naših Univerziteta sa Evropskim, u cilju jačanja medjunarodne saradnje, akademske razmene i akreditacije novih bachelor i master studijskih programa po ugledu na Evropske modele i standarde.

3. Zaključak

Imajući u vidu da je bezbednost informacija kao informatička oblast vrlo atraktivna, aktuelna i dinamična i kao takva zahteva permanentno usavršavanje i nadogradnju stečenih znanja i nakon završenih studija, neophodno je angažovanje visokoškolskih ustanova.

Zaključak je da bezbednost imformacija čine sledeći elementi:

- Integritet: Zaštita tačnosti i kompletnosti informacija i definisanje načina ko, kako, gde i na koji način generiše i obrađuje informaciju, sa pozicije bezbednosti.
- Poverljivost: Definisanje načina nivoa pristupa informacijama, putem strukturisanih i zaštićenih ovlašćenja.
- Pristupačnost: Omogućavanje pravovremene dostupnosti informacijama, osobama sa ovlašćenjima, u vremenu kada je to potrebno i na mestu gde je to predviđeno.

Utvrđujući standardi (zahteve) uzimajući u obzir sva tri aspekta, ISO 27001 definiše okvir za kreiranje ISMS -a, koncipiranog da pruži potpunu informatičko-fizičko-tehničku zaštitu informacija.

Literatura

[1] http://www.metropolitan.edu.rs/
[2] http://www.diplomatija.com/studijski-program/master-studije-korporativna-bezbednost/
[3] http://www.fpsp.edu.rs/
[4]wim.fim.rs
[5] https://www.hig.no/
[6] http://lnu.se/
[7] http://www.uwl.ac.uk/

Планирање и организација

Srđan Tomić, PhD, Fakultet na inženjerski menadžment
Duško Tomić, PhD, Fakultet na inženjerski menadžment
Stanko Bulajić, PhD, Fakultet na inženjerski menadžment
Jelena Dinić, MSc, Fakultet na inženjerski menadžment

ULOGA INVENTIVNIH TEHNOLOGIJA U ZAŠTITI KRITIČNIH INFRASTRUKTURA SA POSEBNIM OSVRTOM NA AERODROM "NIKOLA TESLA"

Apstrakt: Veliki broj ljudi prolazi kroz aerodrome svakog dana. Oni predstavljaju potencijalne mete za terorizam i druge oblike kriminala.Visoka koncentracija ljudi na aerodromu, uzrokuje potencijalno visoku stopu smrtnosti u slučaju napada. Poboljšanjem bezbednosti aerodroma utvrđuju se i sprečavaju pretnje ili potencijalno opasne situacije koje bi se mogle dogoditi u okolini ili na samom aerodromu. Bezbednost aerodroma je važna da bi se zaštitio aerodrom i ljudi i roba koji kroz njega prolaze,da se zaštiti državni suverenitet od bilo kakvih terorističkih incidenata i događaja koji bi je ugrozili kao i zbog sticanja pozitivne slike javnosti o primeni bezbednosnih mera prilikom trasporta putnika i tereta.S obzirom na činjenicu da je kritična infrastruktura aerodrom "Nikola Tesla" jedna od važnih tačaka u transportu ljudi i robe u našoj zemlji, trenutna bezbednosna situacija samog aerodroma bi, makar u korišćenju novijih tehnologija, morala da bude na daleko višem nivou od sadašnjeg. Cilj rada je pokazivanje neophodnosti povećanja bezbednosti aerodroma "Nikola Tesla" uz pomoć inovativnih tehnologija. Primenom takvih tehnologija na aerodromu, značajno bi se povećala mogućnost odbrane aerodroma od strane nepoželjnih lica u ovom slučaju terorista, koji bi bili u stanju da ugroze veliki broj ljudi koji se nalaze na samom aerodromu, krijumčarenjem paketa u kojima je moguće smestiti eksplozivne naprave.

Ključne reči: aerodrom,bezbednost,zaštita,tehnologije;

Abstract: *Large number of people pass through airports every day. They represent potential targets for terrorism and other forms of criminal acts. High concentration of people at the airportcancause high mortality rate in the event of potential attack. Improving airport security can be helpful for preventing threats or potentially dangerous situations that might occur at the airport or nearby area.Airport security is important to protect the airport, people and goods passing through it,to protect the national sovereignty of any terrorist incidents and*

events that could bejeopardized and to create good public image regarding safety ravel procedures for passingers and cargo. Given the fact that the critical infrastructure the airport "Nikola Tesla" is one of the important points in the transportation of people and goods in our country, the current security situation in the airport had to be at a much higher level than the present regarding usage of new technologies.The aim is to show the necessity of increasing the security of the airport "Nikola Tesla" with the help of innovative technologies. The application of such technology at the airport, would significantly increase the ability of the defense airport by undesirable persons in this case the terrorists, who would be able to jeopardize large numbers of people who are passing through the airport, by smuggling package in which it is possible to put the explosive device.

Keywords:*airport, security, protection, technologies;*

UVOD

Proces globalizacije izmenio je prirodu bezbednosnih izazova, rizika i pretnji. Očiglednost ekspanzije terorizma i ekstremizma doveo je do toga da se mora razmišljati o svim aspektima bezbednosti aerodroma „Nikola Tesla“, kritične infrastukture vezane za transport. Preispitivanjem postojećih bezbednosnih sistema,na značajnim infrastrukturnim tačkama na aerodromu, došlo se do zaključka da bi ih trebalo unaprediti.Nerealno je očekivati da postoji sistem koji je potpuno bezbedan. Međutim, zahvaljujući savremenim tehnologijama, prevazišli bise mnogi problemi koji nastaju prilikom čekiranja putnika i prtljaga, kao i zaposlenog osoblja na aerodromu.Avio-saobraćaj se stalno modernizuje, ali ni teroristi ne miruju, pa je najvažnije od svega otkriti kritične bezbednosne tačke. Aerodrom je objekatsa mnogo otvorenih i zatvorenih javnih prostora, što predstavlja veliki izazov za stručnjake iz oblasti bezbednosti.U tako specifičnim okolnostima treba pronaći adekvatno rešenje. Jedno od ponuđenih rešenja je montiranje termovizijskih kamera na značajnim infrastrukturnim tačkama, ugrađivanje kamera za skeniranje IRIS-a (dužice oka) na graničnom prelazu koji se nalazi u sklopu aerodroma i molekularnog skenera Genia Photonics.(“The-secret-government-laser-that-instantly-knows-everything-about-you”, 2015.) Uvođenjem takvih sistema i saznanjem da je aerodrom “Nikola Tesla” opremljen takvom tehnologijom, značajno bi se podigla bezbednost na aerodromu preventivno, a i u slučaju ugrožavanja bezbednosti, od strane terorista ili drugih lica, repesivno bi se moglo daleko lakše i brže delovati na suzbijanje navedenih.

1. VOLUMETRIJSKI SENZORI

Senzor (detektor) je uređaj koji meri fizičke veličine i konvertuje ih u signal čitljiv posmatraču ili instrumentu. Senzori imaju široku primenu u svakodnevnom životu: kod ekrana osetljivih na dodir, kod vrata i liftova u javnim objektima, kod osvetljenja i alarma i mnogih drugih uređaja: automobila, aviona, medicinskih uređaja, robota,industrijskih mašina i sl.Tehnološki napredak omogućio je izradu senzora sa detaljima mikrometarskih dimenzija. Oni koriste MEMS

tehnologiju i nazivaju se mikrosenzori.Senzori su vrsta konvertora (pretvarača).Oni jednu fizičku veličinu pretvaraju u drugu.Zbog toga se oni mogu klasifikovati po tipu energije koju prenose. Idealan senzor je onaj koji je lineran u celom opsegu merenih vrednosti. Trebalo bi da je dobijeni signal uvek linearno srazmeran merenoj vrednosti. Pri tome na njega ne bi smeo da ima uticaj nijedan drugi objekat u okruženju, niti bi on smeo da ima ikakav uticaj na mereni objekat. To je u praksi neostvarivo.Zato se meri njegova osetljivost kao odnos između izmerene i stvarne veličine.Odstupanja koja se javljaju kod različitih vrsta senzora tiču se osetljivosti koja može kod pojedinih senzora biti različita tj.varirati kod različitih veličina (greška osetljivosti).Opseg dobijenih veličina je uvek limitiran, tako da će jedan senzor dati svoju maksimalnu, odnosno minimalnu vrednost u slučaju da su izmerene vrednosti izvan punog opsega senzora.Ako dobijena veličina nije nula, kada je merena veličina nula kaže se da senzor ima pomeraj (offset).Kada osetljivost nije konstantna za različite izmerene vrednosti, to nazivamo nelinearnost. Ona se obično javlja na krajevimia opsega merenja.Devijacija koja se javlja zbog velikih promena merenih veličina naziva se dinamička greška.Ako izlazni signal menja otpornost merenog objekta to nazivamo pomak (drift).Vremenski otklon - javlja se usled dugotrajnog korišćenja senzora.Šum (eng. noise) - nepredvidive devijacije u signalu tokom vremena.Histereza je greška koja se javlja kada se promenom položaja merenog objekta dobijaju različite i neodgovarajuće vrednosti na izlazu.Kod senzora sa digitalnim izlazom obavezno dolazi do aproksimacije dobijenih veličina i to je greška aproksimacije ili greška digitalizacije.Senzori u nekim slučajevima mogu biti ometeni delovanjem merenog objekta, recimo njegovom temperaturom ili zračenjem.Navedene greške mogu se podeliti na sistemske greške i slučajne greške. Sistemske greške se predupređuju različitim vrstama kalibracije, dok se slučajne greška kao što su različite vrste šumova smanjuju procesuiranjem signala, filtracijom i sl.Živi organizmi poseduju biološke senzore koji funkcionišu slično dosada opisanim tipovimasenzora.U najvećem broju slučaja oni su poslužili kao inspiracija za dizajniranje tehničkih senzora.Veštački senzori koji imitiraju biloške senzore koristeći biološke senzitivne komponente nazivaju se biosenzori.Kao i mikrotalasni, zemaljski orijentisani senzor vrši neprestanu akviziciju - osmatranje (neprestano SKENIRANJE) velikih otvorenih prostora na tlu, detektujući različite vrste kretanja unutar definisanog perimetra. Retko se koristi kao samostalan sistem za detekciju provale na perimetru, već je uglavnom integrisan sa inteligentnim PTZ video kamerama za automatsko ili, eventualno, ručno praćenje provalnika. U tom slučaju, zemaljsko orijentisani senzor se koristi kao izvor inicijalne detekcije mesta provale, dok se perimetarski orjentisani podsistem video nadzora koristi za preciznije određivanje vrste objekta - izvršioca provale, kao i za njegovu verifikaciju i praćenje. (Radmilović, 2008, str. 164) Zemaljski orjentisani senzor je zasnovan na principu neprekidnog emitovanja mikrotalasnih impulsa putem jedne specijalne projektovane predajno - prijemne antene, na kojoj se ujedno vrši i prijem reflektovane energije, od eventualno prisutnog, udaljenog cilja, detektujući na taj način njegovo prisustvo u zaštićenom delu perimetra. Daljina do detektovanog cilja, odnosno rastojanje između antene i objekta, određuje se proračunom, na osnovu poznate brzine prostiranja impulsa i izmerenog vremena, koje je proteklo od momenta emitovanja pa sve do trenutka njegovog

prijema nakon refleksije. Sa više zemaljski orijentisanih senzora, znalački razmeštenih na određenom rastojanju da pokriju jedno definisano područje, omogućava se prijem više povratnih signala od istog cilja.Slika Br. 10. U takvom složenom tehničkom rešenju, te pojedinačne refleksije se kombinuju radi procenjivanja veličine "objekta" ili stvaranja njegove slike u tri dimenzije.Međutim, u smislu stvaranja preciznije slike o detektovanom objektu u zabranjenoj - štićenoj zoni, pojedinačni, zemaljski orjentisan senzorski sistem može jedino da pruži informaciju da je nekakav "objekat" detektovan u toj zoni (nadajući se da se radi o provalniku), ali ne i šta preciznije taj objekat predstavlja (životinju, vozilo, čoveka...). U takvom senzorskom sistemu smetnje nastaju u vidu redovne pozadinske aktivnosti - stalni odrazi od prisutnih nepokretnih objekata, ili "clutter-i" kao efekat okoline, recimo od naginjanja drveća, saobraćaja i drugo. Zbog toga se zemaljski orijentisani senzor retko koristi kao samostalan sistem za zaštitu perimetra, već se uglavnom taj sistem integriše sa podsistemom visokokvalitetnih kamera za video nadzor, a radi verifikovanja svake od realizovanih detekcija na otvorenom prostoru. Kao što je istaknuto, ovako spregnuti sistemi zemaljski orijentisanog senzora i CCTV PTZ kamera, omogućavaju pouzdanu detekciju provalnika, njegovu brzu verifikaciju, autofokus pokretnih kamera uz automatsko praćenje i veoma inteligentnu video analizu i video statistiku.Ono što bi trebalo istaći je da su, zahvaljujući velikoj osetljivosti i mogućnosti za pokrivanje površina velikih dimenzija, ovi radari **obično nepraktični za korišćenje u naseljenimpodručjima.** Naime, tada je jako teško uskladiti antagonizam koji postoji prilikom njihovog podešavanja, između neophodne osetljivosti sistema i **visokog nivoa „senzorskog šuma“,** pošto u takvim sredinama postoji **povećan broj „clutter-a“** i povišen nivo pozadinske aktivnosti.Da bi se smanjio nivo „senzorske šumnosti“, senzori **se u takvim uslovima optimizuju za pokrivanjekraćihrastojanja i manjih zahvata površina**, uz implementaciju posebnih filterskih algoritama, koji onda znatno poboljšavaju njihove performanse u naseljenim mestima. (Radmilović, 2008, str.174)Kada se ostvari planska integracija zemaljski orijentisanog senzorasa CCTV podsistemom, onda se u praksi može obezbediti efektivan sistem detekcijeprovale, kako za uzak deo prostora uz granicu perimetra, tako i za široke ravne, otvorene prostore. To se posebno odnosi na one uslove, gde drugi sistemi uopšte nemaju ili imaju otežanu primenu, a koji uključuju civilne aerodrome, naročito na onim prostorima gde se ne želi postavljanje fizičke barijere (ograda, zid, i sl.).Ovakvi integrisani senzorsko-video sistemi imaju maksimalan opseg detekcije obično od 200 do 900 metara, pa i više (do 1.500 m). U posebnoj primeni na otvorenom delu oko aerodroma obično se koriste senzori velikog dometa spregnuti sa termalnim kamerama velikog dometa (5/10/25 km), ali su takvi sistemi izuzetno skupi.Pokrivanje i zaštita putem senzorskih signala su isključivo pravolinijski (osobina prostiranja mikrotalasnih signala).

2. TERMOVIZIJA

Termovizija (od grčke reči termo-toplo i latinskog glagola video,videre-videti, gledati) u bukvalnom prevodu „gledanje toplote“, je sistem snimanja toplote objekata.Thermal imager (termovizijska kamera) je kamera koja je sposobna da pokaze veoma male razlike u temperaturi.Te temperaturne razlike mogu da se konvertuju u video sliku u realnom vremenu.

Ovakva slika na monitoru je naročito pogodna za aplikacije kod noćnih posmatranja i kontrole. Za razliku od ostalih tehnika noćnog osmatranja, pojačivača svetlosti gde sistemi moraju da imaju neku dozu svetlosti, termalna kamera nema takav uslov jer radi na principu percepcije zračenja toplih tela. To je čini perfeknim stredstvom za gledanje u totalnom mraku i pri posebnim ambijentalnim situacijama.Termalni imidžeri koriste tehnologiju IC da daju snagama bezbednosti pouzdanu toplotnu sliku okoline, omogućavajući da se efikasnije obavljaju poslovi nadgledanja, kontrole, sigurnosti ljudi i objekata a i samim ljudima koji koriste ovu opremu omogućava bezbedniji rad. Ove kamere pomažu osoblju u nepredviđenim situacijama, hitnim slučajevima gde je trenutna vidljivost smanjena ili potpuno onemogućena.Mrak, kamuflaža, naprikladni uslovi okoline, često mogu da obmane sisteme klasičnog noćnog osmatranja, dok kod termalnih kamera to nije slučaj jer toplota pokazuje svaku pojavu i dinamiku u vidnom polju kamere.Termalni imidžeri FLIR, omogućavaju trenutno uočavanje razlike ljudi i okoline.Nemaju potrebu za svetlošću i vide i kroz dim i maglu dok klasični sistemi za noćno osmatranje podrazumevaju i specijalne pojačivače svetlosti, iluminatore.Svi objekti emituju infracrveno zračenje kao funkciju sopstvene temperature.Infracrvena energija potiče od vibracija i rotacija atoma i molekula. Što je viša temperatura nekog objekta, veća je pokretljivost, pa je višeinfracrvenog zračenja emitovano.Ovo je energija koja se detektuje infracrvenim kamerama. Kamere ne vide temperaturu, one čitaju toplotnu radijaciju.Pri apsolutnoj nuli (-273.16 ° C , -459.72 ° F), materijal je na svom najnižem stanju energije tako da je infracrveno zračenje minimalno.

2.2 TERMALNE KAMERE

Termalne kamere i kompletne mreže bezbednosnih kamera kao komplement, daju vam moć da vidite pretnje nevidljive golim okom, pretvarajući noć u dan. Termalne bezbednosne kamere vide toplotnu energiju koja je oko nas sve vreme, bez obzira na nivo vidljive svetlosti, dajući vam pravi uvid nekog scenarija 24h/7dana, nezavisno od svetla i dodatnih iluminatora. Toplotna energija prodire kroz atmosferu bolje i dalje od vidljive svetlosti, omogućavajući vam da vidite kroz maglu, dim, prašinu, pa čak i u susret svetlosti reflektora.

2.3 FLIR-HRC TERMALNE KAMERE

FLIR-HRC serijaproizvoda je opremljena visoko pouzdanim, srednje-talasnim i hlađenim Indium Antimonide (InSb) detektorom koji omogućava ekstremno visok opseg detekcije pri svim vremenskim uslovima.Kamere poseduju kontinualni zum koji se koristi nakon otkrivanja sumnjivih aktivnosti. HRC - serija se može integrisati u postojeće mreže ili se može koristiti nezavisno.Uvođenjem ovakvih termovizijskih kamera i senzora za skeniranje velikih površina oko objekta aerodroma, kao što su zelene površine oko piste za sletanje i poletanje aviona, parking prostora i magacina, značajno bi se olakšao posao ljudi koji radena obezbeđenju aerodroma. Signaliziranjem volumetrijskih senzora pokretana određenom delu, osoblje u video analitici usmerava termovizijske kamere, utvrđuje problemi u koliko je potrebno alarmiraekipe

zadužene za održavanje bezbednosti aerodroma (Žandarmeriju ili SAJ koji se nalaze u aktivnoj pripravnosti na području aerodroma).

3. MOLEKULARNI SKENER-Genia Photonics'*The Genia Photonics' Picosecond Programmable Laser scanner*

Molekularni skener baziran na laseru, kojim se u deliću sekunde mogu saznati sve informacije o telu, odeći i prtljagu.("The-secret-government-laser-that-instantly-knows-everything-about-you", 2015.)Može se koristiti sa udaljenosti od 50m bez znanja osobe koja je skenirana. Prepoznaje sve, od tragova baruta ili droge na odeći do nivoa adrenalina u telu, tako da agenti obezbeđenja mogu da dobiju bilo koju informaciju bez znanja ili odobrenja posmatrane osobe. Tehnologija je razvijena u SAD-u i prema njihovim zvaničnicima koristi se da se brzo identifikuju eksplozivi, opasne materije i biološka oružja sa bezbednog odstojanja. Ova mašina je 10 miliona puta brža i milion puta osetljivija od bilo kog sličnog sistema korišćenog ranije. Nije velika i lako je prenosiva, tako da može biti korišćena na svima koji prolaze kroz obezbeđenje aerodroma, a ne samo na onima koji su sumnjivi ili nasumice odabrani.Jedan od problema ove tehnologije je u tome što previše zadire u privatnost posmatranih subjekata, jer osim potencijalno opasnih materija ili nedozvoljenih supstanci, može da detektuje i druge stvari, od npr. toga šta je osoba imala za doručak, do toga od koje bolesti boluje. Drugi problem je povući granicu količine zabranjene supstance koja se sme nalaziti u posedu osobe. Tako je npr. 2008. godine na aerodromu u Dubaiu, koji ima nultu toleranciju prema drogama, uhapšen putnik koji je na koncu cipele imao trunku kanabisa od 0,003g (manje od zrna šećera). Ili švajcarski putnik koji je osuđen na 4 godine zatvora jer je "posedovao" 3 zrna maka na svom odelu, jer je doručkovao pecivo sa makom, na aerodromu u Londonu, sa kog je doputovao. Korišćenjem molekularnog skenera na brz i jednostavan način se mogu identifikovati osobe koje predstavljaju potencijalnu opasnost. Prilikom ulaska na aerodrom "Nikola Tesla" ljudi bi, neprimetno, bili skenirani i u slučaju posedovanja nedozvoljenih supstanci, suptilno odvođeni u posebne prostorije, na dalje ispitivanje, bez dizanja galame i uznemiravanja ostalih putnika.

ZAKLJUČAK

Ukoliko bi u sistem nadzora bio uvedensoftver za video-analitiku, mogli bi se identifikovati raznovrsni oblicipretnji. Bezbednosne ekipe na aerodromu mogu efikasno da nadgledaju događaje i putnike, tačno i brzo prate tok video-informacija i mogu da uoče sve sumnjive situacije (neobično ponašanje putnika i posetilaca, ulazak u ograđene zone i ostavljen prtljag, u kojem bi mogao biti eksploziv), očitavaju registarske tablice, prate signale volumetrijskih senzora i termalnih kamera, prate kretanje ljudi i prebrojavaju ih.Sva vozila koja stignu naaerodrom "Nikola Tesla" prvo treba da prođu kroz kontrolni punkt gde bi posebne vrste termalnih kamera skeniranjem mogle da uoče i signaliziraju nešto što bi moglo biti sumnjivo za bezbednost.Vozila bi prelazila preko senzora težine, a rendgen bi izvršioskeniranje donjeg dela automobila. Policajci u civilu bi trebalo da patroliraju područjem izvan zgrade terminala i pazena

ljude koji ulaze u zgradu. U slučaju da neko izgleda sumnjivo, bezbednosno osoblje bi im prilazilo i uključvalo u razgovor sa njima, u nastojanju da saznaju njihove namere i raspoloženje. Dakle, video-analitika ima niz prednosti u odnosu na klasičan monitoring, kada je potrebno da se izoluje sumnjiva osoba i izbegne panika među putnicima. Danas se to pomoću video-analitike radi mnogo suptilnije – sumnjiva osoba se identifikuje i privodi bez stvaranja velike galame i panike, što inače može da stvori nekontrolisan haos na aerodromima. Dodatna korist od video-analitike je duži radni učinak operatera, istraživanja pokazuju da se operateri umaraju nakon određenog vremena na terenu i da im pada koncentracija.Video-analitika i osoblje koje izvršava ove poslove 24 sata, 365 dana u godini, obraća pažnju na delove aerodroma na koje putnici ne zalaze, kao što je ograda oko kruga aerodroma. Ova područja se prate kameramaFLIR-HRC.Ulaskom u objekat aerodroma osoba i prtljag bi bili skenirani molekularnim laserom, kojim bi se otklonile sve sumnje da li se radi o teroristi ili o osobama koje ne izazivaju bilo kakvu pretnju. Udaljem kretanju dolazilo bi se nacheck-point (čekiranje) i prolazilo kroz sofisticirani rendgen aparat, a tradicionalni metal detektori bi bili još uvek u funkciji.

LITERATURA:

David, A. (2002). *Principles of Emergency planning and Management*, Harpenden: Terra Publishing.

Mijalkovski, M., Knežević, P., Ostojić, N. (2003.) „BEZBEDNOSNA OPREMA U SLUŽBI ŽIVOTA" Novinsko – izdavački centar „VOJSKA"

Želimir Radmilović: Biometrijska identifikacija Polic. sigur. (Zagreb), godina 17. (2008), broj 3-4, str. 159-180

Zaw Win Than (26 December 2011). "Nay Pyi Taw International Airport opens". *Myanmar Times*.Retrieved 5 March 2012.

http://gizmodo.com/5923980/the-secret-government-laser-that-instantly-knows-everything-about-you sajtu pristupljeno 23.09.2015.god.

Aćimović Slaviša MA
Prof. dr Jugoslav Radulović
Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije

INOVACIJE U ORGANIZACIJI

Apstrakt

Na stratešku poziciju organizacije, kao i njenu konkurentnost utiču brojni faktori, a jedni od tih faktora su i faktori tržišta koji nameću potrebu za razvijanjem novih poslovnih modela i zaokreta u poslovnoj orijentaciji organizacije. Inovacija i marketing sposobnosti su danas kritični faktori uspeha savremenih organizacija, jer oni unapređuju konkurentnost na svim nivoima, a i u korišćenju raspoloživih resursa. Pošto su potrošači ključni subjekti u valorizaciji inovacija, oni se zahvaljujući novim komunikacionim tehnologijama, sve više uključuju u inovacione aktivnosti organizacije. Pri tome motivisani su lojalnošću marki, željom da istražuju, pa organizacije shvatajući značaj ovih novih ideja menjaju svoje poslovanje u skladu sa njima. Cilj ovog rada je da se razmotri značaj inovacija u organizaciji i to da će nove ideje u organizaciji biti plodonosne , ukoliko je lična kreativnost zaposlenih ili uz angažovanost saradnika u okviru organizacije integrisana u sistem i usklađena sa sredstvim i resursima organizacije. Tom cilju ide u prilog i kretanje poslovne strategije na opštem planu za organizacionu promenu, kao i na operativnom planu razvojem novih proizvoda ili uvođenje tehnoloških inovacija u sam proces rada organizacije.

Ključne reč: *inovacije, organizacija, potrošači, menadžent znanja, kreativnost.*

Abstract

At the strategic position of the organization as well as its competitiveness is influenced by numerous factors, each of these factors are market factors that impose the need to develop new business models and a shift in business orientation of the organization. Innovation and marketing skills are critical success factors in today modern organization, because they improve competitiveness at all levels, and in the use of available resources. Since consumers are key actors in the evaluation of innovation, they are thanks to new communication technologies, are increasingly involved in innovation activities of the organization. In doing so, they are motivated and brand loyalty, the desire to explore, and organizations realizing the importance of these new ideas are changing their business in accordance with them. The aim of this paper is to discuss the importance of innovation in an organization that new ideas in the organization to be fruitful, if the personal creativity of employees or with the involvement of associates in the organization integrated into the system and comply with the means and resources of the organization. This goal is supported by the movement of business strategies on the overall plan for organizational

change, as well as the operational plan new product development or introduction of technological innovations in the process of the organization.

Key words: *innovation, organizations, consumers, menadžent knowledge, creativity.*

UVOD

Shvaćene kao aktivnost, misaonu radnju, koja kreira ili obogaćuje resurse, inovacija obdaruje upotrebnom vrednošću. U opštem smislu inovacije ne moraju obavezno da budu „čisto“tehničke inovacije, ali mogu da doprinesu direktnom porastu društvenih inovacija i da imaju snažne socijalne implikacije. Inovacije, zbog toga su shvaćene ne samo kao tehnički pojam već i ekonomski i socijalni. Sistematska inovacija se sastoji od svrsishodnog i organizovanog traganja za promenama. Na taj način se u okviru sistematske analize mogućnosti ovih promena su prisvaćene i kao ekonomske ili socijalne inovacije. Zemlje koje podržavaju inovacije osiguravaju dinamičan ekonomski prestiž i prosperitet i povećavaju kvalitet života svojih građana u odnosu na stanovnike drugih država. To se postiže kroz međunarodnu saradnju a posebno istraživanjima i razvojem. Kompanije koje rade na inovativnosti i nadogradnji, svojim proizvodima uspevaju i da pronađu tržišne niše uz primenu savremenih tehnologija i na taj način organizacija ne preživaljava, već ostvaruje napredak u svom poslovanju.

NEOPHODNOST INOVACIJA

Preduzeće ne može da se duže zadrži na istom proizvodnom programu, a da pri tom ne uvodi nikakve izmene. U dinamičnoj privredi velike su mogućnosti uticaja na rentabilnost inovacijama, stalnim uvođenjem novih i izmenama postojećih proizvoda. Preduzeće na različite načine može da dođe do novih proizvoda i uključuje ih u svoju marketing strategiju, a to sve putem svojim sopstvenim istraživačko-razvojnim radom, kupovinom licenci, zajedničkim ulaganjem, integracijom sa drugim preduzećem ili pripajanjem preduzeća inovatora. Stalno pronalaženje i iznošenje na tržište novih ili izmenjenih postojećih proizvoda je osnov rasta preduzeća. Racionalne i nove ideje najčešće nailaze na podršku u preduzeću i društvu. Dinamički razvoj privrede zahteva da menadžment sprovodi organizovano dugoročni plan rasta preduzeća.Usled brojnih empirijskih istraživanja pokazuje se da postoji pozitiva i direktan odnos između inovacija i performansi preduzeća. Takođe marketing orijentacija utiče na uspešnost inovacija. Poseban značaj se pridaje razumevanju menadžmenta kako doći do superiorne vrednosti za potrošače, što je pretpostavka za dobre performanse preduzeća. Pretpostavlja se da je najvažnije za uspeh, u dizajniranju novog proizvoda, kreativnost i podrška novom proizvodu od svih poslovnih funkcija u preduzeću. Ukoliko se radi o proizvodima koji ne mogu da se uspešno diferenciraju, potrebna je podrška u sniženju troškova kako bi se moglo konkurisati troškovima. Ekonomski efekat inovacija treba da bude izlaženje u susret zahtevima kupaca za novim proizvodima i uslugama. Ukoliko se preduzeće odupire promenama ta preduzeća ograničavaju svoje mogućnosti rasta, jer proizvod može da zastari i postane nekonkurentan usled

unapređenja proizvoda konkurentskih preduzeća ili zbog ekonomskih promena u grani kojoj pripada. Često se dešava da u određenim fazama razvoja privrede ili pod uticajem izmena ekonomske politike neki proizvodi bivaju favorizovani ili prevaziđeni. Rizik koji proizilazi iz ovih promena može preduzeće minimizirati samo ako raspolaže potrebnim znanjima i bude orijentisano na inovacije samoinicijativno, a ne prinudom.[78] Usled globalizacije i radikalnih tehnoloških promena na kraju XX veka kreirali su novu realnost, u kojoj je inovacija jedan od ključnih elemenata kompetitivne prednosti preduzeća i nacionalne ekonomije. Bez sumnje, inovativnost predstavlja neophodan uslov revitalizacije u slučajevima opadanja pokazatelja uspešnosti poslovanja, odnosno, povratka u fazu novog preduzetničkog poduhvata i razvoja preduzeća. Organizacije koje uče, u kojima ljudi kontinuirano proširuju svoje kapacitete da stvore rezultate koje žele, imaju najviše šansi za uspeh i napredak u budućnosti. Sposobnost da se uči brže od konkurencije može biti jedina održiva konkurentska prednost u današnjem poslovnom okruženju. Teži se ka stalnom unapređenju znanja pojedinaca koji su nosioci sposobnosti organizacije, jer uspešna organizacija jeste skup uspešnih pojedinaca. Organizacije i menadžeri u njima treba da teže stvaranju što više eksplicitnog znanja, koje je po svojoj prirodi kolektivno. Takvo znanje uvedeno u operacije ne može nestati na način na koji pojedinac može napustiti neku organizaciju.

INOVACIJE KAO KLJUČ USPEHA

Konkurentska prednost sve više zavisi od fleksibilnosti i inovativnosti organizacije, kao i što bržeg prihvatanja promena. Do sredine prošlog veka tržišta su uglavnom bila masovna, gde su potrošači razvrstavani po jednoj određenoj karakteristici ili po određenom kodeksu, međutim sa razvojem tržišta ova politika poslovanja se drastično menja. Savremenu marketing koncepciju čine principi koji počivaju na ponašanju potrošača, gde sve veći značaj ima individualna dimezija svakog potrošača ponaosob. Segmenti potrošača su smanjeni na minimalne okvire, a primarni cilj svake organizacije postaje zadovoljenje potreba njenih klijenata. Tehnologija postaje proizvod nove ere poslovanja i ona je bila okidač ovakvog razvoja privrede i društva koje vidimo danas. Pravilno upravljanje prednostima organizacije uz optimalnu kombinaciju svih raspoloživih resursa uključujući i informatičke mogućnosti, postaje imperativ svake savremene organizacije i pridonosi njenoj konkurentskoj prednosti, profitabilnosti, rastu i razvoju. Iz tog razloga, svako preduzeće mora da prati sve promene u njegovom okruženju koje bi mu mogle pomoći ili bi ga eventualno mogle uništiti. Ako u preduzeću postoje **inovativnost, znanje i ideje**, ta promena može da ga spasi.

[78] Prof.dr Milisavljević M., ...acija, Beograd, 2003, str.215-217.

Slika 1. Implementacija inovacija – ključ napretka u biznisu
(www.turizamiputovanja.com;septembar, 2012)

Posvećivanje sve više pažnje inovativnosti - sposobnosti transformacije ideje u korisne pronalaske odnosno proizvode - govori, da je nastupio period u kome inovativnost treba svestrano da se sagleda. Shvatiti i razumeti inovativnost, čiji su putevi analize činjenica vrlo razgranati, a interpretacije često višeznačne, podrazumeva samo da se dosegne nit, koja povezuje sve ostale.[79]U pitanju su promene u temeljima modernog društva, jer se inovativnost suočava sa kulturom stvarne virtualnosti (važnije je ovladati medijima, nego sadržajem poruke) i "ukorenjenosti" ekonomskog delovanja u društvenim mrežama. Međutim, inovativnost je prisutna i u celokupnom području ljudske aktivnosti, ali to razumevanje prolazi kroz specifičan kod komunikacije i utiče na promenu realnosti, pošto inovativnosti prethodi invencija, pa tako "inovacija zavisi od spretnosti generisanja znanja uz otvaranje prilaza informacijama".[80]

Mnogi novi događaji su čak nalik na prethodne, ali "razvoj postaje moguć tek zahvaljujući tom proizvođenju novine, unutar neke kategorije slučajeva"[81]. To su, u osnovi, procesi strukturnog preobražaja do kojih treba što dublje da se pronikne, jer su promene nužno povezane sa vremenom i saglasno (društvenim) očekivanjima usredsređene su na razlike medju pojedincima.Pitanje razvoja je, zato, sada mnogo značajnije nego ikad (ranije). Zato, ako je tržište onaj krajnji, odsudni i presuđujući test preduzetničkog angažovanja i utroška široke lepeze različitih resursa, onda je očigledno da inovativnost u celom procesu dobija ključnu ulogu, jer je za bavljenje pitanjima razvoja privrede i društva nezaobilazna. Inovativnosti, u suštini, prethodi invencija koja predstavlja ideju, opis ili model za novo poboljšano sredstvo, proizvod, proces ili sistem. Najpre, dakle, nastane invencija, a zatim potencijalna inovacija, kao moguće upotrebljiv ili drugačije koristan novi izum, utemeljen u inovativnosti.Završni član u invecijsko-inovacijskom lancu je inovacija, kao dokazana korisna novina. U osnovi, invencija je taj novi izum koji bi, možda, nekada mogao da bude upotrebljiv i koristan. Po Piteru Drucker-u evedentirani su sedam izvora inovacija, od kojih se prva četiri nalaze u samoj kompaniji odnosno organizaciji dok su ostala tri van kompanije odnosno organizacije. [82] Unutrašnji izvori inovacija su: neočekivano, nepodudarnost, potreba procesa i iznenadne promene strukture privrede ili tržišta. Dok su demografska kretanja,promene u opažanjima, raspoloženjima i značenjima kao i nova naučna i nenaučna saznanja, spoljni izvori. Nije uvek moguće napraviti preciznu distinkciju odnosno odrediti jasne granice između ovih izvora ali svaki od ovih izvora zahteva posebnu analizu jer svaki od njih ima svoje posebne karakteristike. Stvaranju svake inovacije nešto što je neophodno je misao, odnosno ideja ili ilustrativno rećeno misaona iskra.

[79] Castells M. (2000) "Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura: uspon umreženog Društva", Golden marketing, str. 37.

[80] Castells M. (2002) "The Internet Galaxy – Reflection on the Internet, Business and Society", Oxford University Press, Oxford, str.5.

[81] Valsinger J., "Čovekov razvoj i kultura", Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1997,str. 14.

[82] Drucker P.: Menadzment za buducnost, Privredni pregled Beograd, 1995.

INOVATIVNE ORGANIZACIJE ZASNOVANE NA ZNANJU

Uvidevši značaj znanja i permanentnog učenja za uspešno poslovanje, vodeće svetske kompanije su počele da osnivaju i sopstvene škole i univerzitete kao posebne centre za učenje, obuku i razvoj svojih postojećih, ali i potencijalnih radnika (Motorola). Gledano kroz prizmu širenja ukupnih saznanja, mogućnosti, veština i sposobnosti koje omogućavaju samostalno odlučivanje pojedinca, stvara se osnovu za dalji razvoj svake ličnosti. To više nije obaveza i privilegija menadžmenta, već je obaveza i nužnost svih zaposlenih u jednom poslovnom sistemu. Javljaju se potrebe za visoko kvalifikovanim, samostalnim i obučenim radnicima, pa su zbog toga sve neophodnije prekvalifikacije i dokvalifikacije, šire polje delovanja i primene znanja i obrazovanja. Stepen investiranja u znanje i obrazovanje postaje sve presudniji pokazatelj razumevanja savremenih tendencija poslovanja menadžmenta i preduslov ostvarenja konkurentskih prednosti na sveukupnom tržištu. Sprovođenje procesa učenja i obrazovanja u organizacijama je kompleksna i delikatna aktivnost za koju je nadležan menadžment organizacije, tačnije menadžment ljudskih resursa. Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije, a menadžment ljudskih resursa je postigao osnovni cilj, ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način.[83]

[83] Štangl Šušnjar G., Zimanji V., „Menadžment ljudskih resursa", Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2005.

Učešće organizacije (learning organization), inovativna organizacija (innovative organization), organizacija koja kreira znanje (knowledge creating company), ili organizacija zasnovana na znanju (knowledge based organization) su pojmovi koji se sve češće upotrebljavaju u savremenoj literaturi. Opstanak i organizacija i pojedinaca u nesigurnom i promenjivom okruženju zavisi pre svega od njihove sposobnosti da uče.[84] Osnovne karakteristike učećih ili inovativnih organizacija su:

1.Učeće organizacije su sposobne da nauče često mnogo više iz sopstvenih grešaka, nego postignutih uspeha.

2. Učeće organizacije permanentno ispituju i kritično posmatraju postojeću situaciju i način na koji se problemi rešavaju u organizacijama.

3. U učećim organizacijama dominira shvatanje da su ljudi koji rade na operativnim poslovima proizvodnje, distribucije, prodaje, više upućeni i više znaju o konkretnim problemima, nego njihovi supervizori.

4. Učeća preduzeća aktivno tragaju za novim rešenjima, kako bi se postojeće znanje, više iskoristilo u svim delovima organizacije, i trude se da se znanje (informacija) što pre nađe na mestu, gde se za to nađe najveća potreba.

5. Učeće organizacije troše velike resurse, da bi savladale granice postojećih mogućnosti.[85]

Organizacija koja uči često se fokusira na mehanizme organizacionog učenja, a oni se mogu posmatrati kao način da se koncept organizacionog učenja učini konkretnijim i zato mehanizam organizacionog učenja je kao strukturalni i proceduralni sporazum koji organizaciji dozvoljava da uči, tj. da prikupi, analizira, pohrani, distribuira i sistematski koristi informacije relevantne za njen rad i rad njenih članova. Danas se neke pragmatične definicije organizacija koje uče fokusiraju na sve više i više individualnog učenja, imaju bolju podršku u učenju i samostalni razvoj, organizaciono učenje ipak podrazumeva mnogo više od skupa individualnih učanja u organizaciji. Jedino ako učenje pojedinca ima uticaj na druge, ili je povezano sa drugima. Članovi organizacije mogu učiti zajedno i postepeno početi da menjaju način rada. Na ovakav način ostvaruje se promena u odnosu zaposlenih i povećava kolektivna, a ne samo individualna kompetentnost.[86] Inovativna organizacija predstavlja prostor u kojem se primenjuju savremene zakonitosti poslovnog rezonovanja. Na taj način se proces učenja i podučavanja sprovodi u kontinuitetu i prostor u kome zaposleni imaju mogućnost da permanentno razvijaju svoje potencijale i kapacitete u funkciji kreiranja željenih performansi. Sve se to radi sa ciljem efikasnog zajedničkog učenja i rešavanja radnih zadataka, a to se pokazuje kroz značaj individualnog učenja. Smatra da jedna organizacija može da napreduje i uči jedino kroz

[84] Torrington D., Hall L., Taylor S., „Menadžment ljudskih resursa" (5. izd.), Beograd, 2004.
[85] Štangl Šušnjar G., Zimanji V., „Menadžment ljudskih resursa", Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2005.
[86] Torrington D., Hall L., Taylor S., „Menadžment ljudskih resursa" (5. izd.), Beograd, 2004.

individue koje uče. Postoji pet dimenzija koje su od vitalnog značaja za stvaranje organizacije koja može da uči i definišu se kao discipline, a to su: sistematsko razmišljanje, samokontrola, modeli svesti, zajedničke vizije i timsko učenje. Zajednički stav teoretičara iz ove oblasti je, uprkos različitim pogledima na organizaciono učenje i definisanje pojma inovativne organizacije ili organizacije koje uče, smatra se da je to proces koji se odvija tokom vremena i koga određuje sposobnost sticanja znanja i poboljšanja organizacionih performansi u celini.

Gledano sa ekonomskog aspekta, u funkciji sticanja i poboljšanja konkurentske prednosti kao pretpostavke razvoja, savremene organizacije omogućavaju efikasniju upotrebu znanja i ona se ogleda u realizaciji inovacija. Konkurentska prednost se kreće prema znanju kompanija, tako da mnogim kompanijama se može sve uništiti, ali one će opet uspeti produktivnošću svog znanja. Ljudski resurs, koji se ogleda kroz iskustvo, know-how, sposobnosti, kao i kreativnost koji poseduje određena kompanija transformiše se u njenu intelektualnu imovinu, kroz dokumenta, crteže, programe, podatke, invencije, procese i najbolju praksu. Ta praksa rezultira patentima ili trgovačkim markama. Savremene organizacije imaju mogućnost da uče iz svoje prošlosti. Inovativnost zaposlenih podrazumeva sposobnost menadžmenta da stvori ambijent za kreiranje inovacija i adekvatno vrednovanje zaposlenih za postignute uspehe. Inovativna kultura pri tom se stvara u preduzeću, a nju karakterišu vera u inovacije i puno inovacionih ideja, marketing orjentacija, timski rad, lojalnost organizaciji, spremnost za preuzimanje rizika i visok osećaj odgovornosti.[87]

ZAKLJUČAK

Ključne reči uspešnog poslovanja u savremenom tržišnom ambijentu su prilagodljivost, fleksibilnost, znanje, kreativnost i inovativnost. A da bi organizacije i kompanije današnjice ostvarile konkurentske prednosti, one moraju raskinuti sa hijerarhijom, birokratijom, moraju slušati ideje svojih zaposlenih, angažovati talentovani kadar, ulagati u znanje i obuku zaposlenih, obezbediti adekvatne nagrade za doprinos poslovnom uspehu. Inovacije su ključne za opstanak organizacije u turbulentnom poslovnom okruženju. Orijentacija na inovacije podrazumeva usmeravanje resursa organizacije na invencije i razvijanje proizvoda sa superiornim performansama. Posledice takve orijentacije mogu biti da one ne obezbeđuju zadovoljstvo potrošača i ciljni prinos na ulaganja. Zbog toga je neophodno da inovacione aktivnosti polaze od potrošača i njihovih potreba i zahteva. Informacije koje se dobijaju od potrošača su krucijalne za generisanje novih proizvoda i poslovnih procesa. Sofisticiranim tehnikama marketing istraživanja preduzeća nastoje da dobiju informacije neophodne za razvijanje inovacije koje će biti prihvaćene na tržištu. Mogućnosti za valorizaciju uspešnih inovacija su veće ukoliko se ostvaruje povezivanjem i saradnjom sa drugim subjektima na tržištu. Razvijanje inovacija u

[87] Levi-Jakšić M., Marinković S., Obradović J. „Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja", Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2005.

različitim vrstama inovacionih mreža izvor je konkurentske prednosti mnogih organizacija. Kreiranjem i transferom znanja u takvim mrežama postiže se kritičan nivo određenih i vrlo često specijalizovanih kompetentnosti. One se mogu steći od potrošača, ali i dobavljača specijalizovanih inputa, posrednika, konkurenata, istraživačkih institucija, univerziteta. Za razvoj inovativnosti preduzeća, problem u Srbiji predstavljaju neadekvatna poslovna orijentacija, organizaciona kultura i svest menadžera. Usled odsustvo tržišne orijentacije i svest menadžera o tome da se trajna konkurentska prednost može obezbediti povezivanjem i saradnjom sa ključnim stejkholderima (potrošačima, dobavljačima, posrednicima, konkurenatima, istraživačkim institucijama, univerzitetima) su kritični faktori za unapređenje inovacionih kapaciteta i poslovnih performansi preduzeća. Kreiranjem i transferom znanja kroz razne vidove poslovnih mreža može se postići kritičan nivo određenih i, vrlo često, specijalizovanih kompetentnosti neophodnih za povećanje inovacionih kapaciteta.

LITERATURA:

1. Castells M. ,"The Internet Galaxy – Reflection on the Internet, Business and Society",Oxford University Press, Oxford, 2002.
2. Castells M. "Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura: uspon umreženog Društva", Golden marketing,2000.
3. Drucker P.: Menadzment za buducnost, Privredni pregled Beograd, 1995
4. Levi-Jakšić M., Marinković S., Obradović J. „Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja", Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2005.
5. Prof.dr Milisavljević M., *Marketing , dvadesetprvo izdanje,*Savremena administracija, Beograd, 2003.
6. Štangl Šušnjar G., Zimanji V., „Menadžment ljudskih resursa", Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2005.
7. Torrington D., Hall L., Taylor S., „Menadžment ljudskih resursa" (5. izd.), Beograd, 2004.
8. Valsinger J., "Čovekov razvoj i kultura", Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1997.
9. www.turizamiputovanja.com

Aleksandra Babović
Andrija Babović - Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace
Andrijana Babović

Inovacije u uslužnim djelatnostima

Ovaj rad ima za cilj da predstavi umjetnost inoviranja, definisanjem ključnih segmenata inovacije, i prednosti inoviranja u okviru uslužnog privrednog sektora. Obrazlažući te prednosti činjenicom da se inovacije mogu sprovesti na različitim nivoima, od velikih pevolucionarnih promjena, pa sve do malih izmjena, koje imaju svoj udio u unapređivanju poslovanja privrednog subjekta. Naglašavajući da inovacije danas predstavljaju konstantu, a u takvim uslovima poslovanja, kompanije koje ne inoviraju stagniraju, što predstavlja siguran put ka gubljenju tržišnog učešća i postepenom gašenju privrednog subjekta. Ujedno, navodeći i primjere realizovane u praksi, koji su umnogome doprinjeli poslovnom uspjehu i značajno uticali na poboljšanje tržišne pozicioniranosti.

Ključne riječi: značajni elementi inovacije; uslužne djelatnosti; tržišna pozicioniranost; primjeri inovacija u uslužnim djelatnostima.

By defining key segments of innovation, and the benefits of implementing innovations within the service sector, this paper has a objective to present the art of innovation. Explaining the advantages, with the fact that innovations, in company, can be implemented at different levels, from great revolutionary changes, all the way to the small changes that have a stake in improving the operations of the undertaking. Underlining, that innovation today represents a constant, and in such business conditions companies that do not innovate, stagnate, which presents sure path to losing market share, and gradually phasing out the business entity. At the same time, specifying realized examples, which have greatly contributed to the business success, and made a significant improvements of companies market position.

Keywords: innovations significant elements; service activities; market positioning; examples of innovation in services.

UVOD

Uslovljeno velikim i brzim tehnološkim promjenama, savremeno doba odlikuju intezivne i rapidne promjene, stalna poslovna nesigurnost i tržišna neizvijesnost. Upravo, ove odluke savremenog društva, su dovele do toga da danas sa sigurnošću možemo reći da inovacija u stvari predstavlja konstantu, nastalu iz potrebe za unapređivanjem poslovanja, uvećanjem ostvarenog dobitka i samim opstankom privrednih subjekata u konstantnoj tržišnoj borbi sa konkurencijom, koja se procesom globalizacije uvećava iz dana u dan. U takvim uslovima, kompanije koje ne

inoviraju stagniraju, što predstavlja siguran put ka gubljenju tržišnog učešća i gašenju privrednog subjekta. Kao rezultat toga, poslovni uspjeh preduzeća zavisi od njegove sposobnosti da inovira poslovanje funkcionalnim korišćenjem znanja, tehnoloija i resursa u skladu sa promjenama na tržištu. U okviru ovog procesa, inovacije koje su dovele do razvoja proizvodnih preduzeća, sa sobom su donijele i kontra efekat, značajno ogranicavajući potrebu ljudske radne snage u proizvodnom procesu. Međutim kako postoji značajna povezanost proizvodnog i uslužnog sektora, razvojem proizvodnog, obezbijeđena je ekspanzija i rast uslužnog. Samim tim uslužni sektor izražava sve veću potrebu za zapošljavanjem radne snage, kao osnovnim pokretačem uslužnog procesa, i danas predstavlja najveći privredni sektor, sa najbržim rastom (gdje raspodjela radne snage iznosi preko 70% u korist uslužnog sektora). Upravo ovdje vidimo značaj inoviranja i ulaganja u razvoj ovog dijela privrede, naročito u predjelima sa izraženom visokom stopom nezaposlenosti. Na stranu od činjenice da proizvodni sektor ne bi mogao funkcionisati i opstati bez uslužnog sektora u privredi.

1. UMJETNOST INOVACIJE

Guy Kawasaki predstavlja umjetnost inovacije kroz jedanaest tačaka:

1. Inovacija počinje sa željom da se kreira nešto korisno, suprotno od osnovne želje za ostvarivanjem profita. Kreirati nešto korisno ujedno znači i promijeniti svijet. Ukoliko promjenite svijet, vjerovatno ćete usput ostvariti i profit, ali ako započnete sa bazičnom željom da ostvarite profit vjerovatno nećete ostvariti profit, nećete stvoriti nešto korisno, nećete promijeniti svijet i vjerovatno ćete propasti. Želja za stvranjem nečeg korisnog je prvi korak ka inovaciji.
2. Zatim je potrebno definisati mantru. Mantra prestavlja kratak opis, dat kroz tri do četri riječi, koji predstavljaju smisao Vašeg poslovanja, zašto Vi kao poslovni subjekat postojite (ne slogan, već mantra).
3. Naredni nivo - cilj velikh inovacija, inovacija koje mjenjaju svijet nije ostati na istom nivou, pokušati 10% bolje, već preći na sledeći nivo. Primjer možemo vidjeti kod procesa sakupljanja leda. Krajem IX vijeka u SAD je postajao biznis sakupljanja leda, cijeli koncept se zasnivao na tome da su radnici tokom zime išli na zaleđeno jezero, i sjekli komade leda. Njihov pojam inovacije obuhvatao je više konja, veće sanke, oštrije testere. Međutim fundimentalno sve se svodilo na sledeće: čekati zimu, živjeti na mjestima sa izuzeno niskim temperaturama u zimskom periodu i sjeći blokove leda. Trideset godina kasnije osnovana je fabrika leda, veliko tehnološko otkriće. Izbjegnuta su ograničenja u pogledu klime, godišnjeg doba. Voda se namjerno ledi i dostavlja putem kamiona. Nakon sledećih trideset godina pojavljuju se frižideri. Sada više nije pitanje da li se voda može zamrznuti i da li se može dostaviti led stanovništvu, već svako može imati svoju ličnu fabriku leda. Međutim glavni problem u ovom razvoju jeste da ni jedna od organizacija nije napredovala, sakupljači leda nisu postali fabrika leda, fabrika leda nije počela da proizvodi frižidere, i to iz jednog osnovnog razloga: definisali su sebe na osnovu

onoga što rade, a ne na osnovu koristi koje obezbjeđuju. Ukoliko sebe definišete kao osobu koja vadi led iz jezera ostaćete sakupljač leda, ukoliko sebe definišete kao nekoga ko zamrzava vodu ostaćete fabrika leda, ukoliko sebe definišete kao nekoga ko proizvodi frižidere ostaćete na nivou frižidera. Velike inovacije se dešavaju na sledećem nivou.

4. Velika inovacija posjeduje sledeće karakteristike: inovacija treba imati **dubinu** (puno karakteristika, puno funkcionalnosti); produkt inovacije treba biti **inteligentan** (neko je razumio Vaš problem i obezbijedio Vam rješenje); mora biti **kompletan** proizvod; velike inovacije su **osnažujuće** (omogućavaju veću kreativnost, produktivnost..); takođe i **elegantne**.
5. Pri plasiranju novog proizvoda, postojaće nesavršeni djelovi inovacije. Ukoliko budemo čekali na savršen trenutak, nikada nećemo doći u situaciju da plasiramo proizvod. Jedan od najvažnijih djelova svake inovacije jeste da je pri prelasku na sledeći nivo u redu imati djelove nesavršenstva u svojoj revoluciji.
6. Pri uvođenju svake nove inovacije detaljnim planom, između ostalog, predviđa se i ciljna grupa, korisnici proizvoda, kao i način na koji će koristiti proizvod. Međutim samim plasiranjem inovacije, potrošači će možda koristiti Vaš proizvod na način koji niste predvidjeli. Čak će ga možda koristiti i potrošači van Vaše ciljne grupe. Veoma je pozitivno za inovaciju ukoliko se ovo desi, jer se pozicioniranje i brend na kraju svode isključivo na mišljenje potrošača.
7. Veliki pronalasci, veliki proizvodi dijele ljude. Neko će voljeti Vaš proizvod, dok će ga drugi mrzeti. Ne treba se plašiti ovih podjela.
8. Poboljšavati svoju inovaciju. Biti inovator znači sumnjati i dovesti u pitanje sve prepreke kao npr. nije izvodljivo, nema potrebe za tim. Sve do momenta plasiranja proizvoda, tada treba početi sa osluškivanjem, tržišta, potrošača, vršiti sve potrebne izmjene i usavršavati svoj proizvod.
9. Jedinstvenost i vrijednost inovacije, možemo posmatrati kroz jednostavan grafik sa dvije ose. Vertikalnom, osom jedinstvenosti, i horizontalnom osom vrijednosti. U donjem desnom uglu posjedujete proizvod velike vrijednosti ali ne jedinstven proizvod, i u tom uglu sa konkurencijom se možete takmičiti jedino putem cijene proizvoda. Gronji lijevi ugao je za jedinstvene proizvode bez vrijednosti, donji lijevi ugao za ne jedinstvene proizvode bez vrijednosti. Kao inovator želite biti u gornjem desnom uglu, u tom uglu ćete biti uspješni (jedinstven proizvod velike vrijednosti).
10. Usavršiti svoju igru. Prilagoditi svoje predstavljanje publici.
11. Blokirati negativan uticaj. Postoje dvije vrste negativnog uticaja, od strane onih ljudi koji nisu uspješni u poslu, nisu ostvarili rezultate, samim tim njihov uticaj nije opasan, i od onih koji su uspješni i izuzetno bogati, nihov uticaj je opasan upravo iz razloga što inovatori cijene njihovo mišljenje, na osnovu njihovog poslovnog uspjeha.[88]

Za svaku inovaciju najbitnija je i interakcija ptivrednog subjekta sa spoljnim svijetom. Jer što je više vremena utrošeno na izradu biznis plana, u vakumu, kreiranog samo na osnovi predviđanja budućih tržišnih kretanja, to je veća šansa za neuspjehom inovacionog procesa i same inovacije.

[88] Guy Kawasaki TEDxBerkeley. youtube.com;

Osim gore navedenog, poslovna inovacija se odnosi i na profitabilno korišćenje uočenih poslovnih prilika. Što možemo vidjeti i na primjeru čuvenih **kapsula hotela**.
Kisho Kurokawa dizajnirao je koncept tkz. hotela "kapsula". Prvi hotel ove vrste "Capsule INN Osaka" otvoren je u Umedi okrugu Osaki u Japanu. Hotel rasplaže sa velikim brojem malih soba tkz. kapsula, izgrađenih od plastike ili fiberglasa, širine oko 1,25 i dužine 2m. U zavisnosti od veličine hotela broj kapsula se kreće od 50 do 700. Kapsule su naslagane jedna do druge u dva nivoa (sa malim stepenicama koje obezbjeđuju pristup odjeljenjima na drugom nivou), većina njih uključuje televiziju, elektronsku konzolu i bežičnu internet konekciju. Ovaj vid hotelske usluge popularan je kako među poslovnim ljudima, posebno u periodu između avionskih letova, tako i kod ostalog stanovništva zbog svoje praktičnosti i niske cijene, koja iznosi od 19-38 dolara za noć. Kapsula hotel u osnovi nudi jeftin smještaj za goste koji ne zahtijevaju usluge koje nude konvencionalni hoteli.
Upravo na ovom primjeru možemo vidjeti da inovacija predstavlja veoma širok koncept, koji podrazumjeva genirsanje, prihvatanje i implementaciju novih ideja, procesa proizvoda i usluga. Pored tehnoloških inovacija (kao što su novi tehnički izumi, nove mašine ili novi proizvodi) inovacije mogu biti i inovacije procesa (novi servisi, program ili proizvodne procedure) i administrativne inovacije (nova institucionalna pravila, strukture i sistemi) (Makrič str. 150-151). Značajna kreativnost se oslobađa kada svaki zaposleni oseća potrebu da pogleda oko sebe i nađe nove ili bolje načine da uradi nešto. Najinovativnije organizacije očekuju da ljudi razviju ideje i one mjere inovacioni učinak svakog pojedinca. Ovlašćenje za inovacije ohrabruje ljude da tragaju za idejama, eksperimentišu i daju predloge.

Inovacija je novost za firmu, ne nužno i za svijet.

2. INOVACIJE U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA

Možemo primjetiti da samo društvo prolazi kroz fazu svojevrsne „revolucije uslužnih djelatnosti", naročito od kraja prošlog vijeka. Ovo je posebno vidljivo ukoliko se posmatra: razvoj pojedinih uslužnih djelatnosti i diverzifikacija ponude (širenje spektra usluga i rađanje novih tipova, u skladu sa potrebama potrošača i poslovnih subjekata); uticaj uslužnog sektora na razvoj ekonomije (pruža neophodne inpute za proizvodnju (transport, komunikacije, finansijske usluge...) omogućavanje rada i odgovarajućih ljudskih resursa (usluge obrazovanja, zdravstva i rekreacije utiču na broj i sposobnost ljudi da obavljaju određene zadatke)); uticaj uslužnog sektora na poboljšanje kvaliteta života-[89]

Na ovako značajan i rapidan razvoj sektora usluga najveći uticaj imali su:

[89] Mr Popović B. *Doprinos povećanju efikasnosti uslužnih organizacija u Republici Srbiji*. Univerzitet u Novom Sadu: doktorska disertacija;

- **Vremenski zahtjevi**, intenzivni način života smanjuje slobodno vrijeme, takođe se povećava tražnja za putovanjima, obrazovanjem, rekreacijom što predsatvlja dodatni impuls povećanju tražnje za uslugama.
- **Tehnologija samousluživanja**, razvoj IKT omogućio je plaćanje računa putem interneta, kupovinu od kuće.
- **Outsourcing**, kompanije samostalno realizuju glavne aktivnosti, a ostale usluge pribavljaju od drugih, za to specijalizovanih kompanija.
- **Konkurencija**, primorava kompaniju da svoju ponudu obogaćuje uključenjem usluge kao nezaobilaznog faktora ostvarivanja konkurentnosti.[90]

Ovako ubrzan razvoj postavio je kao osnovni i najteži zadatak ispred savremenih organizacija; kako stvoriti i održavati konkurentsku prednost kao osnovu opstanka na tržištu. Otvoreno pitanje koje se postavlja pred menadžerima savremenih organizacija jeste kako u turbulentnim uslovima postati stabilno preduzeće koje je sposobno da kreira promjene, da savlada nestabilnost koja vlada na tržištu i obezbijedi uspješnost u haosu.
Konkurentna prednost u poslovanju postiže se analiziranjem biznisa i istraživanjem oblasti u koje se mogu unijeti i primjeniti nove profitabilne ideje, čime kompanija postaje bolja od svoje konkurencije. Profesor Michael Porter kaže: *Da bi se postigla konkurentna prednost, kompanija mora izvoditi jednu ili više aktivnosti kreiranja vrijednosti na način koji kreira više ukupne vrijednosti od njenih konkurenata (*povećana vrijednost može se reflektovati kroz veći profit, bolje pozicioniranje u svijesti kupaca, ali i kroz efikasnije poslovne procese). *Superiorna vijrednost kreira se ili kroz niže troškove ili kroz superiorne prednosti za kupca*.[91] Superiorne prednosti za kupca se mogu ostvariti jedino kroz proces inovacije.
Kvalitetna usluga i zadovoljni potrošači značajni su za rast i razvoj uslužnog preduzeća. Ipak, bez inoviranja svoje ponude, uslužno preduzeće rizikuje da izgubi poziciju na tržištu. Nove usluge odraz su s jedne strane narastajućih i specifičnih potreba potrošača, ali sa druge strane govore i o jačini i inovativnosti kompanije, utičući na taj način i na njen imidž, i na razvoj korporativnog brenda.

3. UTICAJ INOVACIJA NA TRŽIŠNO POZICIONIRANJE PRIVREDNIH SUBJEKATA

Inovacije u uslužnim djelatnostima, su od velikog značaja za pravilno pozicioniranje preduzeća na tržištu, i mogu se sprovesti na različitim nivoima, od velikih revolucionarnih promjena, pa sve do malih izmjena, koje imaju svoj udio, u unapređivanju poslovanja privrednog subjekta.

[90] Dr Skorup A. & Dr Krstić M. & Dr Cogoljević M. *Trendovi E-poslovanja u uslužnoj delatnosti*. Kruševac: Visoka poslovna škola „Prof. Dr Radomir Bojković“
[91] Regionalna privredna komora Pančevo

Jedan od primjera revolucionarene inovacije u uslužnim djelatnostima svakako je **Tiger Stone**. Vlasnik holandske kompanije "Vanku BV Machine", Henk van Kuijk, 2010. godine uveo je značajnu inovaciju koja je olakšala i drastično ubrzala proces popločavanja puta, i to kreiravši Tiger Stone - sistem dizajniran na bazi gravitacije. Tiger Stone je mašina koju u potpunosti pokreće električna energija (najnovija ECO verzija može funkcionisati čak do nedelju dana sa samo jednim punjenjem), a koja posjeduje sposobnost popločavanja do 500m2 puta širine od 1-6 metara u toku jednog radnog dana (za razliku od tradicionalne metode popločavanja čiji dnevni prosjek iznosi 100m2). Ovu inovaciju je inspirisala želja za olakšanjem napornog fizičkog rada koji iziskuje tradicionalan proces popločavanja puta. Mašina sama upravlja putanjom obezbjeđujući zeljeni pravac puta, radnici jednostavno slažu cigle u prednjem djelu mašine, prema odgovarajućem obrascu, dok ih Tiger Stone automatski obrađuje i putem zakona gravitacije iza sebe kreira kvalitetno napravljen put u veoma kratkom roku.
Osim sličnih revolucionarnih spoljno orjentisanih inovacija, od izuzetnog značaja su i interno orijentisane inovacije koje unapređuju sam poslovni ciklus privrednog subjekta (inovacije procesa (novi servisi, program ili proizvodne procedure) i administrativne inovacije (nova institucionalna pravila, strukture i sistemi). Jedna od značajnijih procesnih inovacija je i inovacija kompanije SF Express koja koristi **dronove kao sredstvo za dostavljanje pošte**.
Prvi je ideju o upotrebi dronova za dostavu pošiljki pokušao implementirati Amazon, međutim oni i dalje imaju teškoće u dobijanju dozvole za let od strane FAA (Federal Aviation Administration). Tako da trenutno u ovom domenu najviše napredka ima SF Express prva kompanija koja je dobila odobrenje policije da sprovodi probne letove. Azijska tehnološka supersila Alibaba takođe je počela sa testiranjem ove vrste isporuke robe, na uzorku od 450 potrošača (koji stanuju u odgovarajućem radijusu, sa isporukom proizvoda ne težih od 340 g.) uz naznaku da će sve narudžbine biti dostavljene u roku od sat vremena. Na ovom primjeru možemo vidjeti značaj koji na poslovanje može imati jednostavno praćenje tržišta, jer za konkretnog subjekta dron nije inovacija koju su kreirali, ali način na koji su ga implementirali u svoje poslovanje predstavlja značajnu inovaciju za preduzeće, koja će između ostalog umnogome uticati na njihovu tržišnu pozicioniranost. Ovom inovacijom kompanija smanjuje svoje troškove, značajno povećava produktivnost, i čini veliki iskorak pozicionirajući se u svijesti potrošača, kao inovativna kompanija sposobna da njihove potrebe zadovolji u značajno kraćem roku, u odnosu na konkurenciju.

U savremenom poslovnom okruženju, kompanije koje su sposobne da kreiraju nove proizvode visokog kvaliteta za kratko vrijeme, lideri su na tržištu. Prema shvatanju Pitera Drakera (Drucker, 2001, prema Unković, 2010, str.208) kompanija može da ostvari konkurentsku prednost samo ukoliko kontinuirano razvija i unapređuje ono čime se bavi, stalno uvodi i aktivira nove modele uspjeha i u konstantnom je i sistemaskom procesu inovacija. Dakle konkurentnost u najvećoj mjeri zavisi od spremnosti kompanije za promjene, ideje, vizije, tehnologije i menadžmenata odnosno od sposobnosti za inoviranje. U ovom procesu kritičan faktor često je

vrijeme, jer što sporije usluga bude plasirana na tržište, to je veća vjerovatnoća da će je konkurencija iskopirati i pronaći adekvatan odgovor.

Na značaj inovacija kao osnove ekonomskog progresa ukazano je još tridesetih godina prošlog vijeka. Već tada je uočeno da konkurentska prednost ostvarena uvođenjem novog proizvoda daleko nadilazi prednosti koje su zasnovane na jednostavnim promjenama cijene već postojećih proizvoda.[92]

Inovacija, sa aspekta tržišta, može biti podstaknuta od strane tražnje ili ponude. Inovacija podstaknuta od strane tražnje predstavlja identifikovanje potreba potrošača i kreiranje novih ili unapređenje postojećih proizvoda i usluga. Ova vrsta inovacije donosi manji rizik i stabilnije prihode za preduzeće.[93] Pravi primjer predstavlja inovacija **Eco Ciklus**.

Kompanija Giken doo iz Japana, dizajnirala je koncept "kultura nad zemljom, funkcionalnost pod zemljom" u okviru koga je projektovala i implementirala Eko Ciklus. Eko Ciklus predstavlja automatizovane podzemne garaže za bicikla, koje štite bicikla prevashodno od krađe, zatim od različitih vremenskih uticaja, dok se ujedno ovim putem izbjegavja prebukiranje šetališta i ulica. Na ulazu se, uz pomoć senzora biciklo preuzima i raspoređuje u podzemnu garažu, do povratka njegovog vlasnika. Garaža funkcioniše po principu vlasničkih kartica (mjesečna članarina iznosi oko 20$), oba procesa, proces odlaganja i process preuzimanja bicikla traju oko desetak sekundi. Garaže su imune na zemljotres. Kapacitet garaže iznosi oko 200 bicikala, (svih modela, obuhvata čak i opciju punjenja baterije kod električnih bicikala). Ista firma je, prema jednakom konceptu, kreirala i podzemne garaze za automobile pod nazivom Eco Park. Možemo zaključiti da je kompanija Giken prepoznala problem stanovništva za obezbjeđivanjem parking mjesta u milionskom gradu i kreirala adekvatno multifunkcionalno riješenje.

Inovacija podstaknute od strane ponude, kod ovih inovacija preduzeće uvodi inovacije u skladu sa svojim potrebama, što može donijeti mnogo veći rizik ali i profit ukoliko tržište prihvati novi proizvod ili uslugu. Jedna od, na ovaj način inspirisanih, inovacija je svakako **Dans le Noir**.

Restoran "Dans le Noir" otpočeo je sa radom 2004. godine u Parizu. Svojim gostima pruža jedinstveno socijalno, čulno iskustvo večere u potpunom mraku. Koncept je gostima bio izuzetno insteresantan, što im je omogućilo proširivanje poslovanja, i danas isti restorani postoje u Londonu, St Petersburgu, Barseloni, Nairobi. Sa više od million posjetilaca širom svijeta od 2004. godine, ovo "iskustvo" donijelo je veliki međunarodni uspjeh. Ovo je takođe i primjer kako jednostavna promjena ambijenta u restoranu može da ima značajne efekte na tržišno pozicioniranje kompanije i izdvajanje od konkurencije.

3.1 Značaj kreiranja brenda

Poslovno okruženje XXI vijeka je turbulentno, kompleksno i u stalnoj promjeni. Osnovna promjena koja se dogodila jeste pomjeranje moći od prodavca ka potrošaču, što je dovelo do

[92] Mr Popović B. *Doprinos povećanju efikasnosti uslužnih organizacija u Republici Srbiji*. Univerzitet u Novom Sadu: doktorska disertacija

[93] GFA Consalting Group *Utvrđivanje inovacionih potreba i definisanje inovacionih prioriteta*. program integrisane podrške inovacijama

orjentacije u poslovanju koja u svoj fokus stavlja upravo potrošača kao ključ profitabilnosti, i nastoji da identifikuje i njihove želje, potrebe i očekivanja, izvrši procjenu percepcije, stavova i osjećanja i zadovolji ih brže i efikasnije od konkurencije. Satisfakcija potrošača predstavlja emocionalan odgovor potrošača (osjećaj zadovoljstva), koji nastaje poređenjem očekivanja formiranih prije kupovine i doživljene performanse proizvoda/usluga. Da bi se kod potrošača javio osjećaj sadisfakcije potrebno je najmanje da očekivanja potrošača budu ispunjena, a po mogućstvu i nadmašena.

Kvalitet usluge u stvari predstavlja percepciju potrošača odnosno način na koji je video i doživio uslugu. Pritom se mora uzeti u obzir činjenica da se percepcija, odnosno način na koji je potrošač video i doživeo uslugu, razlikuje od jednog potrošača do drugog, s obzirom da na percepciju utiče čitav niz opštih ali i specifičnih faktora.[94] Jedan od načina učvršćivanja odnosa sa potrošačima jeste kreiranje brenda.

Kreiranje brenda (koji predstavlja emocionalni odnos između brendiranog proizvoda i potrošača) je jedan od ključnih djelova pozicioniranja na tržišu. Snaga i uspješnost brenda prevashodno su zasnovani na poziciju u svijesti potrošača u odnosu na konkurentski brend. Pozicioniranje je ključ za implementaciju brenda na visoko kompetitivnom tržištu, i u literaturi je moguće pronaći brojne strategije pozicioniranja. Jedna od poznatih strategija jeste podjela na funkcionalne i emocionalne strategije (Aaker 1996. prema Hartmen et al., 2005 str. 10-11). Pozicioniranje na osnovu funkcionalnih karakteristika, omogućuje kompaniji da potrošačima pruži jasnu poruku o svom brendu, međutim osnovna slabost ove straegije je što su veoma lake za imitaciju od strane konkurencije, i da su neupotrebljive ukoliko konkurentske kompanije ponude tržištu superiorniji proizvod. Emocionalno pozicioniranje vodi stvaranju uspješnih brendova jer doseže važne i duboke psihološke potrebe i želje ljudi, i nudi načine za njihovo zadovoljenje. Funkcionalne i emocionalne strategije pozicioniranja treba posmatrati kao komplementarne, i potrebno ih je kombinovati radi ostvarivanja većeg poslovnog uspjeha.[95]

Na prihvatanje određenog brenda od strane potrošača pozitivan uticaj mogu imati i društveno odgovorne aktivnosti preduzeća, kao npr. turska kompanija Pugedon omogućila je stanovnicima Turske da uzmu aktivno učešće, osim u popularizaciji reciklaže kao društveno odgovorne aktivnosti, tako i pružanju pomoći napuštenim životinjama. Inovator koncepta je Engin Girgin. Girgin je kreirao kantu za odlaganje plastičnih flaša, koja po svakoj odloženoj flaši u svom donjem djelu u kom se nalaze činije, iste dopunjava odgovarajućom količinom hrane i vode za napuštene životinje.

ZAKLJUČAK

Iz gore navedenog možemo utvrditi da je uticaj inovacija, na poslovanje privrednog subjekta i njegovo pozicioniranje na tržištu, ne samo koristan već neophodan. Sposobnost kompanije da

[94] Mr Popović B. *Doprinos povećanju efikasnosti uslužnih organizacija u Republici Srbiji*. Univerzitet u Novom Sadu: doktorska disertacija

[95] Arsić S. *Pozicioniranje brenda u svesti potrošača*. Univerzitet Singidunum: master rad

identifikuje, odgovori i adaptira se, na tržišne promjene je fundimentalni faktor od kog zavisi njen uspjeh na tržištu. Kompanije koje su brže u svojim reakcijama, odnosno kompanije koje su osjetljive na promjene imaju veće šanse da uspostave i održe konkurentsku prednost. Inovativne strategije daju kompaniji mogućnost da se približi granicama razvoja koje su postavili lideri u oblasti, da uđe u ravnopravnu konkurentsku borbu sa njima, kao i da ih u pojedinim oblastima prestigne i pobijedi. S druge strane, kompanije lideri, mogu zadržati svoju poziciju samo ukoliko svoje poslovanje zasnivaju na inovacijama i inovativnim procesima.

Reference:

1. Guy Kawasaki TEDxBerkeley. youtube.com;
2. Mr Popović B. *Doprinos povećanju efikasnosti uslužnih organizacija u Republici Srbiji*. Univerzitet u Novom Sadu: doktorska disertacija
3. Dr Skorup A. & Dr Krstić M. & Dr Cogoljević M. *Trendovi E-poslovanja u uslužnoj delatnosti*. Kruševac: Visoka poslovna škola „Prof. Dr Radomir Bojković“
4. Regionalna privredna komora Pančevo
5. GFA Consalting Group *Utvrđivanje inovacionih potreba i definisanje inovacionih prioriteta*. program integrisane podrške inovacijama
6. Arsić S. *Pozicioniranje brenda u svesti potrošača*. Univerzitet Singidunum: master rad

Момчило Раичевић, Михаило Ћурчић

ИНОВАЦИЈА КАО ПОТРЕБА КУПЦА

Апстракт: Иако универзални рецепт за успех у пословању не постоји, постоје путокази кретања ка успеху, а то су различитост и иновација. Основно питање које се поставља јесте да ли је креативност све оно што нам је потребно, или се формула успешности крије негде друго. Данас је битније одабрати адекватан предмет иновације, јер потреба потенцијалних купаца треба бити основа за добру идеју. Сходно томе, идеја која за полазну тачку има потребу купаца, пронлази пут успеха на тржишту. При томе, треба имати у виду да је технологија веома важна, али не и од пресудног значаја, будући да она само олакшава пословање. Такође, „бити први“ не игра битну улогу, јер комерцијализација идеје на тржишту има већу вредност од саме идеје. Иновација не представља модел израђен у развојном сектору, зато што она то постаје, када је довољан број купаца на тржишту прихвати. Из тог тазлога, сврха иновације огледа се у проналаску начина презентације и достављања одређеног производа или услуге до крајњих корисника, који су њихова есенцијална потреба.

Кључне речи: иновација, купци, идеја, тржиште.

INNOVATION AS CUSTOMER NEEDS

Abstract: Although no universal recipe for success in business does not exist, there are signs of movement toward success, such as diversity and innovation. The main question that arises is whether creativity is all that we need, or the formula of success lies elsewhere. Today it is more important to choose an appropriate subject of innovation, because the needs of potential customers should be the basis for a good idea. Consequently, the idea that the starting point is in need of customers, finds a path to success in the market. It should be borne in mind that technology is important, but not crucial, since it only facilitates operations. Also, "be the first" doesn’t play an important role, because the commercialization of ideas in the market has a higher value than the idea itself. Innovation is not a model made in the development sector, but it becomes, when a sufficient number of buyers in the market accept it. For this reason, the purpose of innovation is reflected in finding ways of presenting and delivering a product or service to the end users, who have their essential needs.

Key words: innovation, customers, idea, market.

УВОД

Препознати потребу купца у савременим условима пословања изузетно је тешко. Неолиберални капитализам базиран је на несметаном протоку робе, добара и услуга, па као такав опстаје на сталној потрошњи и стварању „изнуђених потреба“ код купаца. Увођењем термина „изнуђене потребе“ произвођач ствара потребе код купаца, а тек након створене потребе продаје производ који доводи до задовољења исте. Велике корпорације ангажују тимове стручњака из различитих области, па тако и из психологије, чији је крајњи циљ да одговоре на универзално питање економије – Како до профита?

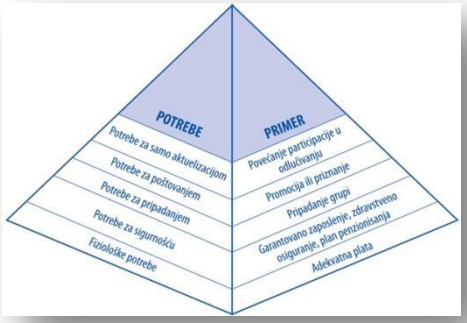
ПОТРЕБА КУПЦА

Потребу људи можемо дефинисати као жудњу за нечим која се обликује друштвом и личношћу сваког појединца.

Уколико посматрамо потребу као основни покретач за куповином јасно се да закључити да између потреба свакога човека постоји одређена хијерархија. Најбоље разврставање људских потреба дао је Абрахам Маслов[96], који је све људске потребе разврстао у пет категорија и то: физиолошке потребе, потребе за сигурношћу, друштвене потребе (за припадношћу), потребе за поштовањем и потребе за самопотврђивањем (лично испуњење). Овим редоследом поређане, оне чине Масловљеву пирамиду потреба, при чему основу пирамиде чине физиолошке потребе, па све до потребе за самопотврђивањем која се налази на врху. Оваквим дефинисањем потреба Маслов је ушао у готово све економске уџбенике који посматрају потребу купца.

Посматрајући Масловљеву пирамиду долазимо до закључка да је предуслов за остварењем последње четири потребе, свакако задовољење физиолошких потреба, која је основна, али када особа задовољи ову потребу она престаје да буде основни мотиватор и прелази на следећу крећући се према врху Масловљеве пирамиде.

Слика 1. Масловљева пирамида



[96] Абрахам Маслов – амерички психолог

Масловљева пирамида врло често се користи приликом сегментације тржишта. Овакав вид поделе тржишта посматра потребу као основни вид груписања потрошача и чини полазну основу за коначни пласман производа.

Свака потреба може бити подстакнута интерним и екстерним стимулансима. Интерни стимуланси су физиолошки и емоционални, а екстерни стимуланси су они које нам доноси окружење. Без екстерних стимуланса потребе би остале прекривене. Па тако једна мала иновација, посматрајући је кроз призму екстерних потреба, бенигна и на изглед потпуно безначајна може довести до успеха. На пример, мирис пецива ствара физиолошку потребу за храном, а мирис је екстерни стимуланс који утиче на продају пецива. Отворена врата од пекаре из које се шири мирис пецива јесте један од услова који доводе до куповине, а отворена врата пекаре јесте иновација уколико су остале пекаре имају затворена врата.

ПРЕПОЗНАВАЊЕ ПОТРЕБЕ

Према Jobberu и Fahyju[97] сваки потрошач пролази кроз пет фаза у процесу одлучивања, и то: препознавање потребе, потрага за информацијама, процена алтернатива, куповина и процена купљеног производа-услуге.

„Два су чиниоца која одређују у коликој је мери купац решен да отклони проблем: колико је велика разлика између садашње и жељене ситуације и колико је релативни значај проблема.“[98] Мотивисаност потрошача за задовољењем неке потребе биће мала уколико је мала разлика између садашњег и жељеног стања. На пример, мотивација за куповином новог модела мобилног телефона који има бољу камеру није значајна, уколико потрошач сматра да му боља камера није потребна. Исто тако, мотивација за куповином биће мала ако је релативни значај проблема мали, јер потрошач има веће потребе за другим производима или услугама.

Испитати тржиште и препознати потребе купаца свакако је велики изазов приликом доношења одлуке за пласман новог производа или одређене „преправке“ и модификације већ постојећег. Овим процесом бави се маркетиншки сектор и он изискује доста времена и улагања. Овај процес је за купца „невидљив“, али изискује знатна средства. Тек након завршетка ове активности, долази до три могућа решења: прихватање новог производа, чекања за боље прилике на тржишту или одбацивања. Међутим, сам долазак на тржиште новог производа не гарантује успех. Занимљиво је да се у САД чак 20-50% нових техничких достигнућа одбацује на тржишту.[99] Стим у вези, испитивање тржишне вредности иновације игра пресудну улогу у активностима које претходе изласку на тржиште, а препознати потребу купца представља предуслов за успех на тржишту.

---

[97] David Jobber, John Fahy, Основи маркетинга, Универзитет Сингидунум, стр. 64, Београд, 2006. година

[98] Hawins, D.I., R.J. Best I K.A.Coney Consumers Behaviour: implications for marketing strategy, Boston MA: Irwin, 536.

[99] Група аутора, Од идеје до профита – водич за иноваторе, стр. 17, Загреб, 2002. година

УПРАВЉАЊЕ ПОТРЕБАМА

Веома је битно препознати мотиве потрошача јер они одређују критеријуме за избор. Посматрајући западно тржиште, можемо препознати да су прва четири критеријума потреба, према Маслову, задовољена и да се приликом пласмана производа тежиште даје на самопотврђивању. Приликом маркетинга новог производа, такође на тржишту у Србији, веома често можемо чути и прочитати слогане „Будите препознатљиви“, „Будите оригинални“, „Наш производ чини вас посебним“ итд. На овај начин, произвођач алудирајући на потребу личног испуњења, тежи да његов производ нађе пут на тржишту да крајњег потрошача.

Посматрајући кроз призму новог производа или услуге, односно иновације на тржишту изузетно је битно да приликом испитивања тржишта , произвођач препозна мотиве и понашање потенцијалног купца. Наравно, тржиште није статично и идентично у различитим срединама. Производ који има велику потражњу САД, као на пример нови модели мобилних телефона у Србији немају, јер је тржиште мање, а и куповна моћ је слабија. Са тим у вези приликом пласмана новог производа на тржиште, пресудну улогу има одговор на питање какву употребну вредност тај производ има за потрошаче са тржишта коме је сам производ намењен.

ИНОВАЦИЈА КАО ЕКСТЕРНИ СТИМУЛАНС

Стимуланс је све оно што доводи до реакције организма. Реакције је оно што организам ради као одговор на стимуланс. Екстерни стимуланс долази из непосредног човековог окружења. Посматрајући стимулансе за стварање и одговор на људске потребе, јасно је да одређени стимуланси из спољашње средине могу утицати на стварање, промене и обликовање људских потреба. Хладније време је екстерни стимуланс који ствара физиолошку потребу за топлијом одећом. Потреба за топлијом одећом јесте покретач продаје исте. Поставља се питање да ли човек, фирма или корпорација, иновацијама у разлишитим оластима, може утицати на обликовање људских потреба.

Иновације у области технологије створиле су потребу за коришћењем исте. Данас се многе свере човекове делатности не могу замислити без коришћења технологије. Многа занимања проистекла су из коришћења компјутера, а још многа се ослањају на њих.

Познато је да конзумирање одређених производа, који су узгред речено сасвим легални, стварају болести зависности (цигарете, алкохол, одређени фармаколошки производи итд.) Сама продаја ових производа произилази из изнуђене потребе за истим, а успех произвођача на тржишту заснива се на претходно изграђеној потреби купаца.

ЗАКЉУЧАК

Данас је битније одабрати у шта треба улагати. Потреба потенцијалних купаца треба бити основа за добру идеју, а идеја која потиче из потреба купаца неминовно налази успех на тржишту. Наћи праву формулу да се одређени производ или услуга доведе до купца представља већи изазов од саме идеје која не може доћи на тржишну утакмицу и на тој утакмици опстати.

ЛИТЕРАТУРА

1. Група аутора, Од идеје до профита – водич за иноваторе, Загреб, 2002. година
2. David Jobber, John Fahy, Основи маркетинга, Универзитет Сингидунум, Београд, 2006. година
3. Hawins, D.I., R.J. Best I K.A.Coney Consumers Behaviour: implications for marketing strategy, Boston MA: Irwin

СИСТЕМАТИЗОВАЊЕ ИНТЕГРАЛНОГ ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА ГРАДОВА

Доц. др Павле Раданов
Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд

Резиме: Конституција данашњих градова све више је прожета токовима и последицама примењених научно-технолошких сазнања и светске укупне глобализације. У таквим околностима регулисање живота и развоја градова постало је веома сложено. Ово се нарочито односи на све неопходније ефикасно планирање развоја градова, с обзиром на то да се у томе морају респектовати многи интерни и екстерни фактори чије дејство је претежно прикривено и међусобно повезано.

Кључне речи: Интегрално планирање, планска интеграција, планирање развоја градова.

Увод

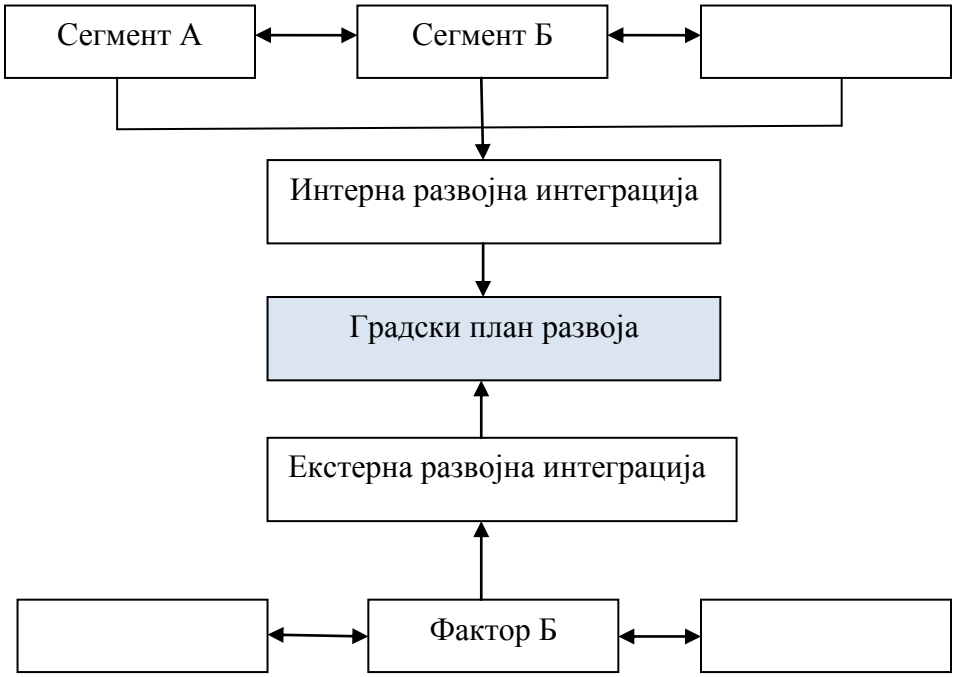
Развој градова се на разне начине одувек планирао. У давна времена план развоја града је аутономно диктиран од стране конкретне власти. Много касније, са развојем капитализма, на планирање развоја градова, поред и даље водеће улоге градске и државне власти, почео је у тој области да расте утицај других актера градске моћи – првенствено планера развоја градова, затим разних градских партнера (носилаца привредне, образовне, здравствене, културне и друге моћи), као и самог градског становништва. Све ово је утицало да се у конституисану теорију планирања укључи и теорија планирања развоја градова, као њен потребан и најсложенији сегмент. С обзиром на околности које су владале до краја XX века, теорија планирања развоја градова била је неразвијена и он се у основи сводила на упрошћено планско регулисање развоја градова у најпре краћем временском периоду.

1. Структурирање система интегралног планирања

1.1. Планска интеграција као основа система

Полазиште у структурирању система интегралног планирања развоја градова представља суштина посматране планске интеграције. Управо из те суштине треба идентификовати елементе тог система и њихове везе и односе. Сходно томе, према раније

изложеној теорији интегралног планирања развоја градова сам поступак интеграције има свој а) интерни и б) екстерни аспект (Слика 1.).



Слика 1.. Систем интегралног планирања развоја градова

,Универзитет Привредна Академија Нови Сад, Факултет за примењени меф

а) Интерна развојна интеграција обухвата корелационо везивање свих сегмената плана развоја града (А,Б...Н) у које првенствено спадају: развој привредних делатности, развој друштвених делатности, развој становништва, развој простора, развој урбанизма, развој екологије, развој инфраструктуре итд. При томе се прво полази од развоја привредних делатности, као основе стварања нових вредности, на основу чега се затим пројектује пратећи развој осталих сегмената: друштвених делатности, становништва, простора, урбанизма и инфраструктуре.

Унутар тога пројектовање градског привредног развоја, у односу на друге сегменте, има карактер претежно независне варијабле будући да се ту одмерава и детерминште развој производње и пружања услуга. Наравно, при томе се мора узети у обзир географска конфигурација града и погодни простори за даљи развој градске привреде. Међутим, привредни развој града нема пуну аутономију, будући да он зависи од других градских фактора: обима и квалификационе структуре градског становништва, обезбеђене инфраструктуре, неопходних инвестиционих средстава за пројектован развој и др. Све ово

подразумева да се при развоју градске привреде морају узети у обзир сви ови фактори. Управо одатле и проистиче потреба да се у пројектованом развоју привреде респектују интегративне везе овог развоја са развојем наведених других градских развојних сегмената.

Друштвене делатности града (образовање, здравства, наука, култура, уметност, социјална заштита, спорт, рекреација, забава и др.) међусобно имају своје специфичности. У суштини, све оне имају карактер потрошње онога што је створено у привреди. Отуда између ових делатности при самом планирању њиховог развоја морају се уважавати њихове разне врсте међузависности (интегрисаности). Разуме се, главна њихова корелација је она која их везује за остварене привредне ефекте, будући да се ту генеришу нове вредности потребне за рад и развој свих врста наведних друштвених делатности.

Развој становништва у смислу његовог обима и битних карактеристика (полова, квалификација, старости, вероисповести, националности итд.) треба планирати не само с обзиром на пројектован развој привреде, већ и на предвиђен развој друштвених делатности. Сходно томе, пројектовање развоја градског становништва, уз уважавање његове што веће слободе, при планирању се мора доводити у интегративну везу пракстично са свих осталим планским сегментима развоја градова.

Развој градског простора логично се мора планирати тако да се обезбеде просторни и смештајни услови за планиране потребе свих осталих градских сегмената. У том контексту полази се од расположивог простора и његове конфигурације у односу на пројектоване развојне потребе тих сегмената. Разуме се, у томе се често врше потребне корекције како би просторни развој града добио на функционалности. И овде, као што се види потребна су разна усаглашавања која у крајњој линији имају интегративни карактер.

Утврђен просторни развој затим треба урбанистички решити у смислу предвиђања грађевина, саобраћаја, тргова, зелених површина итд. У том смислу градским планом се предвиђа израда генералног урбанистичког плана и посебних регулативних планова. Но, у свему томе, урбанисти морају поћи од већ утврђених намена појединих градских делова како би се на тај начин уредио град с обзиром на пројектован развој његових сегмената. Све ово у синтези показује да су урбанистичка решења везана за захтеве планираних сегмената градаи на потребу постизања склада и координације у вези тога. Зато и овде долази до изражаја неопходност интеграције свих тих фактора како би они у целини могли да се развијају према заједнички утврђеном плану.

Развој екологије представља сада све важнији плански фактор. Управо због тога се у интегралном планирању развоја градова томе мора посветити дужна пажња. Речје о томе

да се у таквом планирању морају предвидети начини заштите радне и животне средине од могућих загађивача. Разуме се, сви они се у плану морају интегално посматрати и третирати.

Најзад, развој градске инфрастуктуре (улица, тргова, водова и др.) по интегралној методи планирања развоја градова подразумева да она буде функционална, тј. да задовољи потребе њених веома различитих корисника. У вези тога је очигледно да градска структура у интегралном планирању развоја градова има карактер изразите интегративности.

Као што се види, у интегралном планирању развоја градова не сме бити аутономности и парцијалности, већ се у томе мора остваривати пуна корелација и координација, односно предвидети такав развој града у коме ће сви његови сегменти и фактори бити адекватно заступљени и моћи да остварују своје функције. Наравно, то свакако није лако планирати, али одступање од тога у пракси доводи до разних промашаја са често тешко поправљивим последицама.

б) Екстерном развојном интеграцијом обухвата се прикладно инкорпорирање планираног развоја града у очекивани даљи развој његовог ширег окружења. Ту се пре свега мисли на адекватно укључивање развоја града у предвиђен развој других градова, државе и одређене међународне заједнице.

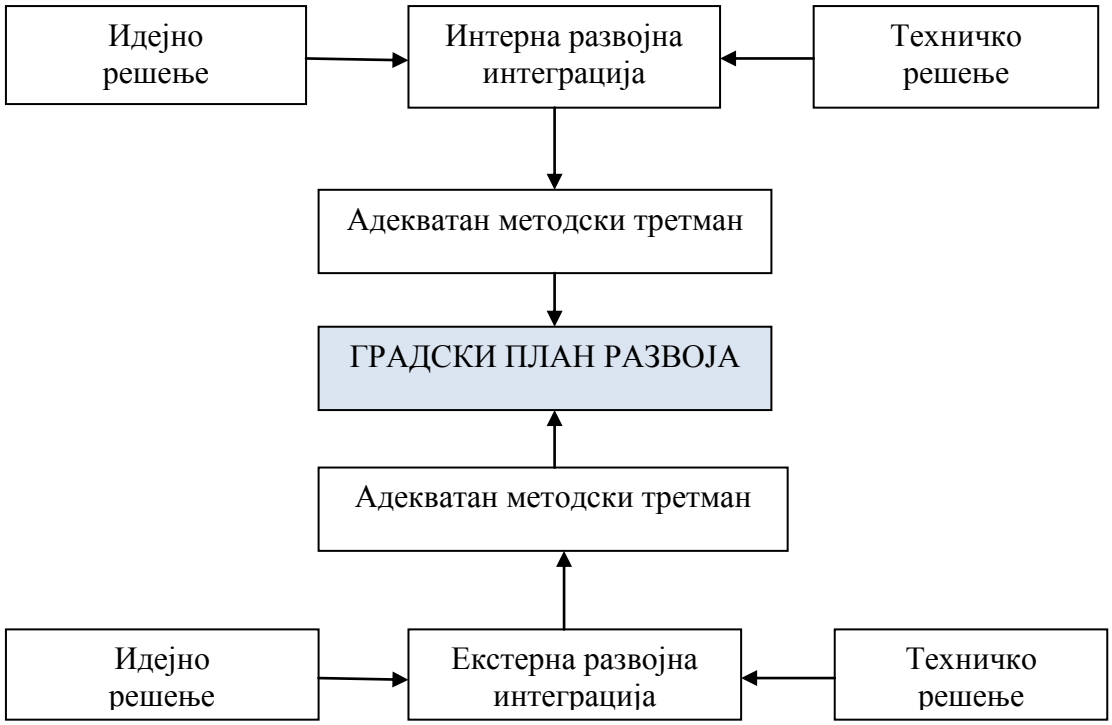
При планирању развоја конкретног града треба имати у виду трендове развоја других градова у држави. Увид у то се може остварити преко претраживања интернета, кроз међуградске састанке и на друге начине. Ту је битно да се конкретни развој града плански усмери ка визији и мисији која има компаративне предности у односу на друге градове у смислу производње, услуга, туризма, културе, уметности, спрота, науке итд. На тај начин планирани рзвој града повећава своје развојне шансе према другим градовима.

У односу на државу, у планирању развоја градова потребно је остварити увид у државна развојна опредељења, што се нарочито односи на стратегију и политику развоја: макроекономије, политичке стабилности, просторног развоја, глобалне инфраструктуре, инвестиционе привлачности, царињења увоза и извоза, стимулисања одређених привредних грана, подржавања социјале и др. Сва та планирана државна кретања у основи тангирају сваки припадајући град, па је зато битно да се све то узме у обзир приликом планирања развоја града. На тај начин конкретан град се прикладно интегрише у своју државу и тиме на ефикасан начин може да користи одређену државну помоћ у свом развоју.

Одређена међународна заједница (суседне и друге битне државе) такође треба да се узме у обзир приликом планирања развоја конкретног града. Реч је о томе што је град све више зависан од међународне заједнице. Наиме, град се последњих година интензивно везује за одређену међународну заједницу у смислу међународне трговине, доласка страних инвеститора, трансфера нових технологија, научне сарадње, туризма итд. Управо зато је битно да се у изради планова градског развоја има у виду одређена међународна заједница са којом ће он сарађивати. Отуда и ова све битнија сарадња има карактер интеграције града са међународним окружењем.

Поводом тога треба истаћи да ово пројектовање система интегралног планирања развоја градова има за циљ да се њиме унапреди теорија и пракса те области, с тим што пројектна решења претходно треба верификовати кроз адекватно емпиријско истраживање, о коме ће бити речи у наредним деловима овог рада.

Остваривање интерне и екстерне интеграције у планирању развоја градова подразумева коришћење адекватне планске методе која је раније с разлогом названа интегралном методом. Њена примена у планирању развоја градова на посебне начине треба да обухвати а) интерну и б) екстерну развојну интеграцију (Слика 2.).

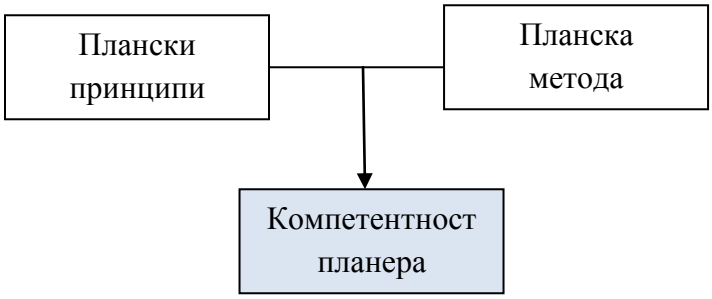


Слика 2. Методско третирање планске интеграције

Ова илустрација показује да поменутом интегралном методом у планирању развоја градова треба третирати интерну и екстерну интеграцију. У обе ове варијанте треба утврдити адекватно идејно и техничко решење за примену наведене планске методе. Код прве варијанте интегралном методом је неопходно успоставити развојне везе и односе између свих градских планских сегмената. Друга варијанта је нешто сложенија, јер њоме треба успоставити развојне везе и односе са другим градовима, припадајућом државом и релевантом међународном заједницом – при чему је битно да у свему томе град истиче своје компаративне предности и задовољава своје потребе и интересе.

1.2. Конституција система интегралног планирања

Систем интегралног планирања развоја градова, као и сваки други систем, има одређене елементе који се налазе у адекватној функционалној вези. У конкретном случају, у главне елементе овог система спадају: плански принципи, планска метода и компетентност планера (Слика 3.). Наравно, поред ових главних елемената могу се идентификовати поделементи и неки споредни елементи. Међутим, суштински гледано, наведени главни елементи у основи одражавају тај систем и његово функционисање.



Слика 3. Конституција система интегралног планирања развоја градова

Ови елементи система интегралног планирања развоја градова имају следеће битне карактеристике:

- плански принципи указују на смерове којих се треба држати при планирању развоја градова како би се постигло да такви планови имају интегративно својство;
- планска метода представља пут којим треба прикупити релевантне истраживачке податке на основу који ће се формирати развојни план града;

- компетентност планера показује које способности и каква стручна знања треба да имају ангажовани планери у изради интегралних планова развоја градова.

1.3. Корелација елемената система

У конкретном функционисању система интегралног планирања развоја градова идентификовани његови елементи се налазе у адекватним корелационим односима, тј.:

- плански принципи директно утичу на примену планске методе тако што узрокују структуру података коју треба прикупити. Истовремено они истичу захтев да их планери морају добро познавати, па отуда њихово познавање представља битан сегмент њихове планске компетентности;
- планска метода, коју у овом случају чини интегрална планска метода, утиче на интерпретацију и коришћење планских принципа. Поред тога, њу морају добро да познају ангажовани планери, па је зато њено познавање битан део компетентности наведених планера;
- најзад, компетентност планера представља меру у којој су ангажовани планери оспособљени за интегрално планирање развоја градова. У овом случају, то се своди на њихову упознатост са теоријом планских принципа и планске методе и на њихову моћ да ту теорију примене у пракси интегралног планирања развоја градова.

Као што се види, између посматраних елемената система интегралног планирања развоја градова постоје јаке корелационе везе које омогућују да посматрани систем функционише. Наравно, ефикасност функционисања тог система у конкретној ситуацији највећим делом зависи од компетентности ангажованих планера.

2. Метода интегралног планирања

С обзиром на ранија излагања у овом раду, систему интегралног планирања развоја градова, по логици ствари, одговара метода интегралног планирања. Она је већ објашњена с тим што остаје да се продуби интегрална дуалност ове методе, тј. њено интерно и екстерно интегративно својство.

Интерно интегративно својство посматране планске методе подразумева да се свако планско опредељење у развоју града мора довести у везу са потребама и интересима свих других градских чинилаца (на пример: да ће неки еколошки пројекат користити свим градским становницима, да ће нека привредна зона доприносити запошљавању и

стандарду свих житеља града, да ће нека саобраћајница олакшати превоз свих грађана, да ће се изградњом музеја обогатити укупна градска култура итд.). Управо само на тај начин планска решења ће позитивно прихватити свих градски актери и она ће њима као целини одговарати. У супротном, ако се то не респектује, планска решења у примени нужно ће довести до разних негативних последица.

Екстерно интегрално својство посматране планске методе своди се на то да се свако планско опредељење у развоју града мора довести у однос са текућим и планираним развојем конкретне државе и релевантног иностранства (на пример: да се у граду форсира нека производња која је високо конкурентна у земљи и иностранству, да се с обзиром на екстерна достигнућа решава комунални систем града, да град форсира развој туризма с обзиром на неке своје предности у односу на окружење и др.). Тиме се град конструктивно повезује са својим окружењем и постаје угледни саставни део шире друштвене заједнице у којем је живот хуманизиран и зато погодан за све његове становнике. Разуме се, занемаривањем ове врсте интеграције град поступно губи битку са другим градовима и постаје место у коме квалитет живота опада у односу на исти тај показатељ у његовом окружењу.

Закључак

Изложена разматрања области интегралног планирања развоја градова су веома комплексна и са мноштвом разних импликација. Налази који су у том остварени су бројни и они у синтези омогућују извођење следећих најбитнијих закључака.

Градови као урбанизована и густо насељена места одувек су се развијали на основу некаквих планова које су наручивали градски и државни носиоци политичке моћи. Њихова израда препуштана је искуснијим градитељима који су своја планска искуства практично преносили са „колена на колено“. Много касније, са конституисањем опште теорије планирања, из ње се почела развијати теорија планирања развоја градова чији домети су и данас доста скромни. Управо због тога, нарочито у садашњем турбулентном времену са мноштвом вишемилионских градова, све се интензивније појављују проблеми како треба успешно планирати развој градова.

Прво питање у вези тога представљала је критичка анализа теорије планирања развоја градова. Ту је констатовано да је она веома скромно развијена, што доказују многи и данас све већи проблеми и промашаји у развоју градова како у развијеним тако још више у мање развијеним земљама. У вези тога је показано да посебне методе за планирање развоја градова практично и не постоје и да се оне некритички преузимају из опште теорије

планирања. Овоме још ваља додати да у досадашњем планирању развоја градова углавном припремају стратегијски (дугорочни) и оперативни (краткорочни) планови развоја градова, с тим што су њихове структуре хетерогене јер нису теоријски утврђене. Из тих разлога констатовано је да су домети такве теорије развоја градова веома скормни и да они добрим делом не одговарају развојним захтевима градова у текућим турбулентним временима.

Литература

- Adižes, I., *Kako rešiti krizu upravljanja*, Globus, Zagreb, 1989.
- Adižes, I., *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad, 2009.
- Adižes, I., *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Asee, Novi Sad, 2009.
- Bessant, J., *Crisis-driven Innovation*, ISPIM Conference, Helsinki, 2013.
- Blakely, E., Gren, N., *Planning Local Economic Development*, Sage, Los Angeles, 2011.
- Boltor, P., *Vodič za strateško planiranje za gradove i opštine*, www.mir.2.undf.org.yu, 2013.
- Brzaković, M., Jovanović, V., Radanov, P., Inovacioni pristup efikasnijem razvoju gradova, Međunarodna naučna konferencija, MEF, Beograd, 10.12.2014.
- Campbell, D., i dr., *Business Strategy*, Mac Millan, New York, 2011.
- Certo, S., Peter, P., *Strategic Management: Concepts and Apolications*, MC Graw-Hill, New York, 1991.
- Certo, S., Samuel, T., *Strategic Management: A Focus on process,* Irwin Professional Publishing, Chicago, 1993.
- Colter, M., *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, 2011.
- Draker, P., *Moj pogled na menadžment*, Asee books, Novi Sad, 2006.
- Dess, L., i dr., *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007.
- Đuričin,D.,Janošević,S.,Kaličanin, Đ., *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet,Beograd, 2011.
- Erić, D., *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Beograd, 2000.
- European Commission, *Making our cities atractive and sustaninable*, Luxembourg, 2010.
- Farrell, L., Farell, C., *Geting Enterpreneural*, Wiley, New York, 2003.
- Fogg, D., *Team-Based Strategic Planning*, Amacow, New York, 2010.
- Štiglic, Dž., Protivrečnosti globalizacije, SBM, Beograd, 2004

Prof. dr Branislav Jakić, Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije

Prof. dr Miodrag Brzaković, Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije

Doc. dr Pavle Radanov, Fakultet za primenjeni menadžment ekonomiju i finansije

SPECIFIČNOSTI METODA PLANIRANJA LOKALNOG RAZVOJA

R e z i m e

Tekuća teorija planiranja lokalnog razvoja, u odnosu na zahteve savremene nauke i tehnologije, nije dovoljno razvijena usled čega se u praksi u toj oblasti ostvaruju dosta slabi rezultati u čitavom svetu, a naročito u manje razvijenim zemljama kojima pripada i Republika Srbija. Ovaj problem se stalno uvećava što dovodi do velikih negativnih ekonomskih i društvenih posledica. Upravo zbog toga za temu ovog rada odabrano je izučavanje metoda planiranja lokalnog razvoja, jer su one ključni nosilac i indikator efikasnosti te vrste planiranja. Cilj rada jeste da prikaže nedostake i prednosti metoda koje se sada najčešće koriste u planiranju razvoja, sa namerom da se time doprinese efikasnijem razvoju lokalnih zaednica (gradova i opština).

Ključne reči: lokalna zajednica, planiranje, metode, efikasnost.

SPECIFICITIES OF LOCAL DEVELOPMENT PLANNING METHODS

S u m m a r y

The current theory of local development planning in comparison to the demands of modern science and technology, is not developed enough and so, in practice, in that field the results are really bad in the whole world, and especially in the less developed countries among which is also the Republic of Serbia. This problem constantly increases and this leads to the negative economic and social consequences. Because of that, the topic of this manuscript is the research of local development planning, since it is the key carrier and the indicator of the effectiveness of that type of planning. The goal of the manuscript is to show the advantages and disadvantages of the methods that are often used in the development planning, with the intention to contribute to the more effective development of local communities (cities and municipalities).

Key words: local community, planning, methods, effectiveness.

UVODNE NAPOMENE

Planiranje lokalnog razvoja (opština i gradova) predstavlja specifičnu disciplinu teorije planiranja u kojoj vodeći faktor čine primenjene metode planiranja. Međutim, usled velike slabosti planiranja lokalnog razvoja i sve jačeg dejstva nauke i globalističkih procesa u svetu, teorija te oblasti sada nije dovoljno razvijena i u njenoj primeni pretežno se ostvaruju skromni rezultati, prvenstveno u zemljama koje nisu dostigle visok stepen ekonomskog i društvenog razvoja, kao što je to slučaj sa Srbijom.

Ključni faktor u planiranju lokalnog razvoja jesu metode planiranja, budući da one određuju efikasnost svakog planiranja i svakog istraživanja. Međutim, ove metode nisu još uvek teorijski jasno klasifikovane, niti su do sada podvrgavane komparativnom izučavanju njihove praktične ekfikasnosti. Upravo iz tih razloga za temu ovog rada odabrano je istraživačko proučavanje specifičnosti tih metoda, uz upoređivanje efekata koji se njihovom primenom postižu.

Za potrebe ovog rada, pripremljen je i primenjen interni projekat teorijskog istraživanja (Radovanović, T., Stojmirović, Lj., 2014, 34-36) koji je karakterističan po sledećem:

- problem istraživanja činilo je pitanje „kako treba sistematizovati metode planiranja lokalnog razvoja da one dobiju u aplikativnoj efikasnosti“?;
- predmet istraživanja svodio se na područja teorijski definisanih metoda za planiranje lokalnog razvoja uz težnju da se one tako sistematizuju i argumentuju kako bi se njihova praktična efiksanost povećala;
- cilj istraživanja predstavljala je namera da se takvim sistematizovanjem metoda u izvesnoj meri doprinese razvoju teorije i prakse planiranja lokalnog razvoja;
- osnovna hipoteza iskazana je stavom da će se planiranje lokalnog razvoja unaprediti time što će se teorijski argumentovano klasifikovati metode planiranja ovog razvoja;
- metode koje su korišćene u ovo istraživanju činio je skup sastavljen od dijalektičke metode, kao opšte i metode studiranja, kao posebne. Za prikupljanje potrebnih teorijskih podataka korišćena je tehnika registrovanja bitnih podataka izabranih iz konsultovane adekvatne naučne literature i drugih objavljenih izvora.

Dobijeni rezultati tako izvedenog istraživanja prikazani su u ovom radu, kroz njegove sledeće segmente:

- prvi deo je posvećen obradi nosilaca planiranja lokalnog razvoja, kao osnove za dalja razmatranja primenjenih metoda u ovoj oblasti;
- drugi deo se odnosi na identifikaciju sistema za lokalno planiranje, kao pretpostavke za klasifikovanje metoda koje se primenjuju u ovom planiranju;
- treći deo se svodi na klasifikaciju metoda za lokalno planiranje, posmatrano po sistemima planiranja;
- četvrti deo obuhvata kritičku ocenu efikasnosti dve osnovne posebne metode za lokalno planiranje, gde je konstatovano koja je od njih efikasnija;

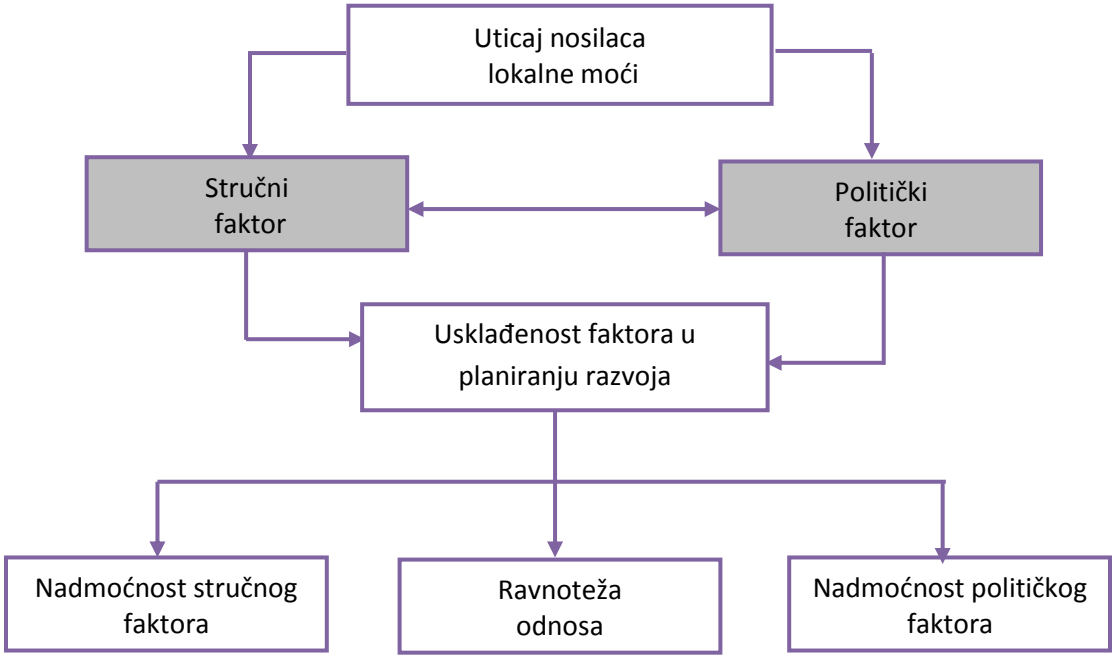
- peti deo čini izvođenje zaključaka, unutar čega su izloženi ostvareni istraživački rezultati.

Na kraju rada prikazan je spisak korišćene literature iz koje su sakupljeni i interpretirani potrebni teorijski podaci.

1. NOSIOCI PLANIRANJA LOKALNOG RAZVOJA

Svako planiranje, kao svesna ljudska delatnost ima svoje nosioce, odnosno lica koja su uključena u proces planiranja i koja ga realizuju. Kada je reč o planiranju lokalnog razvoja, kao oblika društvenog planiranja, razlikujemo stučne i političke faktore. Stručni faktor čine službe i pojedinci u lokalnoj samoupravi i drugim lokalnim organizacijama koji se bave procesom lokalnog planiranja. Oni su faktički zaduženi za pripremu i implementaciju svih planova lokalnog razvoja. S druge strane, politički faktor je zakonom definisano vladajuće telo – skupština lokalne samouprave sa svojim organima i koja je zadužena za prihvatanje i donošenje planova lokalnog razvoja, kao i za vršenje nadzora u oblasti njihove primene. Po toj podeli logično je da stručni faktor bude planski kompetentniji od političkog faktora.

U ovoj podeli nadležnosti oba navedene faktora su izložena jačim ili slabijim uticajima nosioca moći u lokalnoj i široj društvenoj zajednici (Basen M, 2013, 9-10). Reč je o raznim uticajima koji dolaze od nosilaca ekonomske, ekološke, kulturne, religozne, socijalne i druge moći. Svi ti nosioci, kada je u pitanju planiranje lokalnog razvoja, teže da svoje interese ugrade u tekuće planove, a koliko će u tome biti uspešni, to zavisi od njihovog realnog uticaja na stručni i politički faktor lokalne samouprave koji brine o lokalnom razvoju (slika 1).



Slika 1. Odnos stručnog i političkog faktora u planiranju lokalnog razvoja
(Izvor: autorska projekcija)

Dati elementi ove ilustracije podrazumevaju sledeće:

- na stručni i politički faktor u planiranju lokalnog razvoja teže da utiču lokalni moćnici, s tim što efekti tog uticaja zavise od planske kompetentnosti navedenih faktora i od realne snage lokalnih moćnika. Na posmatrane eksterne uticaje podložniji je politički faktor jer njega ne opterećuju nikakvi čvsti standardi, dok je kod stručnog faktora situacija nešto drugačija. Naročito jak eksterni uticaj na planiranje lokalnog razvoja javlja se u nestabilnim vremenima u kojima neka lokalna moć može biti izuzetno jaka (na primer ekonomska) koja svojom snagom uslovljava formu donetih planova lokalnog razvoja (Radovanović T, Stojmirović LJ, Slović S, 2015, 19-20);
- nadmoćnost stručnog faktora javlja se u situacijama kada on ima dominantan uticaj na planiranje lokalnog razvoja, gde politički faktor kao slab praktično prihvata sve predloge koje mu stručni faktor nameće. To u praksi predstavlja retku pojavu budući da politički faktor svoju snagu crpi iz pozicije vlasti koja odlučujuće utiče na sva društvena kretanja;
- nadmoćnost političkog faktora je najčešća iz navedenog razloga što ona čini organ vlasti, pa mu se stručni ogran teško suprotstavlja, čak i kada ima jaku argumentaciju. Ovakav odnos između nosilaca planiranja lokalnog razvoja sada je karakterističan za nedovoljno razvijene zemlje u kojima dominiraju politički faktori u planiranju lokalnog razvoja;
- ravnoteža između stručnog i političkog faktora u planiranju lokalnog razvoja je novijeg datuma i javlja se prvenstveno u razvijenim zemljama, gde su odnosi između tih faktora jasno definisani. Takva situacija je najpovoljnija, jer se u njoj planiranje lokalnog razvoja odvija uz poštovanje ingerencija oba ova faktora.

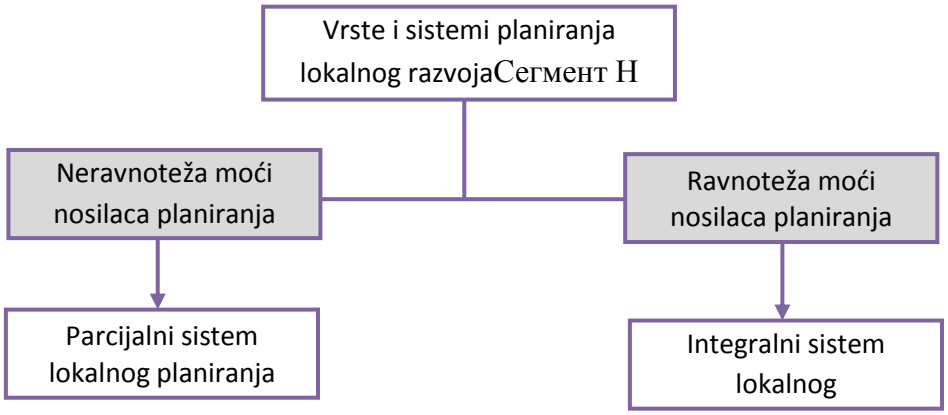
2. IDENTIFIKACIJA SISTEMA LOKALNOG PLANIRANJA

Polazeći od vladajuće neravnoteže u ingerencijama stručnog i političkog faktora, u dosadašnjem i tekućem planiranju lokalnog razvoja dominantnu ulogu ima sistem parcijalnog planiranja po kome se favorizuje razvoj segmenata lokalne zajednice koji zanemaruje odnose među tim segmentima i minimizira vezu lokalnog razvoja sa razvojim tokovima užeg i šireg okruženja. Ovaj sistem je stoga u suštini subjektivan, jer je nekritički nametnut od strane političkog faktora čemu se zbog njegove pozicije vlasti mora prilagoditi stručni faktor (Brzaković M, Jovanović V, Radanov P, 2014). Upravo iz tih razloga se pojavljuju mnoge greške i anomalije u konkretnom razvoju lokalnih zajednica u razvijenim i naročito u nerazvijenim zemljama (Kotler M, 2011, 79-81).

Međutim, sa ubrzanim razvojem nauke i pratećih društvenih odnosa, poslednjih godina se konstituiše sistem integralnog planiranja lokalnog razvoja zasnovan na ravnotežnom uvažavanju odnosa između segmenata lokalnog razvoja i njihovog sve čvršćeg povezivanja sa razvojem

okruženja. Upravo zato se taj sistem može nazvati integralnim, jer on ima objektivni karakter i izvodi se uz korišćenje dvostepene tehnologije izrade planova lokalnog razvoja, trj. prvo izrade adekvatnog pojekta istraživanja i zatim korišćenje tog projekta u konkretnom istraživanju koje se završava pisanjem teksta plana. Ovaj sistem planiranja je nov i on se, zbog nedovoljnog poznavanja, sada znatno ređe koristi u odnosu na navedeni parcijalni sistem.

Suštinski gledano, izvorište ovih sistema planiranja je u tome što se sistem parcijalnog planiranja zasniva na nadmoćnosti političkog u odnosu na stručni faktor (Ansoff I,Donel, E, 2013, 68-69), a sistem integralnog planiranja podrazumeva postojanje specifične dinamičke ravnoteže između tih faktora (slika 2) .



Slika 2. Izvorišta sistema parcijalnog i integralnog planiranja lokalnog razvoja (Izvor: autorska projekcija)

3. KLASIFIKACIJA METODA ZA LOKALNO PLANIRANJE

Prema savremenoj metodologiji stručnog istraživanja koja predstavlja konkretizaciju metodologije naučnog istraživanja, istraživačke metode se po opštosti dele na opšte, posebne i pojedinačne. Opšte metode se dele na dijalektičku, pragmatičku, pozitivističku i dr. i one služe kao opšti orijentir u istaživanju, a ne kao konkretne metode za prikupljanje potrebnih istraživačkih podataka. Posebne meode se dele na više načina, a najprihvatljivija je njihova podela na metode posmatranja, studiranja, ispitivanja i eksperimentisanja. One neposredno služe za prikupljanje relevantnih istraživačkih podataka. Pojedinačne metode predstavljaju specijalizaciju posebnih metoda, s obzirom na specifične zahteve pojave koja se istražuje. One se dele na mnogo načina unutar odabranih posebnih metoda. Tu je potrebno istaći da se pojedinačnim metodama, kada se one koriste, sakupljaju bitni teorijski i empirijski istraživački podaci (Radovanović T, Stojmirović Lj, 2014, 49).

Pri tome se u sistemu parcijalnog planiranja razvoja najčešće koristi skup sledećih metoda:

- za opštu metodu se najpre bira pragmatička metoda, budući da ona najbolje simboliše nadmoćnost političkog u odnosu na stručni faktor u lokalnom planiranju, gde se zadovoljavaju parcijalni interesi lokalnih moćnika;
- za pojedinačnu metodu isključivo se bira tzv. parcijalna metoda, kojom se selektivno prikupljaju teorijski podaci (iz literature) i empirijski podaci (najčešće korišćenjem upitnika sa sinteresnim izborom ispitanika).

S druge strane, u sistemu integralnog planiranja lokalnog razvoja, strukturu metoda prvenstveno čine:

- za opštu metodu se obavezno bira dijalektička metoda, kao opšti put saznanja, koji se zasniva na pricipima stalnih promena u prirodi i društvu (Jovanović V, Karavidić S, Radanov P, 2014, 4-5);
- za posebne metode se najčešće biraju metoda studiranja i metoda ispitivanja (Jakić B, Brzaković M, Radanov P, 2014, 9-10);
- za pojedinačne metode se obavezno bira tzv. integralna metoda, na osnovu koje se prikupljaju teorijski podaci (iz literature) i empirijski podaci (prvenstevno korišćenjem upitnika u kome ispitanike čini struktura odabranih eksperata za razvoj.

4. EFIKASNOST METODA ZA LOKALNO PLANIRANJE

Praktična efikasnost primene metoda u parcijalnom i integralnom sistemu planiranja lokalnog razvoja najvećim delom je zavisna od načina obrade delova lokalnih planova (strategijskih i operativnih) i od posledica koje izazivaju ti načini obrade (Radanov P, 84-87).

Kada su u pitanju načini obrade delova lokalnih planova, u primeni sistema parcijalnog planiranja njihovi planeri u suštini koriste subjektivni način stručnog rada u parcijalnom projektovanju razvoja segmenata lokalne zajednice. Nasuprot tome, u primeni sistema integralnog planiranja planeri koriste objektivni način projektovanja razvoja segmenata lokalne zajednice, respektujući interne veze među njima i njihovo prikladno uklapanje u trendove razvoja šireg okruženja (tabela 1). Naravno, u oba ova slučaja, dominantnu ulogu ima primena parcijalne i integralne metode, kao pojedinačnih metoda koje su operacionalizovani izraz njima pripadajućih opštih i posebnih metoda (Fog, D, 2010, 126-128).

Tabela 1. Načini obrade delova planova lokalnog razvoja korišćenjem parcijalnog i integralnog sistema planiranja

Delovi planova lokalnog razvoja	Načini obrade delova planova korišćenjem	
	parcijalnog sistema	integralnog sistema
1. Trendovi razvoja okruženja	Subjektivni	Istraživački
2. Raspoloživi razvojni potencijal	Subjektivni	Istraživački
3. Pravci lokalnog razvoja	Subjektivni	Istraživački
4. Projekti lokalnog razvoja	Subjektivni	Istraživački
5. Vizija i misija razvoja	Subjektivni	Istraživački
6. Upravljanje realizacijom razvoja	Subjektivni	Istraživački

Izvor: autorska projekcija.

Posledice odabira jednog od navedenih načina obrade delova planova lokalnog razvoja su različite u zavisnosti od toga da li primenjen parcijalni ili integralni sistem planiranja (tabela 2).

Posledice načina obrade delova planova lokalnog razvoja korišćenjem parcijalnog i integralnog sistema planiranja

Delovi planova lokalnog razvoja	Načini obrade delova planova korišćenjem	
	parcijalnog sistema	integralnog sistema
1. Trendovi razvoja okruženja	Zanemarivanje uticaja razvoja okruženja	Uvažavane razvoja okruženja
2. Raspoloživi razvojni potencijal	Neujednačeno tretiranje potencijala	Ujednačeno tretiranje potencijala
3. Pravci lokalnog razvoja	Favorizovanje nekih pravaca razvoja	Akcentiranje važnih pravaca razvoja
4. Projekti lokalnog razvoja	Favorizovanje nekih projekata razvoja	Akcentiranje važnih projekata razvoja
5. Vizija i misija razvoja	Paušalno definisanje vizije i misije	Dokumentovano definisanje vizije i misije
6. Upravljanje realizacijom razvoja	Usputno projektovanje upravljanja	Celovito projektovanje upravljanja

Izvor: autorska projekcija.

Kao što se vidi iz tabeliranih podataka, korišćenje parcijalnog sistema lokalnog planiranja pri obradi delova planova je značajno manje efikasno u odnosu na korišćenje integralnog sistema. To direktno dovodi do zaključka da je sistem parcijalnog planiranja lokalnog razvoja neefikasan i prevaziđen i da ga urgentno treba zameniti sistemom integralnog planiranja. Naravno, tu postoje i bitne pretpostavke koje se moraju ispuniti, a u njih na prvom mestu spadaju nivoi planske kulture političkog faktora planiranja i potrebno podizanje kompetentnosti planera u odnosu na zahteve integralnog planiranja lokalnog razvoja (UN, Habitas, 2009, 96-99).

5. OSNOVNI ZAKLJUČCI

Izložena razmatranja sistema i metoda planiranja lokalnog razvoja omogućuju izvođenje nekoliko najbitnijih zaključaka:

- po svojoj suštini, planiranje lokalnog razvoja je specifična oblast ukupnog planiranja koja je veoma kompleksna i društvno značajna;
- aktuelna teorija planiranja lokalnog ravzoja zbog kompleksnosti i ubrzanih promena, nije dovoljno razvijene jer ne uspeva da prati dinamiku zahteva ove vrste planiranja;
- po prirodi suštine planiranja lokalnog i drugog razvoja društvenih zajednica, njegove osnovne faktore čine stručni i politički faktor, gde prvi brine o pdredlaganju i primeni planova, a drugi je nadležan za donošenje i i kontrolu primene planova. Na njihov rad utiču razni nosioci lokalne moći sa većim ili manjim efektima, a u tome po pravilu politički faktor ima nadmoćnu poziciju;
- upravo je ova tradicionalna nadmoćnost političkog u odnosu na stručni faktor uzrokovala pojavu parcijalnog sistema lokalnog planiranja koji se dugo primenjuje. Međutim, sa razvojem nauke i pratećih društvenih odnosa, poslednjih godina se ubrzano konstituiše integralni sistem planiranja lokalnog razvoja koji podrazumeva ravnotežu u dejstvu stručnog i političkog faktora;
- oba ova sistema lokalnog planiranja imaju skupove svojih metoda, gde se ključna razlika pojavljuje u pojedinačnim najznačajnijim metodama u koje spadaju parcijalna i integralna metoda planiranja lokalnog razvoja;
- ovi sistemi i prateće metode parcijalnog i integralnog karaktera utiču na načine obrade delova planova lokalnog razvoja, koji ukazuju na značajno veću efikasnost upotrebe integralne u odnosu na parcijalnu metodu lokalnog planiranja. Otuda i sledi zaključak da u planiranju lokalnog razvoja treba napustiti upotrebu parcijalne, umesto koje treba primenjivati integralnu metodu kao značajno efikasniju.

LITERATURA

1. Ansoff, I, Donel, E, *Implantnig Strategic Managements*, Prentice Hall, London, 1990.
2. Basen, M, *Za obnovu urbane sociologije,* www.komunikacija.org, 2013.
3. Brzaković, M, Jovanović, V, Radanov, P, *Inovacioni pristup efikasnijem razvoju gradova,* Naučna konferencija, MEF, Beograd, 10.12.2014.
4. Kotler, M, *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, 2011.
5. Fog, D, *Team-Based Strategic Planning*, Amacon, New York, 2010.
6. Jakić, B, Brzaković, M, Radanov, P, *Kompetetnost planera razvoja gradova*, Naučna konferencija "Inovacije u funkciji privrede, MEF, Beograd, decembar, 2014.
7. Jovanović, V, Karavidić, S, Radanov, P, *Komparacija metoda planiranja razvoja gradova,* Naučna konferencija "Primenjeni menadžment, ekonomija i finansije u funkciji održivog razvoja, MEF, BEOGRAD, jun, 2014.
8. Radanov, P, *Integralno planiranje razvoja gradova* (doktorska disertacija) MEF, Beograd, 26.06.2014.

9. Radovanović, T, Stojmirović, Lj, *Metodologija naučnog istraživanja,* Fimek, Novi Sad, 2014.
10. Radovanović, T, Stojmirović, Lj, *Metodologija stručnog istraživanja,* Zavod za udžbenike, Beograd, 2015.
11. Radovanović, T, Stojmirović, Lj, Slović, S, *Upravljanje lokalnim razvojem,* Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu, Beograd, 2015.
12. UN Habitat, *Planning Sustainable cities*, New York, 2009.

Inovacije u upravljanju gradovima: Smart City

Dr Tamara Kliček, MPK – Sremski Karlovci

Dr Vesna Šćepanović, MPK – Sremski Karlovci

Mr Borislav Todorović,MPK – Sremski Karlovci

Rezime:

Smart City je relativno mlad koncept održivog urbanog razvoja zasnovan na ICT inovacijama. Ovaj rad ima za cilj da detaljno objasni Smart City koncept, ukaže na njegove potencijale i uticaj na preduzetničke aktivnosti u gradu i na razvoj malih i srednjih preduzeća. Zbog merenja faktora koji utiču na kvalitet života u gradovima, Smart City, tj. Pametan grad postao je predmet teorijskih i empirijskih radova u mnogim područjima društvenih i tehničkih nauka. U novije vreme došlo je do povećanja broja studija koje uključuju ICT u merenje i razvoj urbane dobrobiti za svakog u gradu. Ovaj rad predstavlja kratak pregled istraživanja u području preduzetništva sa aspekta Smart City koncepta, što dalje utiče na održivi razvoj gradova.

Ključne riječi: Smart City (Pametan grad), preduzetništvo, ekonomska održivost gradova, kvalitet života, mala i srednja preduzeća.

UVOD

Savremeni gradovi su kompleksni sistemi u kojima živi veliki broj međusobno povezanih ljudi. U gradovima postoje razne aktivnosti – različiti poslovi, različiti vidovi transporta, usluga, komunikacionih mreža i sl. Rast urbane populacije u savremenom svetu umnožio je broj problema u gradovima - društvenih, ekonomskih, organizacionih i tehničkih i na taj način u većini slučajeva, ugrozio njihovu ekonomsku i ekološku održivost. Samo neki od problema su: povećana emisija ugljen dioksida, više otpada, porast društvene nejednakosti i sl. Koncept Pametnih gradova je nova paradigma koja se odnosi na inteligentan razvoj gradova i njihovu socio-ekonomsku održivost. Ovaj koncept se pojavio 90-ih godina dvadesetog veka kao pokret Pametnog rasta (Smarth Growth Movement; Harrison, Donnelly 2011). Danas postoji mnoštvo inicijativa Pametnog grada u smislu održivog razvoja gradova i kvaliteta života u njima. Ova raznolikost proizilazi iz različitih potreba gradova. Upravo zato je teško dati neku jedinstvenu definiciju Pametnog grada. Međutim, ono što je zajedničko svim Pametnim gradovima jeste

prisustvo informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) i unapređenje inovativnih rešenja prema potrebama određenog grada. Da bi se ovaj trend primene ICT mogao pratiti, u novije vreme došlo je do povećanja broja studija koje uključuju ICT u merenje i razvoj urbane dobrobiti za svakog u gradu. Ovaj rad predstavlja kratak pregled istraživanja u području preduzetništva sa aspekta Smart City koncepta, što dalje utiče na održivi razvoj gradova.

UPRAVLJANJE GRADOM U PAMETNOM GRADU

Danas, većina populacije na planeti živi u gradovima, tako da su gradovi prinuđeni da promišljaju i rade na svom razvoju. Vlade u gradovima bi trebalo da identifikuju na koje će se načine dešavati održivi razvoj i u kom će smeru ići.

Kada je reč o upravljanju gradom, Pametni gradovi predstavljaju kombinaciju ekonomske geografije, ekonomije znanja, urbane tehnologije i marketinga. Ipak, bez obzira na ovako široko, interdisciplinarno polje, istraživanja o Pametnim gradovima su još uvek na početku, iako je konkurentnost gradova danas određena njihovom inovativnošću i ekonomskom snagom.

Prema detaljnoj studiji Ricther, Kraus, Syrja (2015), Pametan grad ima šest karakteristika: dostupnost i kvalitet ICT infrastrukture i njena upotreba, urbani razvoj vođen poslovanjem, društvena inkluzija stanovnika grada na javnim servisima, visoka tehnologija i kreativne industrije, uloga društvenog kapitala, društvena održivost i održivost životne sredine.

Izgrađivanje lokalne ekonomije garantovano je brojem stanovnika grada, koji mogu i sami dostaviti informacije preko komunikacionih tehnologija i tako savremeni menadžeri gradova i planeri mogu iskoristiti ove informacije na kreativan i inovativan način kao strateške prednosti svog grada (Sofronijevic i dr., 2014).

Ovakva kolektivna razmena informacija u Pametnom gradu dovodi do promena u tradicionalnom urbanom planiranju i razvoju. Stvaraju se lokalni izvori znanja koji pomažu u prilagođavanju i akumulaciji tih znanja, koja bi trebalo (prema Rosental, Strange 2008), ukoliko postoji zdrav razum u rukovođenju gradovima, da dovedu do veće produktivnosti i većih zarada u gradu.

PAMETAN GRAD U FUNKCIJI PREDUZETNIŠTVA

Neka istraživanja pokazuju da su gradovi koji teže da budu Pametni više preduzetnički opredeljeni nego drugi gradovi (Lombardi et all, 2012).

Kada je reč o preduzetništvu, onda je fokus na urbanom razvoju vođenom poslovanjem. To je razvoj u kome vlada preduzetnički duh. U suštini, Pametni gradovi svakako razvijaju svoju konkurentnost kroz privlačenje najboljih ljudi i resursa, koji zajedno mogu da dovedu do inovativnosti i novih poslovnih ideja (Thite, 2011). Ričar Florida (2002) na prvom mestu i još nekolicina autora u svojim studijama upravo govore o velikom pozitivnom uticaju inovativnosti na ekonomski i urbani rast. Kao posledica ovog, veliki broj gradova, naročito u Zapadnoj Evropi, okrenuo se implementaciji koncepta Pametnog grada. Evropska unija rangira gradove na osnovu šest kriterijuma: pametna ekonomija, pametna pokretljivost unutar grada, pametna vlada, pametna okolina, pametan život i pametni ljudi (Smart Cityes, 2013).

Kada je reč preduzetništvu u fokus treba staviti ekonomski rast grada. Ipak, u Pametnom gradu treba da bude razvijeno svih šest karakteristika. Preduzetnički grad (Jessop, Sum, 2000) je u suštini grad sa velikim brojem preduzetnika na jednom mestu. Pametan grad nudi tehničku povezanost preduzetnika međusobno i povezanost sa svim korisnim i dostupnim informacijama i znanjima; na taj način posredno doprinosi razvoju preduzetništva. Vlast u gradovima zavisi od preduzetnika, tj. od privatnog sektora i zato upravo ona treba da promoviše preduzetnike i njihove ekonomske aktivnosti.

Pametan grad poredi se sa klasterima u urbanom planiranju; iste kompanije privlače jedna drugu, naročito ako su iz slične branše, jer radnici koji rade na sličnim poslovima, obično slično razmišljaju u lokalnim uslovima. Ovakav urbani razvoj gradska Vlast bi trebalo da promoviše, jer urbani rast ipak mora biti aktivno, konstantno regulisan od strane samih gradova. Što je jača ekonomija, to je produktivnost veća i tako se dolazi do ekonomske održivosti samog grada. Ipak, pametnim rastom grada mora rukovoditi uprava grada i to aktivno i budno, jer jedino tako ovaj parametar postaje konkurentska prednost grada. Zato vlast treba da formira klastere pri sebi, jer oni obezbeđuju ekonomsku održivost. Naravno, vlast mora i da se bavi njima, ali ne na politički, već na preduzetnički način. Grad kojim se upravlja na ovakav način postaje aktivan ne samo za

ljude koji žive u njemu, već i za preduzetnike. Poslovne mogućnosti za mnoge poslove rastu i broj kompanija koje odlučuju da posluju u Pametnom gradu takođe raste. Najpoznatiji primer je Silikonska dolina kod San Francuska u SAD-u, koja predstavlja koncentraciju preduzetništva (Stam, Gransze 2007).

Ovakva akumulacija aktivnih učesnika u ekonomskom razvoju grada povezuje se u mrežu preko platformi i usluga koje nudi Pametan grad, a sve to doprinosi ne samo inovativnom razvoju grada, već i regije.

NOVI SAD KAO PAMETAN GRAD

Ove godine je Novi Sad odlučio da radi na implementaciji pametnih tehnologija i tako se pridruži trci ka što pametnijoj budućnosti. U tome smislu, Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj Grada Novog Sada je u februaru ove godine, 2015, organizovala skup pod nazivom „Novi Sad, pametan grad - aktivnosti i prilike“ za predstavnike malih i srednjih preduzeća iz Novog Sada (Novi Sad, 2015), a sve u svrhu što boljeg lokalnog ekonomskog razvoja.

Cilj ovog skupa bio je informisanje malih i srednjih preduzeća sa teritorije Novog Sada o međunarodnim projektima iz oblasti istraživanja i razvoja (FP7 i CIP-PSP) koji imaju za cilj razvoj pametnih usluga u gradu. A tu su i FI-PPP program, FrontierCities, Finodex i Fabulous accelerators koji nude podršku (logističku i finansijsku) malim i srednjim preduzećima za kreiranje aplikacija na FI-WARE platformi. Pričalo se i o tome kako aplicirati za finansijsku pomoć do 150.000 evra po projektu (ukupan budžet je osamdeset miliona evra).

Na skupu su iznete već razrađene ideje poput digitalnih novčanika, plaćanje karti za prevoz preko onlajn aplikacije, potom pružanje javnih usluga kroz kompjuterski oblak, potom novi koncept javne uprave u kojoj učestvuju građani koji mogu da se uključe u upravljanje gradom i sl.

ZAKLJUČAK

Pametan grad je kombinacija digitalizacije i urbanizacije u jednom. Ipak, Pametan grad je kombinacija i drugih uticaja iz drugih polja nauke. Zbog nedostatka jasne vizije šta je tačno Pametan grad, mnogi gradovi danas sebi dodeljuju epitet „pametan“, često neopravdano.

Ono što je zajedničko svim gradovima je ICT infrastruktura, koja, kada se radi o preduzetništvu, mora biti poslovno orijentisana. Ipak, za razvoj preduzetništva u Pametnom gradu potrebno je raditi na ostvarenju svih šest karakteristika kreativnog grada: dostupnost i kvalitet ICT infrastrukture i njena upotreba, urbani razvoj vođen poslovanjem, društvena inkluzija stanovnika grada na javnim servisima, visoka tehnologija i kreativne industrije, uloga društvenog kapitala, društvena održivost i održivost životne sredine.

Novi Sad se takođe priprema za to da bude Pametan grad. Zanimljivo je da su već neke stvari već urađene u cilju „pametnog grada“, kao na primer: plaćanja parkinga preko sms poruka. U kom pravcu će dalje teći razvoj Pametnog Novog Sada, preostaje nam da pratimo.

Kada je reč o Pametnom gradu, važno je prepoznati prisustvo preduzetnika i uočiti njihove glavne karakteristike: da li su to mladi preduzetnici, da li je reč o društvenom preduzetništvu i sl. U budućnosti je važno obratiti pažnju na to kako Pametan grad utiče na promene, npr. na rast dohotka po stanovniku, smanjenje nezaposlenosti, smanjenje ili rast stanovništva i sl.

Literatura:

Florida R., (2002), The Economic geography of talent’, Annals of Association of American Geographers, Vol. 92, No. 4 pp743-755

Harrison C., Donnelly I. A., (2011), A Theory of Smart Cities, Proceedings of the 55th Annual Meeting of the ISSS-2011, 55(1). Hull, UK.

Jessop, B., Sum NL (2000), ‘ An Entrepreneurial city in action’, Urban Studies, Vol. 37, No. 12 pp 2287-2313

Lombardi et all, (2012), Modeling the Smart City performance, innovation, The European Journal of Social Science Research, Vol 25. No.2, pp137-149.

Novi Sad, zvanična prezentacija grada: http://www.novisad.rs/lat/prezentacija-smart-cities-programa

Richter C., Kraus S., Syrja P., (2015), The Smart City as an Opportunity for Entrepreneurship, Int. J. Entrepreneurial Venturing, Vo. 7, No3, pp 211-226

Rosental S., Stange W. C. (2008), The attenuation of human capital spillovers, Journal of Urban Economies, Vol 64, No. 2, pp 373-389

Smart Cites (2013), Smart Cities Model, www.smart-cities.eu

Sofronijević A., Milićević V., Ilić B., (2014), Smart City as Framework for Creating Competitive Advantages in International Business management, Management, Vo. 17, pp 5-15

Thite M., (2011), Smart Cities implications of urban planning for human resource development, Human Resources Development International, Vol. 14, No 5, pp 623-631

Доц. др Срђан Новаковић, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије
Баханькова Екатерина Рудольфовна, Директор департамента учета халогообложения некоммерческих организаций, Москва
Ирена Брајевић МА, Осма београдска гимназија

МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ УПРАВАЊА ПРОЈЕКТИМА

Апстракт

Пројект је посао који има свој почетак и крај, унапред дефинисан резултат са задатим нивоом квалитета и буџетом. Управљање пројектима је ефикасна употреба ресурса да би се пројекат реализовао како је замишљено, у року, са предвиђеним начином извршења и у оквирима одобреногбуџета.Циљ управљања пројектима усмерен је само на пројект.

Информатичко доба већ је одавно ушло у подручје управљања пројектима, а софтверски алати за организовање ресурса, анализирање задатака и рокова те праћење резултата постали су свакодневница људи који се баве организацијом пословања

Кључне речи: *управљање, пројекат, технике управљања*.

Увод

Пројекат има све елементе пословног процеса и представља подухват који се одвија у будућности са одговарајућим ризиком и неизвесношћу. Савремени пројекти подразумевају мањи или већи обим, различите, понекад и веома дуге рокове трајања, финансијске подлоге које могу бити невероватно велике, одређени број учесника у реализацији самог пројекта и много других фактора. Великој сложености реализацији савремених пројеката, поред многобројних фаза и активности и њихове повезаности, посебно доприноси и велики број учесника у реализацији пројекта, и то како предузећа, тако и појединачних кадрова. У реализацији инвестиционих и развојних пројеката поред инвеститора учествује и велики број фирми пројектантске, инжењеринг и консалтинг компаније, главни извођач са великим бројем кооперанта у области грађевинарских радова и монтаже опреме, уређаја и инсталација, разни испоручиоци опреме, уређаја, материјала и делова.

Управљање pгојектом представља научно заснован и у пракси проверен концепт којим се уз помоћ одговарајућих метода организације, планирања, вођења и контроле врши рационално усклађивање свих потребних ресурса и координација потребних активности да би се одређен пројекат реализовао на најефикаснији начин.

Приликом планирања методологије управљања пројектом, морају се узети у обзир све специфичности и особине самог пројекта. Овде се креће од анализе свих чинилаца: захтеваних резултата, расположивихфондоваибуџета, планиранихресурса, итд.Све ово је уоквирено методологијом и научним приступом на пољу управљања пројектима, а то значи да судефинисане и опште прихваћене технике, алати и средства који се планирају и системски користе.

Познавање метода управљања пројектимаомогућава менаџеру да буде инвентиван и да импровизује и развија изнова методологију, за сваки нови пројекат, уколико се определио за „ad hoc“ управљање пројектима. Савремена теорија менаџмента је прихватила постулате и принципе пројектних организација, па је на основу тога настала и форма пројектне организаје као опозит, односно, варијанта функционалној организацији.

У наредним поглављима овог рада, обрадићемо савремене методе и технике за управљање пројектима, са нагласком на структурне дијаграме.

1. Животни циклус пороjекта

Сваки пројекат има свој животни циклус до свог коначног завршетка. Он се састоји од више различитих фаза. Многи савремени теоретичари који проучавају управљање пројектима, поистовећују животни циклус предузећа са људским животним добима: рађање, младост и зрелост.

Животни циклус пројекта дефинише фазе пројекта које повезује почетак и крај, кроз три основна концепта: дефинисање предмета и циљева; избор метода, инструмената и алата за планирање; одређивање начина за реализацију циљева.[100]

Традиционали животни циклус пројекта се може поделити на четири фазе:[101]

- **Иницијализација пројекта** – То је прва фаза у којој се утвђују основне активности за дефинисање пројекта, идентификовање потреба и могућности. У овој фази се анализирају алтернативе и варијанте.

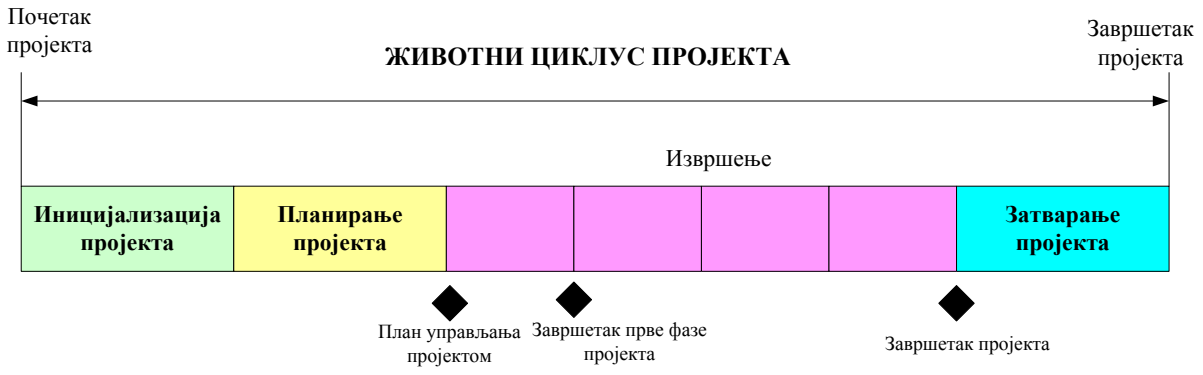
[100] Временски период у коме се кроз одређени број фаза и велики број активности садржаних у структури пројекта, реализује (извршава) пројекат и користе његови резултати назива се животни век пројекта.Ђедовић, Бранко: *Вођење и вредновање пројеката*, Београд, 2010. стр. 112.

[101]Различити су приступи аутора дефинисању фаза животног циклуса пројекта. Тако, Петар Јовановић наводи следеће фазе животног циклуса пројекта: Концепирање, Планирање, Извршење, Завршетак. Јовановић, Петар: Управљање пројектом, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008. стр. 30

• **Планирање пројекта** – У овој фази дефинише се пројекат и пројектна документација у којој се дефинише план активности, временски план, план трошкова и остали помоћни планови.

• **Реализација пројекта –** Ова фаза је најдужа фаза у којој се пројекат реализује. Укључује координацију и извршење свих потребних активности и ресурса да би се обезбедио планирани завршетак пројекта.

• **Затварање пројекта** – Подразумева завршавање преосталих пројектиних активности, остварење циљева пројекта и завршавање пројектне документације.



Слика 1. Животни циклус пројекта

2. Методе и технике управљања пројектима

Први корак у процесу управљања пројектом који се предузима је пројектовање одговарајуће организације, а затим и методе и технике управљања пројектима. Најједноставнија подела метода управљања пројектима изведена је на основу систематичности у приступу проблему, односно према степену стандардизованих методолошких алата, устаљених правила и техника.
Основна подела метода и техника управљања пројектима према [3] је на:

• ***Ad hoc* управљање пројектима** (ad hoc project management - APM) коју одликује спонтаност и импровизација; креативна је и ризична за стандардне пројекте; добра је за специфичне иновативне истраживачке пројекте.[102]

• **Стандардно управљање пројектима** (standard project management SPM) где постоје основна правила, дозвољено је флексибилно тумачење и селекција устаљених метода.У оквиру стандардизованих техника, можемо направити поделу на:

[102] *Ad hoc*је латински израз који значи "*због овог*" или "*због ове сврхе*". Уопштемсмислу "*adhoc*" означаванекорешењезанекиспецифичнипроблемилизадатаккојисенегенерише, текојисенесмепримењиватиудругесврхе."*Ad hoc*" можетакођеиматиконотацијенекогпровизорногрешења, неадекватногпланирањаилиимпровизованихдогађаја. Википедија.

1) **Структурне дијаграме** (PBS дијаграм, OBS дијаграм, WBS дијаграм, RBS дијаграм и RACI матрица),

2) **Мрежно планирање** (CPM метода, PERT метода, PDM метода, анализаструктуре, анализа времена и анализа трошкова),

3) **Остале методе**(Милестоне метода, Гантограм и Ishikawa dijagram)

Данас је у многим пројектима присутно Ad hoc управљање пројектима, јер већина компанија има приступ „наши пројекти су јединствени“. Развој и имплементација озбиљне методологије у пројекту захтева значајну количину ресурса и знања.

Савремене методе управљања пројектима развиле су велики број техника израде планова, што аналитичарима омогућава избор најпримеренije конкретном пројекту. Највише су у употреби следеће технике:[103]

1. Структурни дијаграми
2. Метода кључних догађаја
3. Мрежно планирање
4. Гантограм
5. Time – Scaled Logic Dijagram

2.1. Структурни дијаграми

Структурнидијаграми олакшавају планирање, праћење и контролу одвијања реализације пројекта. Ту спадају: **WBS** (Work Breakdown Structure), **PBS** (Product Breakdown Structure), **RBS** (Resource Breakdown Structure)и **OBS**(Organization Breakdown Structure). Структурни дијаграми се користе да би побољшали услови и олакшао процес планирања, праћења и контроле пројекта.

Поред ових дијаграма, користи се и матрица одговорности односно **RACI**матрица (Responsaility, Accountability, Communication, Information). Све ове технике су уфункцији побољшавања процеса планирања, праћења и контроле пројекта.

2.1.1. Дијаграм WBS

Помоћу WBS(Work Breakdown Structure)дијаграма ондносно технике, пројекат се дели на мање сегменте, подсистеме,односно функционалне целине. Код WBS технике најпре се врши структуирање пројекта на саставне елементе.[104] Ови WBS дијаграми обезбеђују основу за дефинисање послова који кореспондирају са циљевима пројекта, обезбеђује

[103]Плавшић, Рада: Организација и управљање пројектима, Факултет за менаџмент малих и средњих предузећа, Београд, 2005. стр. 44

[104]Структуирање треба развијати до оног нивоа на којем се може одредити (доделити) одговорност за реализацију пројекта, Петар, Јовановић, Лукић, Слободан: Како постати добар пројектни менаџер, Паневропски универзитет „Аперион“ Бања Лука, 2010.

прецизнију процену активности, ризика, времена, трошкова, и унапређују комуникацију на пројекту.

Декомпоновање је основна карактеристика WBS-а, оно се огледа у хијерархиском "разбијању" очекиваног резултата пројекта у једноставније целине. Сваки следећи ниво декомпоновања представља мање и једноставније парче нивоа изнад.

Обично се као почетна основа за декомпоновање, односно креирање WBS постављају главни резултати пројекта, фазе животног циклуса пројекта или подпројекти који се могу реализовати без пројектног тима (нпр. посао подизвођача).

Даљим декомпоновањем препознају се све припадајуће целине неопходне да би се захтевани производ (резултат) остварио, и све тако до нивоа **радних пакета** који представљају најједноставније (атомске) јединице пројекта.

Хијерархијска локација елемената WBS-а се утврђује означавањем нивоа, а најчешће су то следећи нивои:

1 ниво–*Пројекат* - представља пројекат у целини.

2 ниво –*Објекти* - кључни догађаји на пројекту; на другом нивоу сврставају се укупни заједнички трошкови општих обавеза.

3 ниво- *Врсте радова* - садржи врсте радова сваког објекта понаособ и врсте заједничких трошкова.

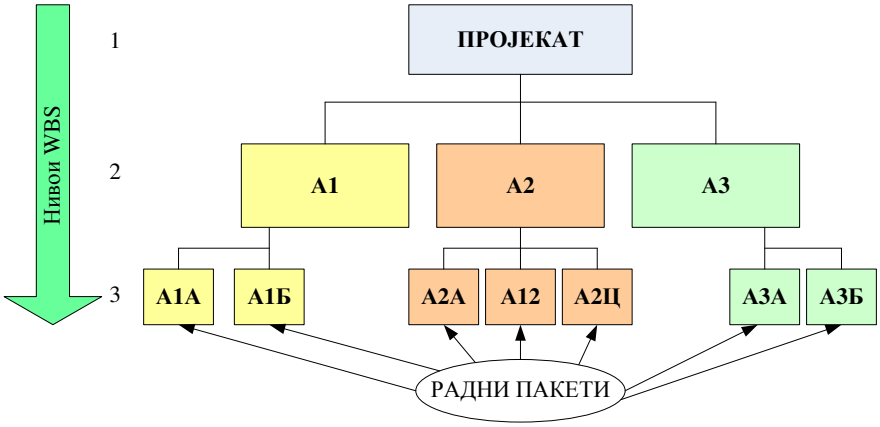
4 ниво- *Групе радова* - ниво 4 сваку врсту радова са нивоа 3 разлаже на групе радова односно трошкова.

5 и 6 ниво- на осталим нивоима приказују се главне позиције, подпозиције и радне операције.

Нивои WBS-а приказани су на сл. 2.

У савременим условима, структурирање пројекта WBS методом има неколикоосновних функција:

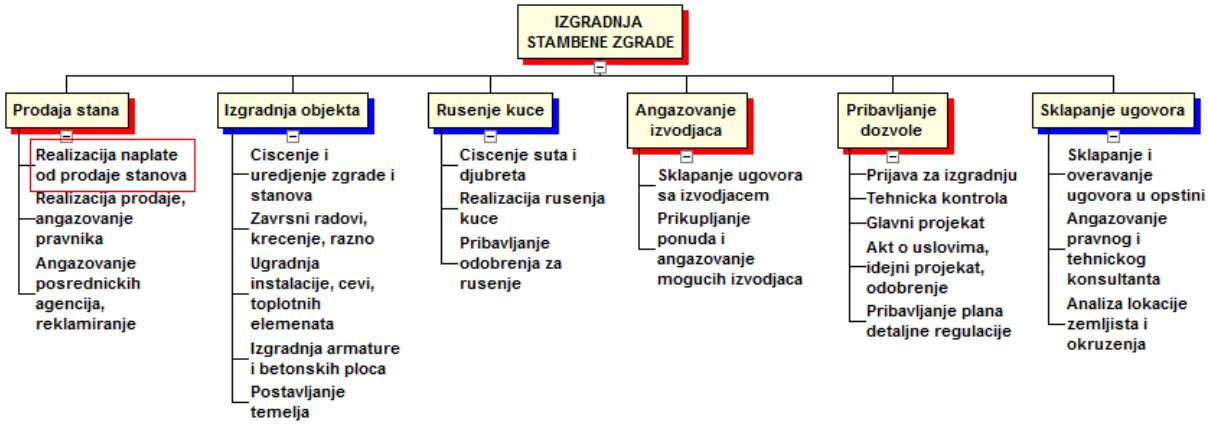
- да пројекат разложи на његове технолошке целине по нивоима (по дубиниструктуре) све до нивоа активности;
- да дефинише број нивоа, зависно пре свега од величине и сложености пројекта и одзахтева за детаљизацијом мрежног плана;
- да у технолошком структурирању дефинише број активности мрежног плана, атиме и величину базе података;
- омогућава савременији, ефикаснији и квалитетнији приступ изради мрежног планакао основног носиоца свих активности на пројекту.



Слика 2. Нивои WBS-а

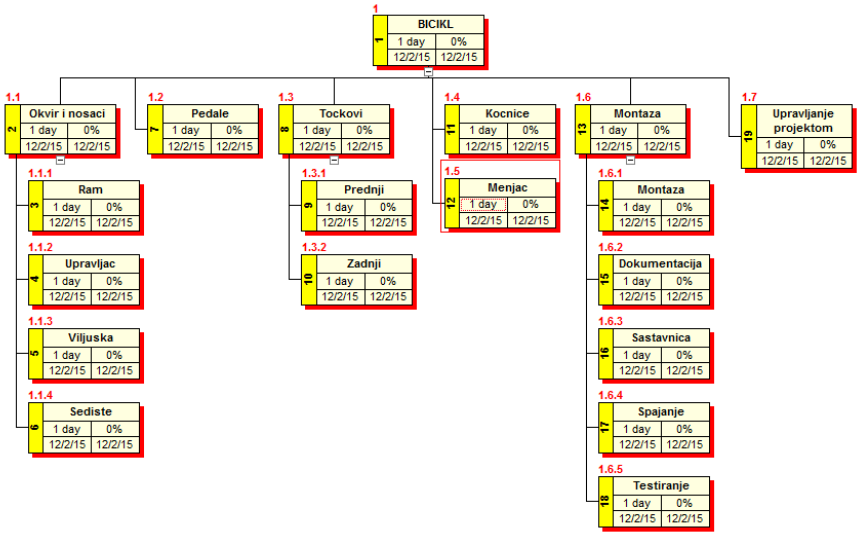
Дијаграми WBS се најчешће користе за идентификовање, дефинисање и организовање радана пројекту. Сви кораци на управљању пројектима заснивају се на WBS-у, па и цело планирање, организација и контола реализације радова.[105]Коришћењем WBS лакше је проценити трошкове, време и друге ресурсе неопходне за реализацију пројекта.

Управљање променама на пројекту се једноставније спроводи коришћењем WBS јер се у сваком моменту може сагледати како једна промена утиче на остале послове и обим пројекта.Технолошко структуирање изградње стамбене зграде WBS-ом приказано је на сл. 3., а на сл. 4. технолошко структуирање бицикла.



Слика 3. Пример WBS дијаграма – изградња стамбене зграде

[105] Искусни пројектни менаџери WBS технику називају **мајком планирања**, а данас је готово незамисливо успешно испланирати и успешно реализовати један пројекат без овог алата. Немања Стаменчић, WBS мајка планирања.



Слика 4. Пример WBS дијаграма – бицикл

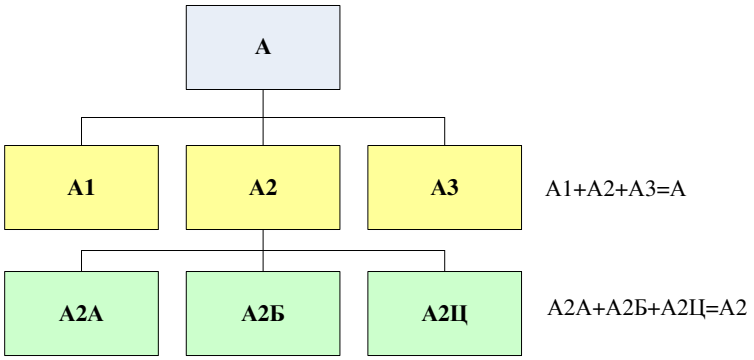
Принципи за формирање WBS-а:

- **Међусобна искључивост радних пакета** – не сме се дозволити да се радни пакети преклапају (удвајају) – нарушавање овог принципа доводи до конфузије, дуплирања рада и потрошње ресурса.
- **"Правило 100%"** - сума свих радних пакета мора да обухвати "100%" предвиђених радних активности – сума свих елемената на нижем хијерархијском нивоу мора да чини 100% елемената који су предвиђени на вишем хијерархијском нивоу.[106]
- **Препознавање тренутка за престанак даљег структурног рашчлањивања** – када радни пакети испуне следеће критеријуме:
  - могуће је остварити тачна предвиђања (ресурса),
  - потребан је само један тип компезације ресурса за завршетак радног пакета,
  - није неопходно познавати трајање активности унутар конкретног радног пакета.

Правило 100% престављено је на сл. 5.

[106]**Правило 100%** подразумева да WBS обухвата 100% посла који је потребно реализовати не би ли се остварили постављени резултати. Ово правило подразумева да посао дефинисан на нивоу "наследника" (child) мора бити једнак 100% посла "родитеља" (parent).Коришћењем овог правила осигурава се да 100% посла (ни више ни мање) буде дефинисано у WBS. У случају када се у креирању WBS крене у смеру декомпоновања активности обично се дефинише превише или премало активности које је неопходно реализовати да би се остварио резултат.Немања Стаменчић, WBS мајка планирања.

Ова метода је корисна за сложене пројекте али има велики недостатак јерн**е показује ток времена односно време активности на пројекту**. Проблем се решава тако што се, поред WBS методе, користе и друге алатке(Гантограм). Овом методом одређују се особе које ће бити одговорне за рад на пројекту, процењује се износ трошкова, мери учинак рада, контролише извршење послова, израђујутермински планови и иницира израда осталих помоћних планова (измене, контрола квалитета, заштитана раду, итд.).



Слика 5. Правило 100%

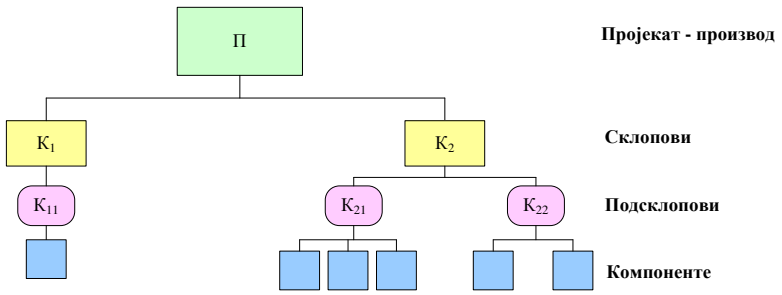
2.1.2. Дијаграм PBS (Product Breakdown Structure)

Дијаграм PBS је метод којиомогућавада се сложени пројектни задатак или подухват подели на саставне делове. Сви саставни делови одређеног пројекта приказују се у форми структурногдијаграма. На тај начин, приказујемо односе између саставних делова и целокупог пројекта.

Овај дијаграм има широку примену, а најчешће код производних делатности јер он представља „саставницу производа“.Дијаграм PBS се још назива и **компонентни дијаграм**, јер приказујекомпоненте које сачињавају одређени пројекат (производ).

Дијаграм се формира на основу његове дефиниције: да покаже у ком смеру иде састављање пројекта. Дијаграм PBS нам не показује извршиоце пројекта или његових сегмената нити нам показује који су то послови које треба обавити. Он се састоји од основнох компоненти, које сезатим деле на подкомпоненте па све до најмањих делова који се не могу даље делити.

Показује нам у ком се смеру треба кретати да би се пројекат завршио. Производ (задатак) семоже поделити на више нивоа:производ,компонента, подкомпонента,ниво елемента (и тако до најситнијих делова). Производно технолошка структура пројекта приказана је на сл. 6. и сл. 7.

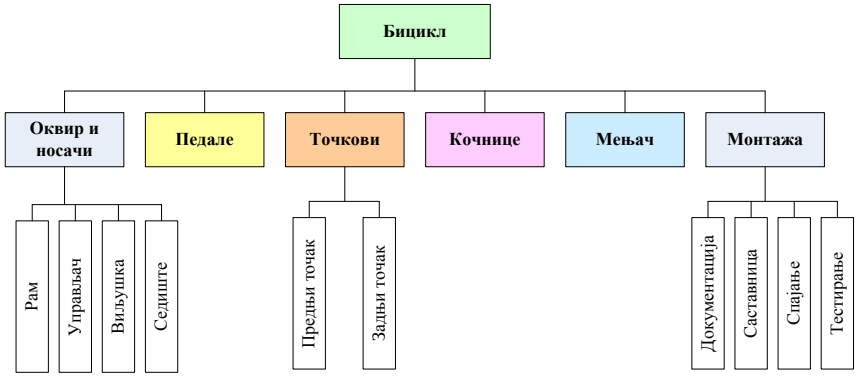


Слика 6. PBS дијаграм

Предности PBS дијаграма:

- утврђује се листа делова који представљају заокружене целине,
- на PBS дијаграму се могу видети канали комуникације,
- могућности пропуста и грешака су сведене на минимум,
- структурни систем омогућава нумеричко обележавање,
- сваком члану тима се може доделити одговорност за одговарајућу компоненту

Дијаграм PBS даје исцрпну хијерархијску структуру кроз приказано стабло пројекта. По форми ова метода је иста као и WBS. Разлика је у томе што се PBS користи у различитом кораку процеса планирања пројекта од WBS дијаграма. Присталице PBS су ова два метода објаснила на следећи начин: **PBS дијаграм дефинише где желите да идете** (производ), **док WBS метода показује пут како доћи до реализације и циља** (продукције производа).



Слика 7. Дијаграм PBS – бицикл

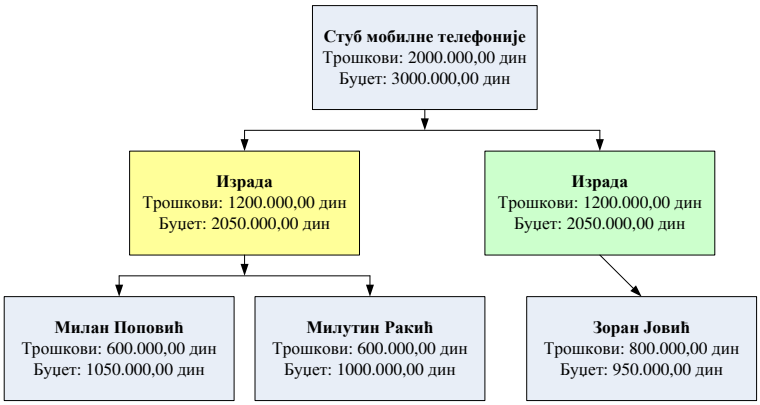
2.1.3. Дијаграм RBS

Метода**RBS**(Resource Breakdown Structure **-** ресурсна структура пројекта) је списак ресурса (радних) груписаних по функцијамаи уређених по хијерархијској структури. Систем који идентификује "ко ради" посао. Тим који управља пројектом користи RBS да одреди које

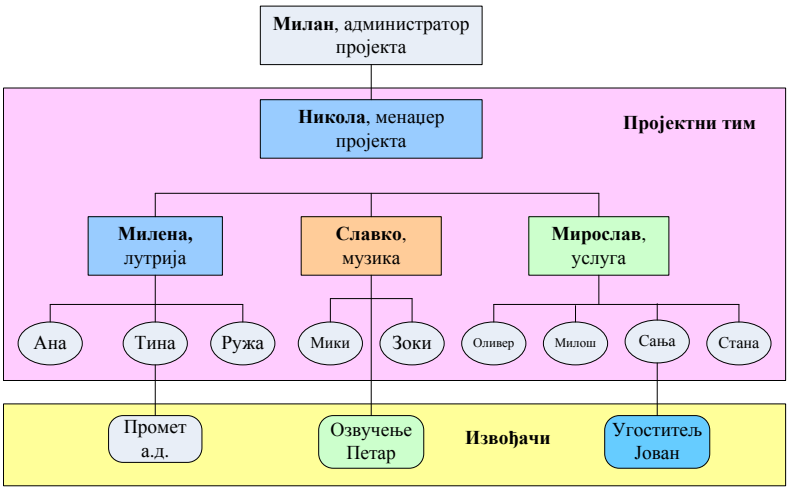
су улоге потребне у извршењу пројектом одређених WBS елемената. У најопштијем случају ресурси су:

- Радни (људи и машине),
- Материјални (материјали),
- Новац - *фиксни трошкови* (Cost/Use) који се покрећу сваки пут када ресурсу доделимо активност; *трошкови* (Cost) који се додељују активностима једнократно, независно од времена)

Пример RBS дијаграма приказан је на сл. 8. и на сл. 9.



Слика 8. RBS дијаграмизградња – израда и постављање стуба мобиле телефоније



Слика 9. RBS дијаграм – организација прославе

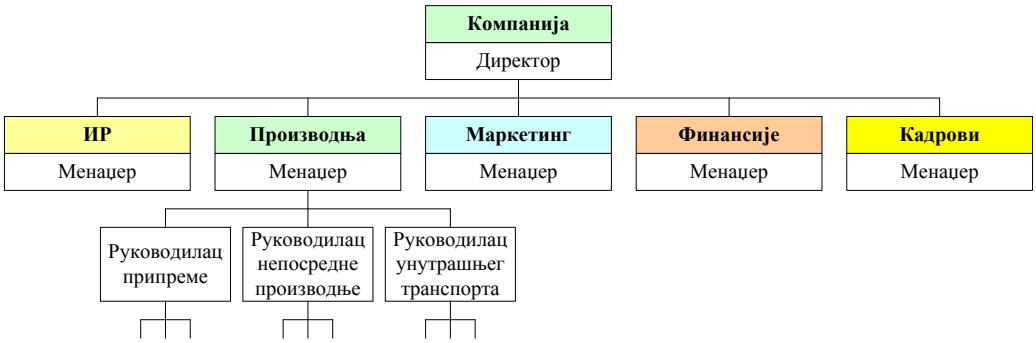
2.1.4. Дијаграм OBS (Organization Breakdown Structure)

Организационо структуирање пројекта OBS представља технику структурирања једне организације, односно њене организационе структуре на одређене послове и задатке и

одређивање извршиоца тих послова и задатака.[107]Прави структурни преглед једне организације може се видети користећи OBS дијаграм.

Организација управљања пројектом од стране пројектног тима OBS (Organizational Breakdown Structure) дефинише које улоге имају руководилац пројекта, руководиоци одговарајућих радних група и чланови тих радних група. Дијаграм OBS показује ко је способан да уради послове и задатке. Дакле, помоћу OBS дијаграма се виде сви задаци и послови, планирани у оквиру пројекта са одредницом ко је одговоранза извршење истих. На основу OBS дијаграма, дефинишемо извршиоце у пројекту. Помоћу OBS-а се добија једна организациона шемаили дијаграм који се често назива **органиграм** или **управљачка структура**предузећа. Дијаграм OBS је хијерархијски оријентисан и показује формалне односе у једној организацији, односно показује одговорност појединца из једне организације у реализацији одређеног пројекта.

Пример OBS дијаграма приказан је шематски на сл. 10.



Слика 10. Пример OBS дијаграма – организациона шема

2.1.5. RACI матрица

Како би се дефинисале и одредиле одговрности за извршење одређених послова у пројекту, користисе комбинација WBS и OBS дијаграма. Ове методе повезују послове које треба извршити, добијене WBS техником, са извршиоцима тих послова који су одређени OBS техникомЈедном техником (WBS), задатке у пројекту повезујемо са извршиоцима тих истих послова које смо добили другом техником (OBS).

Овакав матрични преглед користи се за опис улоге и одговорности различитих тимова или појединаца у пројекту. Ово је корисно код разјашњења и утврђивања одговорности код пројеката где се укрштају и преплићу надлежности, на пример када је пројектни тим формиран одвише чланова из различитих организација и који извештавају различитим менаџерима.

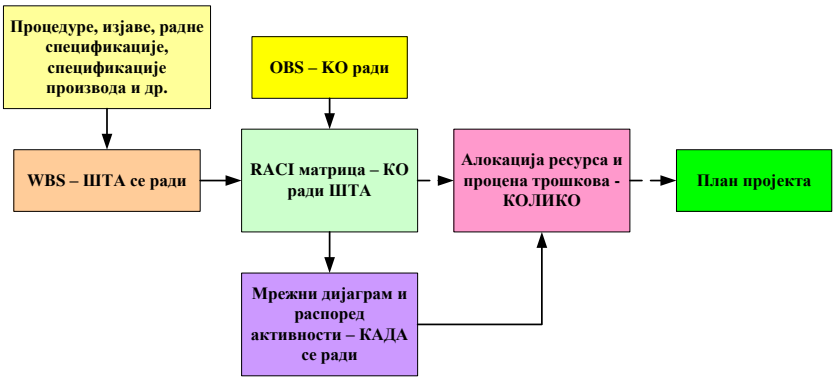
[107]Ђедовић, Бранко: *Вођење и вредновање пројеката*, Факултет за менаџмент малих и средњих предузећа, Београд, 2010. стр. 158.

Дијаграм RACI дели задатке у 4 типа одговорности којима се затим додељују различите улоге у пројекту.

Типови одговрносту су следећи:

- R –responsibility; одговорност за оперативно извршавање (Одговорна особа за акције иимплементацију задатка - извршилац. Може бити неколико људи одговорно за један задатак),
- A – accountalility/approver; менаџерска одговорност (Одобраватељ и одговорна особа за правилан завршетак задатка. Једна делатност за сваки задатак),
- C – cmmunication/consulted; консултантска помоћ (Особе које се консултују пре него што се донесе коначна одлука о извршењу појединог задатка),
- I – informed; пружање информација (Особе које дневно добијају информације о току инапредовању пројекта. На пример, то може бити клијент или купац).

Шематским приказом на сл. 11. приказана је одговорност на пројекту и структурна зависност у плану пројекта.



Слика 11. Шематски приказ одговорности на пројекту и структурна зависност у плану пројекта.

RACI матрица је један од најпопуларнијих метода анализе процеса који се одвијају. Ова матрица приказује однос послова (активности, задатака) који се реализују и запослених који у њиховој реализацији учествују кроз управљање, оперативну реализацију, пружање мишљења, савета, објашњења или давање извештаја и информација.

Пример дефинисане RACI матрице приказан је у табели 1.

Табела 1

RACI матрица

	Марко	Неда	Славица	Предраг
Пријем опреме	**A**	**R**	**C**	**I**
Истовар опреме	**R**	**C**	**I**	**A**
Монтирање	**C**	**I**	**A**	**R**
Пуштање у рад	**I**	**A**	**R**	**C**

Суштина RACI матрице јесте да се:

- препознају сви послови од којих се састојипосматрани процес,
- препознају запослени који су на неки начин ангажовани на тим пословима и
- дефинишу улоге које запослени имају на тим уоченим пословима.

Користи од RACI матрице су вишеструке. Уколико се ради о новоформираној организацији, преко ове матрице ће се дефинисати послови који треба да се обаве и људски ресурси неопходни за њихову реализацију и управљање. Ако се добро утврде ауторитет и одговорност, оперативна задуженост и одговорност за комуникације и информације за све активности, то ће спречити настанак недоумица у вези са оним што се од запослених на радном месту очекује, а на тај начин се поспешује контрола свих послова.

Упркос успореном току информација који се јавља као недостатак RACI методе, она ипак имамного више предности од којих се истичу следеће:

- мање неспоразума у расподели посла,
- успостављање боље комуникације (али спорије),
- прецизније утврђивање одговорности за задатке и целокупан пројекат,
- избегава се преоптерећеност појединца.

Закључак

Свака дефиниција пројеката садржи основну тврдњу да је сваки пројект јединствен. Са другестране, саваки члан тима односно појединац у пројектној екипи, јединствен је као и свакаорганизација са својим правилима, окружењем и културом. Велики број метода и техникауправљања пројектима последица је тежњи да се одговори изазовима

јединствености пројекта. Методологије управљања пројектима настале су на подлогама тих различитости.

Савремена науку о менаџменту, на основу теоријских разматрања и проучавања примера у пракси, констатује да јединствен приступ проблему управљању појектима није одржив и могућ. У таквом окружењу настаје више различитих метологија које,свака понаособ, покушава да буде решење за све пројекте унутар једног подручја примене иличак и на пројекте свих подручја. Међутим, постаје јасно да јединствени пројекат захтева јединствени приступ управљању пројектом, својственим само за тај пројекат.

База података метода и техника добро решених и вођених пројеката, први је корак ка једном информатичком систему за вођење и управљање пројеката. Савремени пројекти се не могу водити без дорбре инфраструктурне подршке информационог система икомуникације између учесника.

Литература

[1] Ђедовић, Н., Бранко, Вођење и вредновање пројеката, Факултет за менаџмент малих исредњих предузећа, Београд, 2010.

[2] Јовановић, Петар,Управљање пројектом, Графослог, Београд, 1999.

[3] Плавшић, Рада, Организација и управљање пројектима, Факултет за менаџмент малих исредњих предузећа, Београд, 2004.

[4] Јовановић, Петар, Управљањепројектом, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.

[5] Петар, Јовановић, Лукић, Слободан, Како постати добар пројектни менаџер, Паневропски универзитет „Аперион“ Бања Лука, 2010.

[6] Немања Стаменчић, WBS мајка планирања

RIZIK UVOĐENJA INOVACIJA

Jovan Pantelić, Željana Mažić, Vesna Kostić-Bosankić

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina 4, Beograd

Apstrakt

U vremenu vrtoglavog i sve bržeg tehnološkog razvoja kada inovacije postaju imperativ opstanka na tržištu, neophodno je preuzimati svakodnevne rizike koje omogućavaju da budemo produktivniji i efikasniji. Od davnina je postojala potreba za inovacijama, i njihovim razvijanjima. Mnogo je inovacija koje su unapredile čovečanstvo. Potreba čoveka je za konstantnim razvojem i napretkom. Rizik je neizvesnost događaja, a svaka aktivnost nosi neizvesnost. Pravilnim tretiranjem rizika, neizvesnost događaja se može minimizirati. Rizik se javlja u svakodnevnom životu i poslovanju. Rizik treba posmatrati sa pozitivnog aspekata, kao šansu za razvoj , upravljanje prilikama i povećanje znanja.

Ključne reči: *rizik, inovacije, produktivnost, prosperitet, nova vrednost*

Abstract

At a time of spiraling and increasingly faster technological development when innovation becomes imperative for survival on the market, it is necessary to retrieve the everyday risks that enable us to be more productive and efficient. Since ancient times there was a need to innovate, and their development. There are many innovations that have improved the human race. Man's need for constant development and progress. Risk is the uncertainty of events, and each activity bears uncertainty. Proper treatment of risk, uncertainty of events can be minimized. The risk occurs in everyday life and business. The risk should be viewed from the positive aspects, as an opportunity for development, management conditions and increasing knowledge.

Keywords*: risk, innovation, productivity, prosperity, the new value*

UVOD

Rizik je sastavni deo života. Svaka aktivnost nosi određeni rizik. Rizik je stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od željenog ishoda. Neizbežno je napomenuti da rizik postoji samo ukoliko postoji izloženost ljudi /objekata/procesa/ prirode delovanju faktora opasnosti, a da pritom gubitak nije neizbežan. Postoje tri kategorije rizika (Hopkin,P.,2010, 13): hazardni (čisti) rizici, kontrolni (neizvesni) rizici i rizici prilike (ili spekulativni rizici).

Organizacije svesno preuzimaju rizike u cilju da postignu prihod i pozitivan uspeh na kraju poslovanja. Ranije, organizacije su rizik posmatrale kao negativnu promenu. Tako se u periodu masovne industrijeke revolucije (1900-1930.godine) rizik izbegavao. Smatralo se da je fokus industrijske aktivnosti na usavršavanju mehanizama masovne proizvodnje. Već pedesetih godina XX veka dolazi do ubrzavanja događaja i promena. Menadžerski timovi sve više uviđaju u neophodnost ulaganja u razvoj i istraživanje. Mnoge kompanije zasnivaju svoje strategije na inovativnosti.

POJAM RIZIKA

Termin rizik u evropskim jezicima se pojavio krajem petnaestog veka. Osnovne sfere njegove primene bile su moreplovstvo i morska trgovina. Prvobitno je označavao opasnost koja je lađama pretila. Danas termin rizika ima potpuno novu definiciju. U rečniku srpskoga jezika rizik označava opasnost, izlaganje opasnosti, smeo podvig (Vujaklija, M., 2006, 782). Opšte pojmovno određenje termina rizik (*riscus* - latinski ili *risky* - engleski) varira kako sa istorijskog aspekta, tako i sa aspekta ljudske delatnosti. Rizik se može definisati kao verovatnoća gubitka, neizvesnost, odstupanje od stvarnih očekivanih rezultata, kao kombinacije verovatnoće javljanja nekog događaja i njegovih posledica. Oxford engleski rečnik definiše rizik kao „Verovatnoću ili mogućnost opasnosti, gubitka, povrede ili druge štetne posledice", dok se prema međunarodnom standardu ISO 31000, rizik definiše kao uticaj neizvesnosti na ciljeve. (Janovac, T., 2014, 65). Iz svega se može zaključiti da postoje brojne definicije rizika, a svim definicijama je zajedničko neizvesnost i gubitak.

Koncept rizika sastoji se od dva elementa: **verovatnoće** da će se neki događaj odigrati i **posledice** dešavanja događaja. U valorizovanju rizika dominiraju dve komponente: „ulog" i „dobitak", odnosno strah od gubitka i želja za dobitkom. U najširem pojmovnom određenju, rizik je definisan kao mogućnost trpljenja štete ili gubitaka, odnosno: „faktor, koji uključuje neizvesnost i opasnost(Janovac, T., 2014, 65).

Prema Vauglanu rizik je stanje u kome postoji mogućnost štetnog odstupanja u odnosu na željeni ishod što znači da ukoliko preduzeće rizikuje u uslovima loše ekspanzije može doći do neželjenih efekata na njegovo poslovanje. Rizik određuje veliki broj faktora kao što su tehnički napredak, stopa inflacije, prirodno okruženje, privredni razvoj domaćeg i inostranog tržišta kao i mnogi drugi faktori. Neki od najznačajnijih rizika sa kojima su suočene brojne organizacije su pored tržišnih rizika, kreditni rizici i poslovni/ operativni rizici. ".(Cvetinović, M., 2008, 3)

Danas su poznate mnogobrojne metode za kalkulisanje rizika i/ili neizvesnosti u procesu odlučivanja tj izbora projekta. Najčešće se koristi analiza kritične tačke (ili praga rentabilnosti), zatim analiza osetljivosti (senzitivnosti) i analiza verovatnoće (putem: simulacionog pristupa, analitičkog pristupa, pristupa preko teorije igara, pristupa preko ekvivalenata izvesnosti, i pristup preko premije za rizik i neizvesnost). (Mašić, B., Strategijski menadžment, 2008, 124)

Veliki značaj za celokupni sistem poslovanja je proces pravilne identifikacije, analize i tretiranja rizika. Prilikom uvođenja određenih inovacija, neophodno je prethodno utvrditi stepen rizičnosti poduhvata koji se planira. Neadekvatno upravljanje rizikom može uzrokovati neočekivani i nekad vrlo ozbiljan finansijski gubitak koji može ugroziti održivost i opstanak organizacije.

Svaka inovacija može se definisati kao promena. Na inovativnu aktivnost, odnosno na njenu realizaciju mogu uticati faktori koje dolaze iz internog okruženja (otpor zaposlenih, fluktuacija, finansijski problemi,organizacioni problemi, itd.) ali i oni koje dolaze iz eksternog okruženja (političke, socijalne, ekonomske , društvene i tržišne promene).

IDENTIFIKACIJA RIZIKA

Identifikacija opasnosti, rizika kojima je poslovanje preduzeća izloženo, je važan korak u upravljanju rizicima. Da bi se uspešno ostvarila identifikacija, analiza i procena mogućih rizika poslovanja, neophodno je da menadžment preduzeća, preduzetnik bude informisan o karakteru, izvorima i manifestacijama ispoljavanja rizika i načinima za njihovo izbegavanje i pravilno tretiranje.

Identifikacija potencionalnih opasnosti koji se mogu javiti u poslovanju su (Janovac, T., 2014, 67):

- promena trenda interesovanja korisnika usluga;
- aktivnosti koje preduzimaju konkurenti;
- promene u monetarnoj sferi;
- promene u kreditnoj politici;
- političke promene;
- socijalne i društvene promene;
- promene u zakonskoj regulativi.

Jedan od najznačajnijih faktora koji utiču na održivost organizacija jeste inoviranje poslovnih procesa, odnosno uvođenje određenih inovacija. Obzirom na to da tržišni trendovi i potrebe kupaca nameću preduzeću potrebu da kontinuirano unapređuju ponudu, konkurentska pozicija zavisi od brzine kojom preduzeće modifikuje postojeće i razvija nove proizvode i usluge. Analizirajući postojeći proizvodni asortiman, preduzeća realizuju inovacionu ideju. Prepoznati tržišnu priliku i inovirati proizvodni program kroz unapređenje postojećih i razvoj novih proizvoda, omogućava preduzeću da ostvari stabilan rast i poveća tržišno učešće. Inoviranje proizvodnog programa ne podrazumeva samo proširivanje ili modifikovanje proizvodnog asortimana, već i efikasnije korišćenje elemenata u procesu proizvodnje, kao i unapređenje brenda u skladu sa mogućnostima preduzeća i potrebama potrošača.

Razvoj novog proizvoda, odnosno usluge je rizičan proces iz sledećih razloga. (Komazec G, Petrović S, 2007,168)

- neizvesna tražnja za novim proizvodom, uslugom;
- pristup loše komercijalizacije;
- loša strategija pozicioniranja proizvoda, usluge bazirana na ceni;
- tehnološka miopija.
- usporen proces izlaženja na tržište sa proizvodom uslugom

Posledice koje mogu nastati usled pogrešne identifikacije, analize i neeliminisanja rizika su

- materijalne prirode – finansiski gubici;
- organizacijske prirode – gubici zbog snošaja;
- kadrovske promene;
- nezadovoljstvo korisnika usluga.

ANALIZA RIZIKA

Analiza rizika je sledeća faza u procesu upravljanja rizikom, koja se sprovodi nakon izvršene identifikacije rizika. U ovoj fazi se vrši detaljna analiza uticaja pojedinih rizičnih događaja na rezultate poslovnog procesa, kroz istraživanje prirode pojedinih rizičnih događaja.Sprovođenje postupaka analize rizika zahteva da se uzmu u obzir i analiziraju svi rizični događaji koji su utvrđeni u fazi identifikacije. (Jovanović, P., 2001,331)

Prilikom odlučivanja koju inovaciju u sferi poslovanja preduzeća želimo da sprovedemo, bilo bi korisno sprovesti sledeću analizu kako bi se umanjili efekti potencijalnih rizika

- za koji posao je proizvod koji razmatramo angažovan odnosno koju potrebu kupaca zadovoljava;
- kako možemo inovirati ponudu da bismo potrošaču omogućili da taj posao završi još brže-lakše-sa više uživanja-jeftinije;
- koje vrste inovacija proizvoda možemo iskoristiti da bi željene inovacije materalizovali;
- kako možemo iskoristiti prednost platforme da ostvarimo uštedu odnosno da brže i lakše razvijemo nove proizvode, unapredimo postojeće proizvode ili poboljšamo poziciju brenda na tržište.

TRETIRANJE RIZIKA

Brojna tumačenja postoje za pojam rizika a sve u odnosu u koje namene i sa kog gledišta se definišu. Imajući u vidu brojne definicije, mogu se izvesti određeni zajednički elementi u svim definicijama, a to su: neodređenost ishoda je implicitan u svim definicijama rizika, kada postoji rizik, uvek postoje i najmanje dva moguća ishoda i najmanje jedan od mogućih ishoda je nepoželjan, bilo da se radi o gubitku u opštem smislu ili to može biti dobit manja nego što bi bila moguća dobit (Marović, B.; Avdalović, V., 2006, 47).

Glavno obeležje današnjeg poslovanja je nestabilnost eksternog okruženja u kojem se dešavaju različite promene koje utiču na sam proces poslovanja preduzeća. Zbog toga je jako bitno na

vreme predupprediti rizik a to se postiže pravilnim i blagovremenim planiranjem. Međunarodna organizacija za standardizaciju pokušala je da problem reši dajući prihvatljivu, dovoljno široku, definiciju rizika prema kojoj, rizik predstavlja kombinaciju verovatnoće događaja i njegovih posledica (PD ISO/IEC Guide 2002,73)

Neizvesnost predviđanja okruženja zavisi od:

1) brzine promena u okruženju i

2) složenosti okruženja (Milošević, 2012, str: 16–17)

Pozitivan primer primene inovacija imamo u takozvanoj i danas sve vise popularnoj „Štedljivoj inovaciji“. Štedljive inovacije ili “Obrnute” i “Ograničene” inovacije kako ih ostali nazivaju, su inovacije dizajnirane da budu jeftine, snažne i lake za upotrebu. Takođe, obuhvataju štedljivu upotrebu sirovih materijala i mali uticaj na životnu sredinu. U osnovi ovog principa je da se iskoristi i upotrebi u najbolje svrhe ono sa čime raspolažeš. (http://www.innovation-post.com). Isto tako, pozitivan primer primene inovacija imamo na primeru Gateway koji je počeo kao elektronski trgovac na malo i otvorio prodavnice Amazon.com a danas oni prodaju svoju robu i putem kataloske prodaje. Eddie Bauer i JCPenney komuniciraju sa svojim kupcima ne samo u prodavnicama već i preko kataloga i veb sajta. Delta maksi danas prodaje svoju robu i putem veb sajta (Borota-Tišma,2011,342).

Savremene privredne strukture danas karakterišu brze, dinamične, veoma kompleksne promene koje sve značajnije utiču na ponašanje pojedinaca i istovremeno opredeljuju razvojne strategije organizacije. Organizacija koja želi da opstane na tržištu mora konstantno da prati trendove i uvodi inovacije u svoje proizvode i usluge radi konkurentnosti.

Poznati primeri:

1. Tata Motors je proizveo $2,200 vredan auto, nazvan *Nano*.

2.Godrej & Boyce Manufacturing, jedna od najstarijih indijskih grupa, je napravila frižider od $70 koji radi na baterije i naveliko je poznat pod imenom “Mali hladnjak”

3. First Energy, start-up, su izmislili peć koja radi na drva i koja troši mnogo manje energije i proizvodi mnogo manje dima nego obične peći.

4.Anurag Gupta, preduzetnik komunikacija, je sveo filijalu banke na smart telefon i preko skenera otiska prsta omogućava pristup bankomatima u ruralnim oblastima.

5.Aravind Eye Hospitals iz Madurai u Indiji je snizio troškove operacije očiju za 80% primenjujući principe iz McDonalds-a.

6.Narayana Hrudayalaya iz Bangalora je učinio operacije na otvorenom srcu toliko pristupačnim i raspoloživim (1 desetina cene u Zapadnim zemljama) da pacijenti sada dolaze iz celoga sveta u hordama.

7. Solarna Boca-Sijalica je održivi naučni projekat sa ciljem da donese EKO prijateljsku svetiljku svim siromašnim zajednicama na Filipinima. Ovaj proizvod je dizajniran i razvijen od strane studenata Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Sve ovo je proizvod tretiranja rizika sa korišćenjem tehnika koje olakšavaju i sistematizuju posao (pravljenje ček lista, brainstorming sesija, modeli ponašanja, dijagrami aktivnosti ciljne populacije, redovni radni sastanci..) Cilj je da se sto vise smanji potencijalni rizik po ulagača a svaki rizik koji prevazilazi prihvatljive granice za bilo koje preduzeće mora biti podvrgnuto detaljnoj analizi koja ce dovesti do iznalaženja mera koje ce rizik svesti na minimum (mere umanjenja verovatnoće ponavljanja rizičnog događaja, mere za ublažavanje posledica, ili mere koje prenose rizik na nekog drugog). Pri sprovođenju mera jako je bitno voditi računa o troškovima, kadrovima i opremi koja se koristi za sprovođenje mera a sve u cilju analize koliko je vremena potrebno da bi se uložena sredstva vratila i ostvarila korist.

U anketi koju je sproveo Economist Intelligence Unit (EIU) navodi se da će EU članice biti u gubitku u odnosu na Aziju koja se navodi kao omiljena destinacija za direktne strane investicije.

Nove istočno-evropske članice moraju da poboljšaju svoju poslovnu sredinu i održe konkurentnost da bi ostale privlačne za strane investitore. To je jedino moguće inoviranjem i uvodjenjem inovacija kako u proizvodne procese tako i u proizvode koje žele da ponude potrošačima.

Republika Srbija kao potencijalna zemlja članica EU moraće da uloži dodatne napore u privlačenju stranih investicija, kada se zna da su izmedju 1993 i 2003 godine zemlje okruženja privukle oko 158 milijardi dolara direktnih stranih investicija što čini više od 60% ukupne količine SDI koje su pristigle u 27 tranzicionih ekonomija Istočne Evrope. (Gračanac, A., 2007,75)

Inovacije su doprinele napretku čovečanstva. Mnoge inovacije su postale sastavni deo života i gotovo nije moguće zamisliti da je bilo rizično uvesti ih (tako su lepljive ceduljice danas neizostavni akcesoar na radnom stolu, sladoled koji je danas omiljena osvežavajuća poslastica je izmišljen 1905. godine). Mnoge inovacije su slučajno našle svoj put na tržište kao što su kesice čaja koje su kao reklamni materijal poslate kupcima, a ljudi su pomislili da sve sa kesicom treba staviti u vrelu vodu. Isto tako, nedovoljnim istraživanjem tržišta rizik uvođenja novih inovacija je kod nekih proizvoda doživeo debakl. Tako, kada je General Motors predstavljao automobil Chevz Nova u Južnoj Americi, kompanija nije obratila pažnju na to da izraz nova na španskom „znači neće ići“, nakon uvida greške, promenili su kasnije ime u Caribe (karibi). Ford sa nazivom modela Punto je ima takođe velikih problema na plasiranju na proizvoda u Brazilu, „punto“ u žargonu u Brazilu ima pogrdan naziv za „majušni muški polni organ“. Tojota Fiera je

izazvala kontroverze u Portoriku, jer reč "Fiera" označava „ružnu staru ženu". Koliko je bitno dobro analizirati sve aspekte govori i primer Coca-cole koja se nakon izbacivanja proizvoda u ambalaži od 2L i uloženim pozamašnim marketinškim sredstvima na Španskom tržistu susrela sa debaklom koji nisu ni pretpostavljali. Naime, Španci nisu posedovali frižidere u koje bi mogli da stave flaše. Nije sve ni u analizama i istraživanju tržišta. U većini slučajeva, ljudi ne znaju šta žele, sve dok im to ne pokažemo. Mnoge genijalne inovacije su izbačene prerano ili prekasno pa nisu pronašle svoju primenu. Potrebno je u pravom trenutku prepoznati i plasirati inovaciju.
Lista loših inovacija je predugačka ali po ispitivanju najlošija inovacija 21. veka je atomska bomba.

UMESTO ZAKLJUČKA

U vremenima konstantnih promena, neophodno je implementirati proces u kojem organizacije metodološki vode računa o rizicima povezanim sa njihovim delovanjem. Na taj način one postižu kontinuiranu dobit u celokupnom svom poslovanju.
Da bi održala postojeće i stekla nove komparativne prednosti, preduzeća su prinuđena da se okreću sve više ka inovacijama. Inovacija podrazumeva proces u kome kompanija koristi resurse i sposobnosti zaposlenih da stvara nove tehnologije, nove proizvode, nove procese organizacije rada ili nove usluge a sve u cilju zadovoljenja potreba potrošača. Uvođenje inovacije je rizičan i težak poduhvat. Ako kompanija ili preduzetnik, želi da uvede novinu, bilo u obliku proizvoda, usluge, nove metode, …, treba da da ima fleksibilnu organizacionu strukturu koja daje slobodu zaposlenima da budu kreativni. Organizacione funkcije pri tome treba da koordiniraju aktivnosti i timski rade kako bi inovacija uspela.

Rizik je usko povezan sa odlučivanjem, kako u preduzećima tako i u svim segmentima rada i života, bez obzira na koji se način donose odluke. Pravovremeno planiranje, a samim tim i odlučivanje minimizira negativne efekte po poslovanje. Planiranjem poslovne i marketinške koncepcije možemo biti sigurni da naš proizvod inovacija može započeti životni ciklus.

LITERATURA:

[1] Borota-Tišma, A.LJ, Menadžment u maloprodaji, Beogradska Poslovna Škola,2011
[2] Cvetinović, M., "Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju", Univerzitet Singidunum, 2008, ISBN 978-86-7912-129-5
[3] Gračanac, A., Globalno bankarstvo, Fakultet za uslužni biznis,2007
[4] Hopkin,P.,"Fundamentals of Risk Management", The Institute of Risk Management, 2010, ISBN 978-0-7494-5942-0 - ISBN 978-0-7494-5943-7 (ebook)
[5] Janovac,T., Jakić, B, Kirin, S., Švab K (2014): "Upravljanje inovacijama u obrazovanju", Međunarodna naučna konferencija "Inovacije u funkciji privrede", Fakultet za menađment, ekonomiju i finansije, Beograd, ISBN 978-86-84531-17-1, Cobiss, SR-ID 211 788112

[6] Janovac T. (2014): „UNAPREĐENjE KVALITETA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE NA OSNOVU KRITERIJUMA POTREBA KORISNIKA“ Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finasije, Beograd,
[7] Jovavnović, P. "Menadžment", Grafoslog, 2001
[8] Komazec, G., Petrović-Lazarević, S.: "Upravlanje razvojem preduzeća", Megatrend univerzitet, Beograd 2007
[9] Marović, B., Avdalović, V.: “Osiguranje i upravljanje rizikom”, Centar za Automatizaciju i mehatroniku; Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, 2006
[10] Milošević, D.,”Poslovnoplaniranje”, Beograd, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, 2012
[11] PD ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards
[12] Vujaklija M., Leksikon stranih reči i izraza“, Prosveta, Beograd, 2006
[13] http://www.innovation-post.com

Uloga lidera u podsticaju kreativnosti i inovativnosti

Jovana Čedomirović, Milena Stanković, Milorad Srećković

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina br.4, Beograd,

Apstrakt:

Velike i nagle promene na tržištu, promene u razmišljanju potrošača, promene ukusa, stilova, uvođenje novih standarda, uslovljava brzo prilagodjavanje privrednih subjekata, tj. reagovanje upravljačkog kadra i menadžera u smislu odgovora na nastalu situaciju. Istraživanje, projektovanje i blagovremeno usmeravanje kadrova ka stvaranju novog, boljeg, jačeg, snažnijeg, doprinosi boljem pozicioniranju, većem profitu a nekad i diktiranju na tržištu (trendsetter). Dobar, obučen, fleksibilan, maštovit i kreativan kadar predstavlja fabriku ideja koje uz dobro vodjenje lidera čine osnovu svake uspešne kompanije. Ovaj rad ima za cilj da ukaže na značaj uloge lidera i njegove podrške u podsticaju inovativnosti i kreativnosti u organizacijama.

Ključne reči: *lider, inovativnost, kreativnost, organizacija, promene.*

Abstract:

Large and sudden changes in the market, changes in consumers thinking, change in taste, style, introducing new standards, causes rapid adaptation of business entities, ie. response management staff, managers responsive to the situation. Research, design and timely guidance staff towards the creation of a new, better, stronger, more intense, contributing to better positioning, bigger profits and sometimes dictating the market (Trendsetter). Good, trained, flexible, imaginative and creative staff is a factory of ideas with good conduct of leaders form the basis of any successful company.

This paper aims to show the mportance of the role of a leader and his support in stimulating innovation and creativity in organizations

Keywords: *leader, innovation, creativity, organization, changes.*

UVOD

Da bi efektivnost i efikasnost rada bila zadovoljavajuća, naročito u određenim situacijama neizvesnosti, zaposleni treba da budu motivisani, da imaju određen stepen zadovoljstva pri obavljanja posla, nizak nivo stresa i podršku menadžmenta, odnosno lidera.

Dobra organizacija posla, fleksibilnost u pristupu rada, mogućnost iskazivanja svojih mišljenja, ideja, stavova i primedbi, doprinosi grupnoj koheziji, organizacionoj pripadnosti, boljoj komunikaciji, zadovoljstvu zaposlenih I stvaranju prijatnijeg radnog ambijenta.

U nedostatku svega navedenog, dolazi do stvaranja osećaja nezadovoljstva, nepoverenja, kako između samih zaposlenih tako i između nadređenih i zaposlenih, što umnogome sprečava razvoj i umanjuje efektivnost I efikasnost rada.

Postavka dobrog menadžera na lidersku poziciju ne znači i dobijanje dobrog lidera, jer lider mora poznavati koncept motivacije i raspoznavanja inovativnih elemenata kod zaposlenih.

Sam lider mora posedovati psihološki pristup kojim će inspirisati I motivisati zaposlene da uspešno izvršavaju svoje radne zadatke , pruže podršku podstičući inovativnost, umanjiti stres I uticati na prihvatanje promene .

KO JE LIDER?

Lider ima mogućnost da artikuliše stvarnost I ima viziju budućnosti. Suština liderstva , odnosno vođstva, ogleda se u moći I uticaju lidera da motiviše I inspiriše zaposlene ka osvarenju zajedničkih ciljeva.

Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.

Biti “lider” može ukazivati na povlašćenost, ali istovremeno I na odgovornost. Lider je “društveni arhitekta” koji oblikuje svoju organizaciju na način da efektivno i efikasno funkcioniše.

Krajem XX veka transformaciono liderstvo dovelo je do novih teorija o liderstvu, te se kao teme izučavanja pojavljuju novi oblici liderstva: timsko, adaptivno, etičko, emocionalno, strategijsko, inovativno liderstvo.

Lideri se javljaju kao ključna karika koja obezbeđuje ostvarenje misije i ciljeva preduzeća,a pre svega:

-postizanje najefikasnijeg funkcionisanja

-pobeđivanja neizvesnosti

-ostvarivanje fleksibilnosti

Cilj je ostvariti neprekidno kretanje međuzavisnih poslovnih tokova uz što manje troškove ili postizanje što više integracija uklanjanjem različitih prepreka.

"Samo harizmatični ljudi sa očiglednim sposobnostima, znanjima i veštinama, spemni da prihvate promene i postupaju u skladu sa tim, mogu uspešno donositi odluke i voditi jedno preduzeće jer je cela mudrost u držanju koraka sa promenama, njihovom shvatanju, postupanju i prilagođavanju njima"(Hyde,D, 1997)

Nekada se lideri poistovećuju sa kompanijama u kojima rade, postaju brend i same kompanije posluju u obimu i značaju koliko se isti lideri zadrže u njima. Odlaskom lidera, kompanije polako počinju da izumiru.

Lider je avanturista koji bez straha, sa jasnim idejama i raspoloživim ljudskim i poslovnim resursima iluziju pretvara u stvarnost.

ULOGA I ZNAČAJ LIDERA

Lider treba da odiše autoritetom, uliva poverenje, podstiče razvoj i osećaj pripadnosti grupi zaposlenih.

Uspešni lideri smatraju se oni koji poseduju veštine, kao što su : verbalna komunikacija (uključujući veštinu slušanja), upravljanje vremenom i stresom, donošenje individualnih odluka, prepoznavanje, definisanje i rešavanje problema, motivisanje i uticanje na druge, delegiranje, postavljanje ciljeva i artikulacija vizije, samosvest, poznavanje sebe, izgradnja tima.

Liderstvo se može definisati kao proces uticanja i usmeravanja aktivnosti članova grupe na zadatak. Iz ove i njoj sličnih definicija liderstva proizilazi da se fenomen liderstva, pre svega, bazira se na međusobnoj interakciji između lidera i njegovih saradnika. Uspeh organizacije ne može i ne sme da se bazira samo na lideru, već organizacija mora da bude sposobna da funkcioniše isto tako dobro i u odsustvu lidera.

Dosta je ograničavajućih faktora koji mogu uticati na ulogu i postavljanje ciljeva lidera: Vlasnički kapital (privatni kapital, državni kapital); Lider kao vlasnik privatnog kapitala, Lider kao zaposleni kod vlasnika privatnog kapitala; Lider u javnom sektoru...

Od znatnog uticaja mogu biti i podneblje u kojem se posluje, razvijenost, uticaj politike, verski uticaj....

Na stil liderstva mogu uticati interni I eksterni faktori. Interni faktori predstavljaju karakteristike lidera, karakteristike sledbenika, vrste i struktuiranost zadatka, situacije. Stil liderstva umnogome zavisi I od spoljnih faktora kao što su zahtevi korisnika ili potrošača, zahteva stakeholdera i samog konteksta (političke ,ekonomske i društvene situacije).

Ukoliko lideri žele da budu efikasni, svoje ponašanje moraju uskladiti sa situacionim varijablama, a ne sa nekim najboljim obrascem ponašanja organizacije ili nekog njenog dela. Situacione varijable determinisane su kombinacijom liderskog stila i konkretne situacije.

LIDERSTVO KAO KLJUČNI FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI

Jedna od osnovnih karakteristika današnjeg sveta jesu promene koje se dešavaju izuzetno brzo. Nove tehnologije, novi konkurenti i dobavljači, porast potreba i očekivanja kupaca uslovljavaju nove stilove liderstva koji na sve to moraju da pronađu brze odgovore. Lideri u organizacijama sve više moraju biti proaktivni, fleksibilni, inovativni i u svemu tome usmereni na kvalitet koji postaje presudan na tržišni i diferencirajući faktor organizacije.

Kompanije kreiraju i održavaju konkurentsku prednost. Ukoliko žele da budu konkurentne, moraju biti fleksibilne i prilagodljive promenama, da inoviraju u proizvodni i poslovni proces. Ključnu ulogu u tome imaju lideri tih kompanija.

Današnja konkurentska realnost zahteva liderstvo. Lideri veruju u promenu i rade na njoj. Oni znaju da konkurentnost može, treba i mora da se kreira. Lideri treba da traže pritisak i izazov a ne da ih izbegavaju. (Mašić B.Babic L.,Đorđević-Boljanović J.,Tomašević V.,Veselinović S., 2009)

ŠTA JE KREATIVNOST?

Kreativnost može biti ograničena resursima kako ljudskim, tehničkim kao i uticajima podneblja. Ona predstavlja sposobnost da se na nekonvencionalan način reši neki problem.

Osobine kreativnih ljudi: sposobni su da produkuju brojne ideje, vešti su u lateralnom razmišljanju, kreiraju atipične odgovore na probleme, ne analiziraju previše brzo, uvek su spremni da se suprodstave autoritetu, fleksibilni su, prate trendove, improvizuju..

Kreativna rešenja moraju biti: nova (inače ne bi bilo kreativno), korisna (inače ne bi bilo rešenje), i izvodljiva (okvir datih ograničenja u realnom svetu).

ŠTA JE INOVATIVNOST?

„Istraživanja pokazuju da su one kompanije koje sprovode inovacije u svrhu poboljšanja svojih procesa i diferencijaciju svojih proizvoda/usluga značajno ispred konkurencije mereno preko tržišnog učešća, profitabilnosti, rasta kompanije i neto dobiti“ (Tidd et al. 2005, p. 1).

Preduslovi za uvođenje inovativnih aktivnosti su: fleksibilnost u rukovođenju, veća odgovornost u donošenju odluka, nova znanja i veštine.

Pod inovacijom se smatra novi proizvod, proces, tehnologija ili usluga sa unikatnim svojstvima, nastala primenom vlastitih ili tuđih rezultata naučno istraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz

sopstveni koncept, ideju ili metod za njeno stvaranje, koja je sa odgovarajućom vrednošću plasirana na tržištu.

Uspešno upravljanje promenama je od presudnog značaja za opstanak i rast kompanije. Sve je veći broj kompanija koje prihvataju ulogu lidera u uvođenju inovacija. Strategija stalnih inovacija i dinamičnost promena je odgovor na zahteve koje postavlja tržišna borba. Sve je veći broj preduzeća koja prihvataju ulogu lidera u uvođenju inovacija.

Jedno od važnih pitanja odnosi se i na uspešnost lidera u prilagođavanju poslovnom okruženju koje se stalno menja, kako bi mogli kreirati vizije koje će inspirisati i druge u njihovoj okolini. Mnogi lideri danas priznaju da je njihov posao bliže umetnosti nego nekoj egzaktnoj disciplini. Današnje kompanije sa svojim okruženjima podložne su stalnim promenama.

U mnogim organizacijama postoji bojazan od promena - inovacija, kako će se iste odraziti na poslovanje, zaposlene, okruženje, ostvarenje prihoda, poziciju same organizacije na tržištu.

Prikaz osnovnih razlika novih organizacija koje uče i tradicionalnih organizacija dat je u tabeli 1.

	Tradicionalna organizacija	Organizacija koja uči
Pristup promenama	Ako nešto funkcioniše, nemojte to menjati.	Ako ne prihvatate promene, nećete dugo trajati.
Pristup novim idejama	Ako izum nije ovdašnji – odbacite ga.	Ako je izum ovdašnji ili ponovljen, odbacite ga.
Ko je odgovoran za inovaciju?	Tradicionalne oblasti kao što je R&D.	Svi u organizaciji.
Osnovni strah	Pravljenje grešaka.	Neučenje, neprilagođavanje.
Prednost konkurencije	Proizvodi i usluge	Sposobnost da se uči, znanje i iskustvo
Posao menadžera	Kontrolisanje drugih	Osposobvljavanje drugih

Izvor: Robbins, Coulter (2005)

Inovacije su u direktnoj vezi sa informisanošću, tj. predstavljaju spregu informacija, ideja, projekcija, šansi da se nešto novo nametne a pritom doprinese razvoju. One predstavljaju trku sa vremenom i konkurencijom. Utemeljena (pravovremena) inovativnost vodi ka prosperitetu, dok prevremena inovativnost može da dovede do neprihvatanja, nerazumevanja, sprečavanja razvoja, i nepotrebnog troška.

Nekada je dovoljno samo malo volje i shvatanja potreba tržišta, prepuštanja izazovu i učinak inovacije može višestruko da nadmaši, troškove ulaganja.

PODRŽAVAJUĆE PONAŠANJE LIDERA

Ovo ponašanje lidera je sastavni deo svih liderskih stilova koji podrazumevaju pažnju, brigu, razumevanje, poštovanje i pomoć sledbenicima. Ono najčešće rezultira većom satisfakcijom zaposlenih, boljom komunikacijom, povećanim zadovoljstvom liderom i poslom, visokom organizacionom posvećenošću, smanjenjem stresa, što rezultira povećanjem individualnih i grupnih performansi, naročito u uslovima neizvesnosti karakterističnim za organizacione promene.

Podržavajuće ponašanja igra bitnu ulogu u situacijama kada zaposleni rade na stresnom poslu kojim nisu sasvim zadovoljni, kada su sledbenici novi na poslu i nesigurni u svoje sposobnosti ili rade na zadatku koji zahteva visoku kreativnost i savladavanje specifičnih veština. Frustrirajući zadaci koji su povezani sa striktnim poštovanjem rokova, kao i mogućim konfliktima sa članovima drugih grupa, takođe zahtevaju veći stepen podržavajućeg ponašanja. Sledbenici koji su suočeni sa kompleksnim zadacima koji zahtevaju donošenje netipičnih odluka, kao i oni koji se susreću sa novim i nepoznatim problemima, često pokazuju bolje rezultate kada su vođeni liderom koji iskazuje podršku i poverenje. Ispoljavanje razumevanja i ohrabrivanje zaposlenih od strane lidera, pomaže da se prevaziđe anksioznost prouzrokovana novim, kompleksnim zadatkom i da se energija usmeri na postizanje boljih preformansi.

Grupe koje se suočavaju sa konfliktnim situacijama unutar ili izvan organizacije uglavnom daju pozitivan odgovor na uticaj podržavajućeg liderskog ponašanja, zbog toga što svaki član grupe ceni ohrabrivanje od lidera i njegovo razumevanje težine situacije. Ovo, takođe, važi i za ljude koji tek postaju deo grupe, sa još nedovoljno jasno definisanim ciljevima i preciznim ulogama, zbog čega njihovi članovi zahtevaju više pažnje i podrške lidera nego članovi grupa koji funkcionišu u dužem vremenskom periodu. Pored toga, smatra se da poseban značaj podržavajuće ponašanje ima za one delove organizacije koji dolaze u kontakt sa velikim brojem klijenata i koji su usmereni na pružanje kvalitetnih vidova usluga. Podržavajuće i brižno ponašanje "uslužnog" lidera, može biti dobar model ponašanja zaposlenima u njihovoj interakciji sa klijentima i poslužiti kao primer za uspostavljanje interpersonalnih relacija, po uzoru na odnose uspostavljene sa liderom. Izvesne karakteristike sledbenika takođe su povezane sa uticajem na efektivnost podržavajućeg ponašanja lidera. U te karakteristike prvenstveno se ubrajaju nizak stepen samopouzdanja, nesigurnost i nedostatak samopoštovanja.

Ovakav model ponašanja podstiče kreativnost I inovativnost, ohrabruje zaposlene da počnu da se osećaju važnim, da pripadaju timu I da racionalnije razmišljaju.

OGRANIČENI EFEKTI PODRŽAVAJUĆEG PONAŠANJA LIDERA

Pored faktora koji povećavaju, postoje i oni koji smanjuju efektivnost podržavajućeg ponašanja, odnosno postoje situacije u kojima su od podržavajućeg, efektivniji neki drugi liderski stilovi.

Velike, predimenzionirane grupe smanjuju efektivnost podržavajućeg ponašanja, zbog manje mogućnosti interakcije lidera sa svim članovima grupe, što za posledicu ima nemogućnost da se svakom članu grupe posveti potrebna pažnja. (Smatra se da podržavajuće ponašanje nije efektivno u grupama koje imaju više od 15 članova.) (Howell J. P., Costley D. L., 2001, str.76).

Sledbenici koji teško menjaju svoje stavove (dogmatični su po prirodi) preferiraju formalni autoritet i direktivno ponašanje, tako da ispoljavanje pažnje, brige i razumevanja pre doživljavaju kao slabost, nego kao nešto poželjno i dobrodošlo. Podržavajuće ponašanje lidera nije dovoljno efektivno u odnosu na sledbenike koji pripadaju višim organizacionim nivoima i koji su zadovoljili potrebe višeg reda (razvojne), jer im je u tom slučaju veće samopouzdanje i, samim tim, potrebna im je manja podrška lidera. Ovo, takođe, važi i za dobro utrenirane profesionalce koji odlično poznaju svoj posao i visoko cene autonomiju i samokontrolu, te im podrška lidera nije sasvim neophodna. Specifične karakteristike posla koji sledbenici obavljaju mogu u većoj ili manjoj meri da utiču na efektivnost podržavajućeg ponašanja. Zaposleni koji se bave kreativnim, interesantnim i dinamičnim poslovima, koji im pričinjavaju zadovoljstvo, iz samog posla kao takvog izvlače ohrabrenje i podršku, i zbog toga nemaju izraženu potrebu za podrškom lidera. S druge strane, podržavajuće ponašanje neće biti previše efektivno ni kod zaposlenih koji za svoja zalaganja očekuju konkretnu nagradu u vidu plate, unapređenja ili drugih materijalnih koristi. Bilo kakva podrška, razumevanje ili pažnja lidera, koja nije praćena očekivanom nagradom, neće dati željene efekte, niti će uticati na promenu ponašanja.

ZAKLJUČAK

Imajući u vidu da organizacije danas posluju u turbulentnim socio-ekonomskim okolnostima, te da ove okolnosti ne predstavljaju pitanje trenutka, već jedinu izvesnost i konstantu, potreban je adekvatan odgovor organizacija na te promene, kako bi one ostale konkurentne. Da bi se danas opstalo na tržistu ideja je ključni faktor, međutim i ideje nisu vredne sve dok neko ne učini nešto korisno sa njima. Moglo bi se reći da je ponekad lako imati dobru ideju, ali je teško stvoriti promenu i motivisati ljude za naporan rad i istrajnost, bodriti ih i kada posustanu, naročito u situacijama neizvesnosti koje su usko povezane sa uvođenjem novina .

U ovom radu istraživali smo karakteristike lidera, njihov stil ponašanja, kao I ulogu I značaj, odnosno podršku u pogledu inovativnosti I kreativnosti. Uspešni lideri moraju biti ljudi sa vizijom I najfleksibilnijim duhom. Moraju imati sposobnost da brzo prihvate nove ideje i da se brzo prilagode novonastalim uslovima poslovanja.

Organizacijama u procesu tranzicije nedostaju lideri koji imaju viziju, osećajnost, intuitivnost, smelost, koji su nepodložni uticajima politike, očekivanog, koji veruju i ulivaju veru, koji kolektiv čine otpornijim na dolazeće promene.

LITERATURA:

[1] Bogićević B. Menadžment ljudskih resursa. Centar za izdavačku delatnnost, Ekonomski f fakultet, Beograd 2009

[2] Collins J., "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", Harvard n Business Review, January 2000.

[3] Hyde D. , Međunarodni marketing,CEO OSH KOSH B Gosh ,Beograd, 1997.

[4] Howell J. P., Costley D. L.,2001,Understanding Behaviors For Effective Leadership Prentice Hall, New Jersey.

[5] Janićijević N., 2008, Organizaciono ponašanje, Datastatus, Beograd.

[6] Kreitner R., Kiniciki A., 2000, Organizational Behavior, McGraw-Hill, Boston.

[7] Mašić B. Babic L. Tomašević V. Veselinović S.,Menadžment, treće izdanje, Beograd, 2009.

[8] Northouse P., 2008, Liderstvo: Terorija i praksa, Datastatus, Beograd .

[9] Newstrom J., 2001, Leaders and the Leaderhip Process, McGraw-Hill, Boston.

[10] Yukl G., 1998, Leadership in Organizations, Pretnice-Hall, New Jersey.

[11] Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), Managing Innovation: Integrating ttechnological market and organizational change, New York: John Wiley and Sons Inc.

[12] Robbins, S, Coulter, Škola biznisa – naučno stručni časopis, Menadžment, Beograd, Data Status , UDC 005:001.895 005.591.6 -, 2005,

Uticaj organizacione kulture na inovativnost

doc. dr Tatjana Janovac, Dragana Pankas, Marija Nikolić

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina 4

Apstrakt: U veku brzog napretka, velikih promena i stalnih oscilacija na tržištu, ostvarivanje konkurentske prednosti je cilj svakakog preduzeća. Kako bi se u takvom okruženju išlo u korak sa konkurentima, stalne inovacije su neophodnost.

Svakako je važno otkrivanje determinanti inovacija. Mnoga preduzeća imaju velike prepreke u postizanju rezultata na tom polju, a top menadžment je često u nedoumici oko razloga zaostajanja. Resursi, odnosno eksperti, veliki broj zaposlenih, tehnologija i novac često su nedovoljni za uspeh.

Cilj ovog rada jeste da ukaže na važnost i uticaj organizacione kulture na inovacije, a samim tim na uspeh i napredak preduzeća.

Ključne reči: inovacije, organizaciona kultura, konkurentska prednost, uspeh.

Abstract: In the age of quick development, major changes and constant oscillations in the market, competitive advantage is the aim of every contemporary company. To be in that environment keep pace with competitors, constant innovation are a necessity.

It is certainly important to discover the determinants of innovation. Many companies have no obstacles in achieving results in this field, and the top management is often in doubt about the causes of the gap. Resources or experts, a large number of employees, technology and money are often insufficient for success.

The aim of this work is to show the importance of organizational culture in which the influence exercised on innovation and, consequently, the success and progress of the company.

Key words: Innovation, organizational culture, competitive advantage, success

UVOD

Brzo ostvarivanje konkurentske prednosti na zapadnom tržištu japanskih kompanija, pokrenulo je konkurente, ali i naučnu javnost da istraže posebnost ovih preduzeća. Otkriven je model "japanskog menadžmenta" i specifična organizaciona kultura. Valja napomenuti da je jedna od odlika svake japanske kompanija izražena inovativnost.

U japanskim preduzećima zastupljena je velika posvećenost zaposlenih, grupno odlučivanje, doživotno zapošljavanje. Lako se donesi zaključak da je razlika i svojevrsna prednost u organizacionoj kulturi.

Postavlja se pitanje da li, prateći činjenice iz primera uspeha japanskih preduzeća možemo dovesti u svojevrsnu vezu inovativnost i organizacionu kulturu? Da bismo dali odgovor na ovo pitanje, neophodno je razjasniti same pojmove organizacione kulture i inovativnosti, njihove funkcije i značaj, a potom pronaći jasnu korelaciju.

ORGANIZACIONA KULTURA

Pojam i definisanje organizacione kulture

Osnovni izvor koncepta kulture predstavlja antropologija. Ovaj termin u antropologiju je uveo B. Tejlor 1871. godine. Ovaj koncept preuzeli su istraživači menadžmenta početkom 1980-ih godina, radi što boljeg razumevanja i ponašanja ljudi u organizacijama. Oni su skovali termin "organizaciona kultura" ili "korporativna kultura" kako bi jasno označili pojam kulture u preduzećima i drugim organizacijama.[108]

Organizaciona kultura može se definisati kao "sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, a koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje". [109] Kao takva, ona nije nezavisna, već je sastavni element opšte kulture i vrednosnog sistema društva u celini.

Postavlja se pitanje kako nastaje organizaciona kultura. Prvenstveno ona treba da bude razvijena od strane organizacije, tačnije menadžmenta, a potom prihvaćena ili naučena od strane zaposlenih. Ipak, činjenica je da najveći broj organizacija ne pokušava svesno da kreira određenu kulturu, već se kultura organizacije uglavnom kreira nesvesno i bazirana je na vrednostima top menadžmenta ili osnivača organizacije.[110] Smatra se da na razvoj organizacione kulture utiču događaji iz prošlosti i sadašnja klima, kao i tehnologija rada, ciljevi organizacije i vrsta ljudi koji rade u organizaciji.[111] Ali, i povratno, ona utiče na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije. Takođe, organizaciona kultura je izvor motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva zaposlenih.[112]

Elementi organizacione kulture

[108] Petković M, Janićijević N, Boćićević Milikić B, Aleksić Mirić A, „Organizacija", Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2014, str. 441.

[109] Ibid, str. 443.

[110] Vidaković M, Šćapenović V, Bošoš A, Zbornik radova, "Organizaciona kultura kao faktor uspešnog poslovanja preduzeća", Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, 2012, str. 322

[111] Hendi Č, "Bogovi menadžmenta", Želind, Beograd, 1996, str.184.

[112] Walters, M., P. Dobson, A. Williams: Changing Culture, Institute of Personal Management, London, 1989., str. 34.

Radi razumevanja organizacione kulture, važno je definisati elemente koji je čine. Najčešća podela je ona na kognitivne i simboličke.[113] Dok se kognitivni nalaze u glavama ljudi i ne mogu se direktno otkriti, simbolički su vrlo vidljivi u svakodnevnom životu organizacije.

Pretpostavke, vrednosti, verovanja, stavovi i norme ponašanja su kognitivni elemetni organizacione kulture.[114] Najdublju komponentu kognitivnog sadržaja kulture čine osnovne pretpostavke. One su podsvesne i imaju jak uticaj na percepciju i mišljenje ljudi, jer sistematizuju i uopštavaju osnovna ljudska saznanja i iskustvo o tome kako svet funkcioniše.[115] Verovanje je element koji govori o tome kako svet funkcioniše i koje uzročno-posledične veze postoje. Kada se neka vrednost u praksi pokaže kao uspešna i ustali se, ona se potiskuje u podsvest i postaje verovanje.[116] Relativno stabilan sistem verovanja o nekoj situaciji ili objektu su stavovi. Oni predodređuju pojedinca da se ponaša na određeni način prema toj situaciji.[117]

Vrednosti su ideal, kojem pojedinac ili organizacija treba da teži i koji treba da usmerava čitavo ponašanje. Definisane vrednosti usmeravaju zaposlene da biraju one odluke koje će voditi ka željenom stanju.[118]Norme su nepisana pravila ponašanja ili neformalna uputstva o tome kako bi pojedinac trebalo da se ponaša u organizaciji.[119]

Može se reći da su simbolički elementi organizacione kulture svi materijalni i nematerijalni objekti i pojave, nastali kao produkt kognitivnih elemenata. Oni mogu biti semantički, bihevioristički i materijalni.[120]Semantički simboli su žargon, jezik, priče, mitovi, metafore.. Različiti obrasci, modeli i ustaljeni načini ponašanja članova organizacije čine biheviorističke simbole. Pomenute materijalne simbole čine materijalni objekti, koji osim upotrebne vrednosti imaju za cilj da predstave određena verovanja i vrednosti kompanije i zaposlenih. Primer je spoljni i unutrašnji izgled zgrade ili logotip.[121]

Vrste organizacione kulture

Različiti autori izneli su niz različitih klasifikacija organizacione kulture. Ipak, najčešće korišćena je ona koju je dao Harison, a modifikovao Hendi. Prema ovoj tipologiji, postoje četiri osnovna tipa

[113] http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n12/mje_2010_v06-n12-a29.pdf, Ahmetagić D, "Neke determinante inovacionog uspeha", str. 233, 20. novembar 2015.
[114] Lojić R, „Organizaciona kultura", Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, Beograd, str.263
[115] Lojić R, „Organizaciona kultura", Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, Beograd, str.263
[116] Ibid, str.264
[117] Ibid, str.264
[118] Ibid, str.264
[119] Ibid, str.264
[120] Ibid, str. 265
[121] Ibid, str. 265

kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške. Svaka od njih ima odgovarajući simbol i grčko božanstvo.[122]

Kultura moći je orijentisana ka lideru, a organizacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama vođe. Karakterišu je fleksibilnost, brzina reagovanja, ali i rizičnost. Ovakva kultura je pogodna za male organizacije sa visokoobrazovanim kadrom, u kojoj je važna brzina.[123]U kulturi uloga dominiraju pravila i procedure, te je ona prava birokratska kultura. Ona je pouzdana i efikasna, ali joj nedostaje inicijativa, preduzetništvo i sposobnost prilagođavanja.[124]

Uspeh i postignuće su najvažniji u kulturi zadatka. Osnovne prednosti su orijentacija na rezultat, fleksibilnost, preduzetništvo, a nedostaci prevelika zavisnost od ljudi i njihovog kvaliteta.[125] Najređa vrsta je kultura podrške. Ciljevi organizacije su zanemareni, a fokus je na interesima pojedinca. Ona je demokratska, podržava individualnu slobodu, ali je u opasnosti od raspada.[126]

Funkcije i značaj organizacione kulture

Kao što se može uočiti iz dosadašnjeg izlaganja, organizaciona kultura ima veliki broj funkcija u svakom preduzeću. Smatra se da su osnovne davanje članovima organizacije osećaja identiteta, tj. pripadnosti, postizanje odanosti kompaniji, stvaranje stabilnosti i struktuisanje zaposlenih.[127]

Jasno je da organizaciona kultura utiče na poslovanje i poslovne rezultate svake organizacije, te iz toga i proizlazi njen značaj. Ona može biti i "tajna uspeha" i "tihi ubica". Vrlo je važan faktor u donošenju strateških odluka. Sve odluke donete u jednoj organizaciji proističu iz nekih polaznih verovanja, vrednosti, pretpostavki. Organizaciona kultura je mehanizam koordinacije u organizaciji, a vrlo je efikasna i u kontroli ponašanja zaposlenih, jer čak može biti snažnija od formalih propisa ili direktnog nadzora. Ujedno, ona značajno smanjuje konflikte u organizaciji i dobar je motivator. Organizaciona kultura je značajna za poslovanje organizacije i kao determinanta njene sposobnosti da se prilagođava okruženju, promenama. Tako, ona ima važan uticaj na inovacije, čime ćemo se pozabaviti kasnije.[128]

INOVACIJE

Pojam i definisanje inovacije

Koren reči inovacija je reč novus, latinskog porekla, koja znači novo. Stoga, da se zaključiti da inovacija podrazumeva uvođenje nečeg novog ili promena na novo stanje. Ključan je naglasak na novini.

---

[122] Hendi Č, "Bogovi menadžmenta", Želind, Beograd, 1996. str. 19-37
[123] Ibid
[124] Ibid
[125] Ibid
[126] Ibid
[127] Smircich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, September 1983., str. 339.
[128] Janićijević N, "Organizaciono ponašanje", Datastatus, Beograd, 2008, str. 302-304

Organizaciona inovacija je uspešna primena kreativnih ideja u organizaciji. Važno je razlučiti pojmove kreativnosti i inovacije. Kreativnost je uži pojam od inovacije, odnosno to je oblik organizacione inovacije, koji se pak odnosi na definisanje novih i korisnih ideja. Kreativnost podrazumeva donošenje novih ideja, a inovativnost podrazumeva njihovo aktiviranje.[129] Sama kreativnost je proces gde se koristi znanje, mašta i talenat radi kreiranja i ostvarivanja novog pristupa stvarima ili pronalaženja posebnog rešenja za date probleme.[130]

Smatra se da pojam inovacije obuhvata nekoliko elemenata. Ona predstavlja nov proizvod, proces ili tehnologiju, odnosno njihovo značajno poboljšanje. Dalje, ona nastaje primenom rezultata naučno istraživačkog rada, otkrića ili saznanja. Naposletku, inovacija se razrađuje kroz sopstveni pristup, ideju ili metod i realizuje se na tržištu.[131]

„Deljenje znanja i kreacija nalazi se u samom srcu inovacije u svim oblastima – u nauci, umetnosti i biznisu – a inovacija je pokretačka sila stvaranja bogatstva. To nije apstraktan proces. On zahteva ljudsku inicijativu. Inovacija podrazumeva upotrebu novog znanja, sa ciljem izvršenja promena u organizaciji, da bi se stvorio novi proizvod usluga, unapredilo poslovanje ili stvorile nove mogućnosti i šanse. Inovacija podrazumeva uvođenje nečeg novog ili promenu na novo stanje. U osnovi inovacije nalazi se ideja, ili otkriće, a ono je rezultat kreativnog procesa koji se ne može uvek predvideti, pa je planiranje otežano.“[132]

Vrste i ciljevi inovacija

Smatra se da se svaka inovacija može svrstati u jednu od sedam kategorija, koje istovremeno predstavljaju i ciljeve inovacije.[133] To su inovacije, odnosno uvođenje novog ili znatno poboljšanog, proizvoda, usluge, procesa, marketinga, lanca nabavke i organizacije. Tako se može uvesti softver jednostavniji za korišćenje, brže isporučivanje paketa tokom noći, precizniji sistem naručivanja i slično.

Može se navesti i podela inovacija na radikalne i postepene. Radikalne pokreću udaljavanje od postojećih praksi, te tako izazivaju fundamentalne promene. Na ovaj način, one mogu potpuno transformisati neko preduzeće. Za razliku od njih, postepene inovacije vrše sitnija poboljšanja ili pak osnažuju postojeću praksu. One mogu predstavljati evoluciju ranijih radikalnih inovacija.

---

[129] Williams C, “Principi Menadžmenta”, Datastatus, Beograd, 2010, str. 114.

[130] http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n12/mje_2010_v06-n12-a29.pdf, Ahmetagić D, “Neke determinante inovacionog uspeha”, str. 230, 20. novembar 2015.

[131] Janovac T, Jakić B, Kirin S, Švab K, „Upravljanje inovacijama u obrazovanju“, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, str. 3

[132] Albijanić M, “Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast”, Službeni glasnik, Beograd, 2011, str. 368

[133] http://www.usheproduction.com, Organizational Processes, Part 6., str. 572

Bez obzira na to što su drugačije, i radikalne i fundamentalne promene mogu biti izvor konkurentskih prednosti.[134]

Inovacioni proces

Proces inovacionog stvaranja ima određeni put kako da se stvore nove ideje i kako da se iste materijalizuju i pretvore u praksu ili se komercijalizuju. Invencija, inovacija i difuzija čine tri dela ovog procesa.[135]

Invencija (ili pronalazak) predstavlja koncipiranje nove ideje, kreaciju nove mogućnosti za novi ili poboljšani proizvod ili proces. U ovoj fazi se uspeh pronalaska ocenjuje shodno tehničkim kriterijumima. Inovacija je uvođenje nove ideje ili nove promene u opštu upotrebu. Invencija postaje inovacija kada postigne uspeh na tržištu. Za razliku od prethodnog, kriterijume uspešnosti ovog koraka su komercijalni. Sledi njihovo imitiranje ili poboljšavanje od strane drugih preduzeća i preduzetnika , odnosno kasnija primena inovacija ili difuzija.[136] Poslednji korak naziva se i širenje.

Značaj inovacija

Da bi kompanija opstala na poslovnom tržištu, potrebno je stalno unapređenje produktivnosti i poboljšanje konkurentnosti. Promene do kojih pak dolazi na konkurentskoj sceni zahtevaju od preduzeća da neprestano sprovode inovacije. Organizacije kojima je cilj uspeh i napredak na tržištu, moraju da budu inovativne. Najefikasniji način konkurisanja na zrelim tržištima je kreiranje novog tržišta ili nove kategorije proizvoda.[137]

Značaj inovacija se ogleda u tome što one podstiču ekonomski rast i stvaraju dobit, doprinose rastu prihoda po glavi stanovnika, direktno utiču na povećanje zaposlenosti, a indirektno doprinose ekonomskoj efikasnosti i dobiti. Inovativni proizvodi omogućavaju da se osvoji i zadrži udeo na tržištu, ali i uveća profitabilnost na tržištima.[138]

ORGANIZACIONA KULTURA KAO POKRETAČ INOVACIJA

Nezaobilazni na listama najinovativnijih brendova svakako su Epl, Majkrosoft, Gugl, a od skoro i Tesla Motors. Postavlja se pitanje, kako su ove kompanije postigle ovakav status? Mnogi se slažu da su ključnu ulogu odigrale njihove organizacione kulture.

---

[134] Dess G. Gregory, Lumpkin G.T., Eisner B. Alan (2007), Strategijski menadžment, Data Status, Beograd, str. 437

[135] Janovac T, Jakić B, Kirin S, Švab K, „Upravljanje inovacijama u obrazovanju“, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, str. 6

[136] Ibid

[137] Stanisavljev S, Miladinović Ž, Jokić S, Markoski B, „Znanje i inovativnost – faktor opstanka nove organizacije“, Tehnički fakultet Čačak, Čačak 2011, str.2

[138] Ibid

Kao što smo do sada istražili, inovacije su suštinski element konkurentske prednosti. Stoga, pitanje je, od čega zavisi prihvatanje inovacija u kompanijama? Najvažniju ulogu igraju tri organizaciona faktora. To su resursi firme, određujući šta firma može, a šta ne da uradi, potom interni procesi i naposletku firmine vrednosti. Vrednosti pomažu menadžerima da rasporede retke organizacione resurse, odrede koji proizvod će razvijati, izaberu klijenta kojem će ga prodati.[139] Dakle, činjenica je da je svakoj uspešnoj organizaciji u svakoj delatnosti potrebna organizaciona kultura koja podstiče inovacije.

Osobine inovacione organizacione kulture

Goran Ekal, švedski istraživač, naveo je karakteristike oganizacione kulture koja podstiče inovacije. Prva je izazov i učešće, odnosno koliko su zaposleni motivisani, predani i posvećeni. Sledi sloboda, tj.stepen do kojeg su članovi samostalni i imaju mogućnosti inicijative. Poverenje i otvorenost je naredna osobina inovativne organizacione kulture, a naredna je vreme za ideje. Ekal navodi da je važna i igra, odnosno humor, kao i rešavanje konflikta, debatovanje i preuzimanje rizika.[140]

Kako bi se stvorila organizacija koju karakteriše inovativnost, važno je da menadžeri vode računa o četiri pitanja vezana za kulturu organizacije. Oni treba da podstiču etičke principe, svaku vrstu inovativnih ideja, duhovne dimenzije radnog mesta i poštovanje zahteva klijenata.[141]

Kada organizaciona kultura teži da uvede visoke etičke standarde, tada ona ima visoku toleranciju rizika, umerenu i slabu toleranciju na agresivnost. Fokus je i na sredstvima za postizanje ciljeva, a ne samo na ciljevima. Takođe, ona podstiče menadžere da preuzimaju rizike i vrše inovacije, a sprečava nekontrolisanu konkurenciju.[142]

Visina troškova, produktivnost, kvalitet strateških odluka i sposobnost organizacije da na vreme uči i prilagodi se trendovima u okruženju u velikoj su zavisnosti od strukture organizacije. Stoga je izbor prave organizacione strukture u organizaciji jedna od odluka koje dalekosežno utiču na uspeh organizacije.

St. Luke, jedna od reklamnih agencija u Londonu, ima organizacionu kulturu koja podstiče slobodu izražavanja, teži da rad učini zanimljivijim, a izbegava prisilu i strah. To utiče na rad zasposlenih, kao i na način na koji menadžeri planiraju, vode i kontrolišu procese. Sama kultura oblikuje ponašanje menadžera i stvara kreativno i inovativno okruženje.

Za razliku od ovakvog primera, ako kultura sadrži vrednost da je najbolji interes sporo i sigurno povećanje prihoda, menadžeri neće podržati inovativne, rizične ideje, iako podrazumevaju širenje. Tako su na ovom podneblju neretko zastupljene vrednosti da kompanija postoji da bi se

[139] Robbins P.S., "Menadžment", Data Status, Beograd, 2005, str. 60.
[140] Robbins P.S., "Menadžment", Data Status, Beograd, 2005str. 61

[141] Ibid
[142] Ibid

radnicima obezbedila plata, gde je važno "ne zaletati se" i mnogo "ne talasati". Jasno je da inovativnost svakako neće biti posledica ovakve organizacione kulture.

Odnos organizacione strukture i organizacione kulture

Jedan od najvažnijih faktora efikasnosti preduzeća jeste organizaciona kultura. Od strukture zavise visina troškova, kvalitet odluka, produktivnost, ali i sposobnost kompanije da na vreme uči i prilagođava se trendovima, odnosno da bude inovativna. Uticaj organizacione kulture na inovativnost kompanije vidi se i u ovom segment, jer organizaciona struktura umnogome zavisi od kulture.

Svoj uticaj na strukturu kultura vrši dejstvom na dve dimenzije, na nivo formalizacije i nivo centralizacije.[143] Tako, kultura uloga zahteva birokratski organizacioni model, a kultura podrške profesionalni organizacioni model. U organizacijama u kojim postoji kultura zadatka uspešna će biti samo inovativna organizaciona struktura, dok kultura moći implicira upotrebu preduzetničkog organizacionog modela.

ZAKLJUČAK

Da bi preduzeće ostvarilo uspeh i konkurentsku prednost, ono mora biti inovativno. Nesumnjiv uticaj na funkcionisanje i uspešnost preduzeća ima organizaciona kultura, između ostalog, kao jasna i važna determinanta inovativnosti. Ukoliko kompanija teži da bude inovativna, ona se svakako mora pozabaviti organizacionom kulturom.

Organizacija koja ima inovativnu organizacionu kulturu svakako mora imati rast i inovativnost kao važne ciljeve oko kojih, kao i oko drugih, mora postojati visok stepen saglasnosti. Važna osobine organizacione kulture koja ispunjava težnju za inovacijama jeste decentralizovano odlučivanje i predavanje većih ovlašćenja menadžerima nižih nivoa. Kao bitna figura u takvim organizacijama jeste menadžer inovacijama, koji kreira inovativnu klimu i koordinira inovativnim aktivnostima.

LITERATURA

Ahmetahić D, "Neke determinante inovacionog uspeha", http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n12/mje_2010_v06-n12-a29.pdf, 20. novembar 2015.

[143] Janićijević N, "Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća", Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998, str. 182.

Albijanić M, “Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast”, Službeni glasnik, Beograd, 2011.

Dess G. Gregory, Lumpkin G.T, Eisner B. Alan, Strategijski menadžment, Data Status, Beograd, 2007.

Hendi Č, “Bogovi menadžmenta”, Želind, Beograd, 1996.

Janićijević N, “Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća”, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

Janićijević N, “Organizaciono ponašanje”, Datastatus, Beograd, 2008.

Janovac T, Jakić B, Kirin S, Švab K, „Upravljanje inovacijama u obrazovanju“, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 2014.

Lojić R, „Organizaciona kultura“, Ministarstvo odbrane RS, Vojna akademija, Beograd

Petković M, Janićijević N, Boćićević Milikić B, Aleksić Mirić A, „Organizacija“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2014.

Robbins P.S., “Menadžment”, Data Status, Beograd, 2005.

Smircich, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, September 1983.

Stanisavljev S, Miladinović Ž, Jokić S, Markoski B, „Znanje i inovativnost – faktor opstanka nove organizacije“, Tehnički fakultet Čačak, Čačak 2011.

www.usheproduction.com , Organizational Processes, Part 6.

Vidaković M, Šćapenović V, Bošoš A, Zbornik radova, “Organizaciona kultura kao faktor uspešnog poslovanja preduzeća”, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, 2012.

Walters, M., P. Dobson, A. Williams: Changing Culture, Institute of Personal Management, London, 1989.

Williams C, “Principi Menadžmenta”, Datastatus, Beograd, 2010.

KONKURENTSKA PREDNOST INOVATIVNIH ORGANIZACIJA

Tijana Janković, Jelena Jović, Branislav Vukmirović

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina br.4, Beograd

Apstrakt:
Početak 21-og veka karakteriše naučno-tehnološki razvoj praćen stalnim i dinamičkim promenama koje su uslovljene tehnološkim, ekonomskim, političkim i društvenim faktorima. Prilagođavanje brojnim i raznovrsnim promenama, rastuća konkurencija i stalno poboljšanje performansi predstavljaju osnovni uslov za opstanak i razvoj savremenih preduzeća. Novonastale promene u pogledu zahteva okruženja, uticale su i na promene u samim preduzećima, pre svega, kroz neophodnost sticanja i implementacije novih znanja u svim funkcionalnim organizacionim područjima.
Da bi ostvarile dugoročne vrednosti za korisnike i zainteresovane strane, organizacije moraju da unapređuju svoje perfomanse, inicirajući promene strukture, ljudskog potencjala, kvalitet poslovanja kroz inovacije.

Ključne reči*: inovacije, zadovoljstvo korisnika i zainteresovanih strana, konkurentska prednost, nova vrednost, inovativne organizacije.*

Abstract:
The bigining of 21st centyru characterises scientific and technological development which is monitored contstants and dynamics changes which are conditioned tehnologicals, economics, politicals and social factors. The customization numerous and varied changes, grow competitiveness and constantly improving performances are basic requirement for survival and development modern enterprises. Emerging changes with regard to requirements of the environment affected the changes within enterprises through the necessity of acquiring and implementing new knowledges in all functional organizational areas.
The organizations in order to successfully meet the needs of customers and stakeholders they must constantly improve their performances, initiating changes of structure, human potentials ang quality of their management through innovations.

Key words: *innovations, customer satisfaction i stakeholders, competitive advantage, new value, innovation organization.*

UVOD

Tradicionalni način poslovanja podrazumevao je duže periode spokoja i samozadovoljstva, koje su prekidali kraći periodi promena u okruženju na koje se moralo adekvatno reagovati.
Danas, organizacije posluju u drugačijem ambijentu nego pre pedeset i više godina. Dinamične promene uslovljene brojnim ekonomskim, društvenim, političkim i tehnološkim faktorima, uticale su da organizacije promene koncept poslovanja i ustaljene navike. Prodor na nova tržišta, razna strateška partnerstva i savezi, organizacione promene kao i neizvesnosti koje dolaze iz okruženja, povećavaju izloženost organizacije riziku. Globalna ekonomska kriza nametnula je važnost adekvatnog upravljanja rizicima.

Stvoriti i održavati konkurentsku prednost, koja često traje koliko i "san leptira", je osnovni i najteži zadatak savremenih organizacija. Konkurentska prednost u početku je poticala iz lokacije. Pristup različitim sirovinama davao je organizaciji onu specifičnu prednost koja joj je bila potrebna da stvori i eksploatiše privremeni monopol. Uspešna kompanija devetnaestog veka profitirala je na pristupu nafti, šumama, rudnicima i sl. Vremenom, su slobodna tržišta sirovina uveliko otežala korišćenje lokacije kao jedinog izvora konkurentske prednosti. Inovacija tehnologije u kombinaciji sa pristupom kapitalu postala je novi parametar diferencijacije i ključ prednosti. Kada su usled brojnih imitacija proizvodnje i prodaje patenata tehnološke inovacije postale "svačije", konkurentska prednost se nije više mogla temeljiti na disfunkcionalnom tehnološkom monopolu. A onda smo ušli u organizaciono doba. Organizacije su imale veoma slična tehnološka rešenja, uspevale su samo one sa najboljim organizacionim rešenjem. Pojam organizacije vezuje se za umetnost postizanja neobičnog uz pomoć običnih ljudi. To ne podrazumeva angažovanost na novom proizvodu ili usluzi, nego stvaranje uslova za neprekidan protok kreativnosti radeći na nov, drugačiji, način. U drugoj polovini dvadesetog veka organizacione inovacije su omogućavale stvaranje većih i manjih privremenih monopola. "Just in time" metod, reinžinjering poslovnog procesa, upravljanje prema ciljevima, menadžment totalnog kvaliteta, obilazni menadžment, japanska metoda kanban, postavljanje repera, matrični menadžment, autsorsing (korištenje spoljnih resursa), redukcije, strateška pertnerstva, i mnoge druge tehnike u rukama menadžera reflektovale su obilje konkurentskih prednosti za one koji su ih koristili. Uvođenje informacione tehnologije dalo je određenim kompanijama startnu prednost.
Slepo sledeći primer uspešnijih organizacija, kao i prednosti koje daju lokacija, tehnološka inovacija, određene metode poslovanja i vrtoglava konkurentnost, mnoga preduzeća nisu uspela da prepoznaju i da se suoče sa rizikom. Ključ uspeha predstavlja fleksibilnost i odgovor na promene.

DEFINISANJE I PODELA INOVACIJA

Inovacije u poslovnom smilsu obuhvataju daleko širi pojam od razvoja nove tehnologije, proizvoda ili procesa. U razmišljanju o tome šta inovacije podrazumevaju, različita su tumačenja i definicije, ali se u najširem smislu ukazuje da: ideja inovacija obuhvata svaki novi način da se nešto radi tako da se stvara nova vrednost (Erić I,Jančetović, M. 2012, prema Jakšić-Levi, 2001)

Brojni autori bavili su se definisanjem inovacija sa namerom da ukažu na njihove dimenzije, stepen rasprostranjenosti i karakteristike. Austrijski ekonomista Džozef Shumpeter, jedan od prvih autora koji su se bavili ovom problematikom, ističe postojanje pet osnovnih aspekata inovacija i to (Erić I., Jančetović, M. 2012):

-uvođenje potpuno novih ili kvalitetno poboljšanih proizvoda;

-novi metodi proizvodnje;

-osvajanje novih tržišta;

-korišćenje novih resursa ili dobavljača;

-novi oblici konkurencije koji vode restruktuiranju industrije.

Majkl Porter definiše inovacije na sličan način. Prema Porteru inovacije uključuju: „unapređenje u tehnologiji kao i nove metode ili načine obavljanja stvari. Mogu se manifestovati u promeni proizvoda, procesa, drugačijim pristupima marketingu, novim formama distribucije i dr, što neminovno vodi prema organizacionom učenju kao formi formalnog istraživanja i razvoja.

Porter slično kao i Šumpeter inicira da inovacije mogu poticati od organizacionog učenja, a ne samo od istraživačko-razvojnog dela (Erić I.,Jančetović M. , 2012).

Inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika sredstvo pomoću kojeg oni koriste promenu kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti (Draker 1996,35).

Inovacija je upravljanje svim aktivnostima uključenim u proces generisanja ideja, razvoja tehnologija, proizvodnje i plasiranja novih proizvoda ili usluga. (Trott P, 2005)

Prema Milosavljeviću (1996) "inovacija koja vodi tehnološkoj promeni je sposobnost da se da nešto novo što će preduzeće samo da koristi u poboljšanju proizvoda ili procesa, ili će prepustiti drugima da to urade (prodajom prava korišćenja industrijske svojine). Inovacija znači sposobnost da se sopstvena ili tuđa invencija primeni na proizvode ili tehnološke procese u preduzeću."

Najčešće se inovacije povezuju sa uvođenjem novih proizvoda ili usluga. Međutim, tehnološke inovacije mogu biti ostvarene jedino ukoliko su praćene adekvatnim menadžerskim i organizacionim promenama pa se tako mogu navesti osnovne vrste inovacija (Erić I, Jančetović M., 2012):

-inovacija proizvoda (razvoj novog ili unapređenje postojećeg proizvoda)

-inovacija procesa (razvoj novog procesa proizvodnje kao što su automatizovani procesi proizvodnje)

-organizacione inovacije (otvaranje novog organizacionog dela, novi sistemi komuniciranja, uvođenje nove računovodstvene procedure)

-inovacije u upravljanju (menadžment totalnog kvaliteta, reinženjering)

-inovacije proizvodnje (JUST IN TIME sistem, novi sistem kontrole)

-inovacije u marketingu (novi pristup prodaje, direktni marketing)

-inovacije usluga (plaćanje putem interneta) i

-paradigmatska inovacija.

Prema stepenu novine koji je pristupan prilikom inovacija postoje dve vrste inovacija:

-radikalne

-inkrementalne. (Erić I , Jančetović M, 2012, prema Freeman, C. 1974)

Prema klasifikaciji inovacija koja je data u literaturi (Đorđević, B.,2003.), područja primene inovacija u poslovnom sistemu su: strategija, tehnologija, proizvod, struktura i orgranizaciona kultura, odnosno zaposleni.
Prema (OECD, 2005) inovacije se klasifikuju na: inovacije proizvoda/usluga, inovacije procesa, inovacije marketinga i organizacione inovacije.

FAZE INOVACIJA

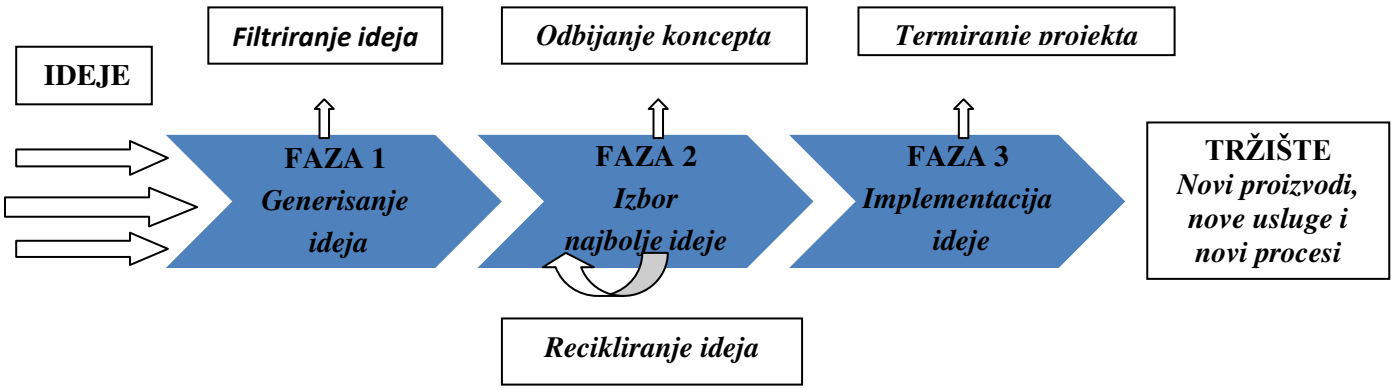
Svaka vrsta inovacija prolazi kroz određene faze do trenutka svoje komercijalne valorizacije. Sve inovacije započinju sa generisanjem ideja, a put do njihove implementacije i tržišnog uspeha može biti veoma dug. Najčešće, ideje se rađaju u okviru malog broja ljudi, tzv timova iz različitih funkcionalnih oblasti, koji povremeno sarađuju na obavljanju određenih zadataka. Ideje se prikupljaju korišćenjem breinstorminga, analiza tržišta, zahteva potrošača i drugog.
Izvori ideja su mnogobrojni, odnosno mogu biti u samom preduzeću, drugim preduzećima u grani, univerzitetima, konkurentima, korisnicima i zainteresovanim stranama. Prema podacima Evropske komisije, najveći broj ideja za inovacije u organizacijama Evropske Unije potiče od potrošača, odnosno korisnika, zatim slede unutrašnji izvori ideja (zaposleni, pojedinci, ponovno definisanje ili menjanje strategije poslovnog sistema, uvođenje nove opreme, promena strukture zaposlenih) i konačno dobavljači ili partneri. Pored unutrašnjih postoje i spoljašnji izvori kao što su tržište, zakonska regulative, nivo razvijenosti tehnologije, fluktuacija na tržištu rada, globalne i nacionalne ekonomske promene i dr. Najsvežiji podaci o izvorima ideja (Europian Comision, Industry and Enterprise ,2009) datiraju iz 2009.godine kada je kreiran projekat za podršku inovacija u oblasti usluga.
Rezultati zastupljenosti pojedinih izvora ideja prikazani su u tabeli 1.

Izvori ideja	***Procenat učešća u ukupnom broju ideja***
• Eksterno I &R (naučno-istraživačke institucije, laboratorije, tehnološki parkovi)	• 5%
• Druga tržišta (industrija ili zemlja)	• 7%
• Konkurencija	• 2%
• Kupci	• 50%
• Interni izvori ideja	• 32%
• Dobavljači/partneri	• 4%

Slika 1. Rezultat zastupljenosti pojedinih izvora ideja (Erić I, 2012, st. 27)

Stokić i saradnici (Erić I, Jančetović M. 2012, prema Stokic, D., Campos, A., Sorli, M. And Gorostiza, A., 2003.) su uveli koncept životnog ciklusa ideje, navodeći da će ideja proći kompletan ciklus, kako bi mogla biti prikupljena, dokumetnovana i korišćena.

Nakon prvog koraka – generisanja ideja, sledeći korak u procesu inovacija je konceptualizacija ideja, koja zahteva formalizaciju svih relevantnih pitanja. U tom smislu, analizira se potencijalno tržišno učešće, potrebna finansijska sredstva, ljudski resursi, mogućnosti za propast izabrane ideje, makroekonomska situacija, stanje konkurencije i očekivani profit. Na osnovu dobijenih informacija, menadžment preduzeća donosi odluku, da li pristupiti fazi implementacije ili ne.
Konačno, poslednja etapa podrazumeva difuziju ideja i njihovu implementaciju. Tri potencijalno korisne strategije (Erić I, Jančetović, M. 2012, prema Raub, S., and Von Wittich, D.,2004) za difuziju ideja su:
-ciljati ključne aktere neophodne za integrisanje svih organizacionih nivoa preduzeća zarad upravljanja znanjem i izgraditi unutrašnje saveze sa različitim interesnim grupama,
-raditi na postojećim inicijativama i aktivno podsticati mrežu znanja, povezivanjem decentralizovane inicijative i
-komunicirati svrsishodnim porukama koje pomažu kulturnim i mentalnim tranzicijama, fokusirajući se na realne ciljeve.



Slika 2. Faze procesa inovacija (Trott.2005, str 216)

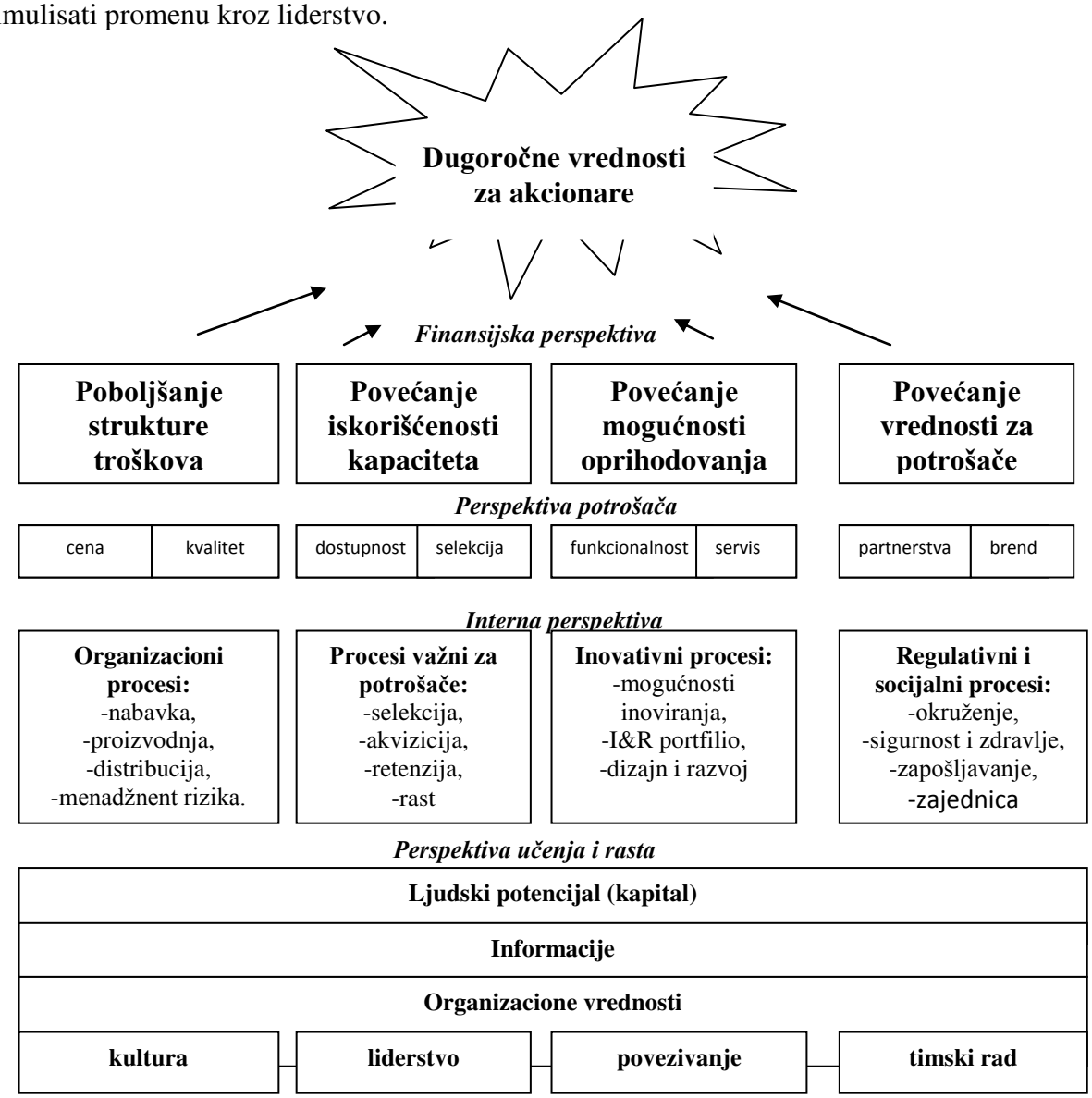
STRATEGIJA POSTIZANJA KONKURENTNOSTI

Nema više dileme da li je marketing potreban, on je imperativ savremenog poslovanja. Činjenica je da raste njegov značaj kao faktora konkurentske prednosti, ali ne samo kao mesta u strategijskom miksu poslovnih funkcija, već kao generalnog opredeljenja poslovne politike preduzeća. To se može ostvariti ukoliko se na pravi način identifikuju ključni stejkholderi i njihovi zahtevi. Savremena praksa koristi mere performansi stejkholdera, koji se baziraju na tržištu a odražavaju učinke preduzeća i pružaju dobru osnovu da se na vreme uoče odstupanja i nepravilnosti.
Savremena preduzeća zapošljavaju veliki broj ljudi, i organizovana su na principu korporacije. Osnovni cilj korporativno organizovanog preduzeća jeste da se postigne maksimizacijia dugoročnih interesa zainteresovanih strana odnosno da se maksimizira njihov prihod u odnosu na

sredstva koja su uložili. Aktivnosti svih zaposlenih u korporaciji moraju biti usmerene na realizaciju ovog vrhovnog zadatka.

U svojoj novoj studiji pod nazivom „Strateški orjentisane organizacije“, Norton i Kaplan razvijaju novi model uspešnosti organizacije koji je poznat pod nazivom „Strategijske mape“. Suština modela leži u pet osnovnih principa na kojima Norton i Kaplan zasnivaju svoju teoriju, a to su: (Kaplan R.,Norton D., 2001.)

-Prevesti strategijske u operativne ciljeve,
-Usmeriti organizaciju ka ostvarivanju strateški zacrtanih ciljeva,
-Učiniti strategiju svakodnevnim poslom
-Učiniti proces kreiranja strategije kontinuiranim
-Stimulisati promenu kroz liderstvo.



Slika br.4: Strategijska mapa (Kaplan R.,Norton D., *The Strategy Focused Organizations,* Harvard Business School Press, 2001.)

INOVACIJA KAO KLJUČNI FAKTOR KONKURENTNOSTI

U 21. veku tehnologija je jedan od glavnih faktora konkurentskih prednosti. Nauka omogućava nova rešenja, a potom automatizuju proces proizvodnje i rada, fleksibilnost organizacije, kreiranje savremenih sistema, specijalizaciju i nov pristup kvalitetu proizvoda i usluga. Da bi se ovo moglo ostvariti, u organizaciji je glavno pitanje mogućnosti pristupa novim tehnologijama. U razvijenim privredama to je oslonac na vlastitu istraživačku i razvojnu aktivnost, a u nerazvijenim je putokaz prema onima koji su to već postigli. Statistička definicija tehnološke inovacije uključuje razvoj proizvoda i procesa i ograničeni udeo organizacijskih inovacionih aktivnosti, kao što su marketing i trening, direktno vezanih za implementaciju novih proizvoda, usluga i procesa (Tošković, Stevanović, A. , 2009.).

Inovacija se može smatrati ključnim faktorom konkurentnosti i to:

-na osnovu poslovnog sistema i

-na nivou nacionalne ekonomije.

Sa stanovišta poslovnog sistema, inovacija je odavno shvaćena kao njegova centralna konkurentska sposobnost. Konkurentska sposobnost poslovnog sistema se može shvatiti kao jezgro njegovog uspeha ili neuspeha. Poslovni sistem je konkurentan ako održava profit na nivou koji prevazilazi prosek industrijske grane kojoj pripada (Krstić, M., 2008). Pored uticaja cene, kvaliteta i širine asortimana proizvoda i usluga, posebno se ističe uticaj inovativne sposobnosti poslovnog sistema na njegovu konkurentsku sposobnost, odnosno brzine uvođenja novih i superiornih proizvoda ili usluga. Sposobnost zemalja da održe privredni rast i konkurentnost u velikoj meri zavisi od aktiviranja inovacija i učenja.

Sa stanovišta nacionalne ekonomije, značaj inovacije se ogleda u tome što:

-poboljšava nacionalnu produktivnost,

-osigurava konkurentsku prednost u međunarodnoj trgovini i

-poboljšava kvalitet života građana (Dobre R., 2004).

Organizacije mudro slede tri međusobno povezana pristupa inovacijama u konkurentskom odnosu. To su:

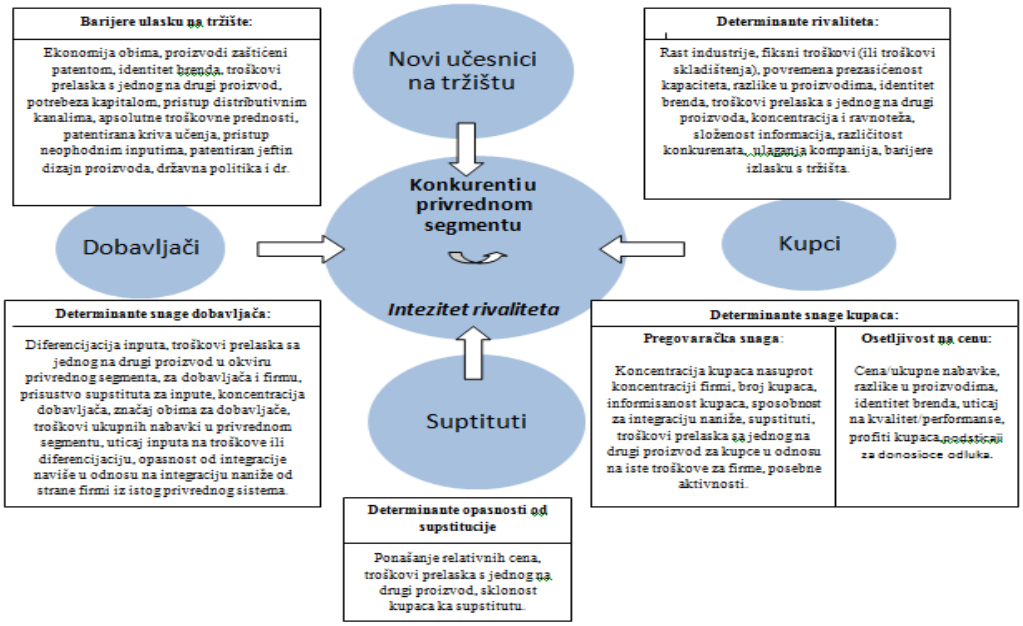
-Preduzimanje mnogo malih inovacija u svakoj poslovnoj aktivnosi. Ovo daje organizacionu kompetentnost koja se teško kopira.

-Preduzimanje nekoliko vrednih velikih inovacija koje održavaju organizaciju u smislu preduzeća koje ide u korak sa stanjem nauke.

-Istraživanje mogućnosti za sistemske inovacije koje mogu da dovedu do transformacione promene i daju radikalno drugačije načine zadovoljavanja potreba potrošača.

Osnovu strateških prednosti svakog učesnika u savremenim ekonomskim tokovima ne čine zauvek date geopolitičke coordinate, već mnogo vise dostignute konkurentske prednosti koje nastaju u procesu specifičnog objedinjavanja napora u procesu njihovog integralnog kreiranja – na makro i mikro nivou. Prva osnovna determinanta profitabilnosti jedne organizacije je atraktivnost privrednog sistema kojem pripada. Konkurentna strategija mora da se razvije iz

temeljnog poznavanja pravila konkurencije, koja određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Krajnji cilj konkurentne strategije jeste primena, ili u idealnom slučaju promena tih pravila u korist firme. U bilo kojem privrednom sistemu, bez obzira na to da li je domaći ili međunarodni i da li proizvodi ili obavlja usluge, pravila konkurencije ugrađena su u pet faktora konkurentnosti, pet osnovnih sila: ulazak novih konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima (Porter, M. , 2007).



Slika 3. Pet faktora konkurentnosti koji odredjuju profitabilnost privrednog segmenta (Porter M,2007, str.23)

Okvir koji uključuje svih pet faktora omogućava organizaciji da uprkos svojoj kompleksnosti sagleda i odabere one koji su najvažniji za konkurentnost u njenom privrednom segmentu, kao i da identifikuje strateške inovacije koje će u najvećoj meri unaprediti njenu profitabilnost, ali i profitabilnost samog privrednog segmenta.

ZAKLJUČAK

Kraj 20-og i početak 21-og veka karakteriše naučnotehnološki razvoj praćen stalnim i dinamičkim promenama koje su uslovljene tehnološkim, ekonomskim, političkim i društvenim faktorima. Širenje inovacija nije jednostavan proces koji se odvija samo automatizmom tržišta. To je složen proces u kome pored zahteva tržišta, kao ključnog mehanizma, moraju biti prisutni i brojni netržišni elementi, kao što su razvijeni sistem podrške R&D i saradnje između preduzeća

ili između preduzeća i infrastrukturnih organizacija. Tehnologija i tehnološke promene se ne pretaču automatski u produktivnost, a time i konkurentnost, ako njihova upotreba nije usmerena na ključne nosioce poslovnog procesa, odnosno na one aspekte poslovnog procesa koji stvaraju vrednost kupcu. Uspešnim odgovorom na zahteve kupaca postiže se i ostvarivanje dugoročnih vrednosti za sve zainteresovane strane , a samim tim organizacija sebi obezbeđuje opstanak na tržištu i postaje konkurentna.

LITERATURA

Dobre, R.,Inovacije i tehnološke strategije, Skripta, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik,2004.

Draker P.F.,Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi, Privredni pregled,Beograd, 1991.

Đorđević, B.,Menadžment, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Prištini, Univerzitet u Prištini,2003.

Erić I., Jančetović, M. Menadzment inovacija, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2012)

Kaplan R.,Norton D., The Strategy Focused Organizations, Harvard Business School Press, 2001.

Krstić, M., Inovacije-Teorija i praksa, ICIM, Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, Kruševac 2008.

Milisavljević, M., Marketing, Savremena administracija, Beograd 1996.

OECD, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – Oslo Manual, Third edition, Organisation for Economic, 2005

Porter, M. " Konkurentska prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata", 2007. str.23.

Tošković-Stevanović A.,Konkurentske prednosti i inovacije, Zadužbina Andrejević, Beograd,2009.

Trott P.: „Innovation Managment and New product Developmen", Prentice Hall, 2005.

M.Sc Čedomir Janjić, Grad Zrenjanin

M.Sc Irena Živković, Regionalni centar za društveno ekonomski razvoj Banat

M.Sc Darko Vukić, Regionalni centar za društveno ekonomski razvoj Banat

Merenje udaljenosti od vodeće efikasnosti inovativne aktivnosti privrede

Apstrakt

Inovacije i inovativna aktivnost privrede danas predstavlja nezaobilazan uslov ostvarivanja komparativne prednosti jedne ekonomije. Nivo prihoda u mnogome određuje obim ulaganja u istraživanje i razvoj, a samim tim i u inovativnu aktivnost. Da bi se neutralisale razlike u razvijenosti zemalja i dobila prava slika o inovativnoj aktivnosti upotrebljava se DEA (Data Envelopment Analysis) metod kojim se dodeljuje veći (manji) doprinos onim pokazateljima u kojima je privreda relativno jaka (slaba). Za razvoj inovativne aktivnosti akcenat treba staviti na ravoj ljudskog faktora i znanju kao pokretaču razvoja privrede

Klučne reči: Inovacije, DEA, privreda, ljudski faktor

1. UVOD

Istorija uči da postoji izuzetan potencijal za stvaranje novih industrija i za poboljšanje postojećih [1]. Svakodnevno se proizvodi i operacije usavršavaju ulaganjem u istraživanje i razvoj, čime se ostvaruje konkurentska prednost u odnosu na ostale učesnike u privrednoj grani. Privreda koja uspe da se probije na tržištu i da uvede inovacije koje druge industrije teško ili uopšte ne mogu da prate ima prednost i može da ostvari zavidan uspeh na svetskom tržištu.

Inovacija se odnosi na sve naučne, tehnološke, organizacione, finansijske i komercijalne aktivnosti koje vode, ili imaju za cilj da dovedu do implementacije novih tehnoloških ili poboljšanih proizvoda ili usluga. Dakle, inovacija sadrži nove ideje koje utiču na ponašanje ekonomskih subjekata. Karakteristično za moderno doba je nastojanje da se postigne održiv ekonomski rast, zaposlenost, poveća životni standard i permanentno vodi borba da se zakoni i bogatstvo prirode upoznaju kako bi čovek svoj rad učinio lakšim, što sve više dovodi do pronalazaka. Ti pronalasci namenjeni tehnološkom razvoju i povećanju produktivnosti sporo su prodirali u praksu već samim tim što se "neophodni preduslov za ostvarivanje održivog

privrednog rasta i povećanja zaposlenosti sastojao u velikim investicionim ulaganjima istvaranju nove privredne strukture" [2]. Tehnološki razvoj koji se ostvaruje primenom inovacija (pronalazaka,tehnoloških unapređenja i racionalizacije), postaje činilac koji snažno utiče na industrijsku snagu zemlje i ogleda se u promenama sistema obrazovanja, organizaciji rada, utiče na trajanje rada, menjanje profesije, na nezaposlenost i drugo.

2. "DEA" METOD KOMPARACIJE MULTIDIMENZIONALNIH INOVACIJA

Inovativna aktivnost jedne privrede redovno se izračunava, kako bi se uzeli u obzir svi pokazatelji od značaja za pospešivanje inovacija. Komparacija multidimenzionih inovacija na osnovu fiksnih i zajedničkih pokazatelja može sprečiti prihvatanje inovacionog indeksa na način koji nije fer za pojedine privrede. DEA (Data Envelopment Analysis) je metod izračunavanja koji se bazira na fiksiranim vrednostima pokazatelja svih ekonomija, na način da se izvuče maksimalni rezultat iz neke privrede. U teroiji, svaka privreda je slobodna da odlučuje o relativnom doprinosu svakog pokazatelja, U praksi, DEA metod dodeljuje veći (manji) doprinos onim pokazateljima u kojima je privreda relativno jaka (slaba). Pretpostavlja se razumnim ograničenja pokazatelja, kojim se isključuje mogućnost privreda u postizanju savršenog rezultata, dodelom vrednosti nula za slabe pokazatelja: za svaku privredu udeo svakog razultata (npr. rezultat pokazatelja se množi sa DEA težinom preko ukupnog reultata) ima veće ili manje vrednosti od 5% ili 20%. DEA rezultat se onda množi sa prosečnom vrednošću svih rezultata pokazatelja koji su uzeti u obzir, pri čemu se vrednost privrede – specifična DEA vrednost poredi sa najboljim rezultatom svih drugih privreda sa istom vrednosti. DEA rezultat može biti predstavljen kao mera udaljenosti od efikasne granice. Tabela 1. predstavlja udeo pokazatelja i DEA rezultat 15 privreda u globalnom inovacionom indeksu u 2014. godini. Svi pokazatelji su određeni u skladu sa početnom tačkom koja daje slobodu svake privrede kada se dodeljuje akcija, do momenta dok se ne krši (relativna) gornja i donja graica. Udeo pokazatelja je prilično raznolika i reflektuje nacionalne inovacione stratetije. U godini 2014-oj naprimer, Švajcarska dodeljuje 19% njenog DEA iznosa za kreativne rezultate (Crative outputs), dok isti pokazatelj činji više od 5% Švedskog DEA rezultata. Više od polovine privreda na prvih 15 mesta imaju dodeljen maksimum (20%) na prva tri ulazna pokazatelja globalnog inovacionog indeksa: institucije, ljudski capital i istraživanje i infrasturktura. Pet privreda Engleska, Švajcarska, Singapur, Švedska i Finska dostigle su idealan DEA rezulat od 1, a Amerika i Hong Kong (Kina) su veoma blizu onima na prvim mestima.

Tabela 7. Analiza obuhvaćenih podataka (DEA) 15 svetskih ekonomija

Privreda / ekonomija	DEA efikasnost	Insitucije	Ljudski kapital i istraživanje	Infrastruktura	Tržišna sofisticiranost	Poslovna sofisticiranost	Znanje i tehnološki autput	Kreativni autput
Engleska	1.00	0.08	0.19	0.19	0.19	0.07	0.19	0.08
Švajcarska	1.00	0.06	0.19	0.10	0.09	0.18	0.19	0.19
Singapur	1.00	0.07	0.20	0.20	0.12	0.20	0.17	0.05
Švedska	1.00	0.15	0.20	0.20	0.05	0.10	0.20	0.11
Finska	1.00	0.20	0.20	0.11	0.05	0.16	0.20	0.08
Amerika	0.99	0.20	0.20	0.06	0.20	0.09	0.20	0.05
Hong Kong (Kina)	0.98	0.20	0.05	0.20	0.20	0.15	0.05	0.15
Holandija	0.96	0.20	0.06	0.20	0.05	0.20	0.09	0.20
Danska	0.95	0.20	0.20	0.20	0.15	0.05	0.05	0.15
Kanada	0.94	0.20	0.17	0.20	0.20	0.05	0.05	0.13
Irska	0.93	0.20	0.08	0.05	0.20	0.20	0.20	0.07
Izrael	0.93	0.05	0.20	0.07	0.20	0.20	0.20	0.08
Luksemburg	0.93	0.20	0.07	0.20	0.05	0.20	0.08	0.20
Nemačka	0.90	0.20	0.20	0.18	0.05	0.05	0.20	0.12
Island	0.86	0.20	0.20	0.20	0.09	0.05	0.06	0.20

Izvor [3]: GII (2014): The Global Innovation Index 2014 – The Human Factor in Innovation, Johnson Cornell University, The Business School for the World (INSEAD), World Intellectual Property Organization (WIPO), France, 2014.

Naznačeno je već da se inovativna aktivnost posmatra u odnosu na prihod zemalja, jer inovacije zavise od ulaganja u istraživanje i razvoj. U tabeli 2. dato je 10 najboljih privreda po svakom indeksu prihoda određene grupe. Prvih 28 mesta u globalnom inovacionom indeksu su zauzele privrede sa visokim prihodom. Švajcarska, Enlgeska, Švedska, Finska i Amerika su među zemljama sa visokim prihodom u tri glavana pokazatelja, dok su Švajcarska, Luksemburg i Malta jedine ekonomije takođe sa visokim prihodom među prvih 10 po odnosu efikasnosti.

Među zemljama sa višim do nižim prihodom samo su tri ostale među prvih 10 u odnosu na 2013. goduinu: Kina, Malasija i Bugarska. Mađarska, Mauricius, Tajland, Sešli, Panama, Južna Afrika i Turska ušli su na ovu listu 2014. godine, izbacivši Kosta Riku, Crnu Goru, Rumuniju, Makedoniju, Letoniju, Litvaniju i Čile. Kina, Mađarska, Mauricius i Bugarska su među 10 najboljih u odnosu na tri indikatora, dok Kina, Mađarska i Bugarska su u prvih 10 po odnosu efikasnosti.

Ista analiza za privrede sa manjim do srednjim prihodom pokazuju da osam od 10 vodećih zemalja je ostalo nepromenjeno u odnosu na 2013. godinu, sa Marokom i Butanom, koji su zamenili Indoneziju i Gvatamalu. Moldavija, Mongolija, Ukrajna, Jermenija, Džordžija i Gvajana su među prvih 10 u tri indikatora. Od njih Moldavija, Ukrajna i Armenija su jedine zemlje u prvih 10 zemalja po odnosu efikasnosti.

Među zemljama sa niskim prihodom, devet je ostalo nepromenjeno u odnosu na 2013. godinu, sa Zambijom koja je zamenila Tadžikistan. Oni koji pokazuju performance u tri indikatora su Kenija, Uganda, Gambija i Kambodža, Mozambik , Burkina Faso i Malavi. Sve one sa izuzetkom Mozabika su u top 10 zemalja po efikasnosti u rangu zemlja sa malim prihodom.

Bez obzira koji se pokazatelji uzimaju za DEA analizu od izuzetne je važnosti da je privredi na raspolaganju dovoljno finansijskih sredstava kako bi se ulagalo u istraživanje i razvoj i pojedine indikatore koji će da utiču na poboljšanje inovativnih aktivnosti.

Tabela 2. Rangiranje vodećih 10 privreda sa različitih prihodom u 2014. godini

	Globalni Inovacioni Index	Inovacioni Input Podindex	Inovacioni Autput Podindex	Odnos inovacione efikasnosti
PRIVREDE SA VISOKIM PRIHODOM (UKUPNO45)				
1	Švajcarska (1)	Singapur (1)	Švajcarksa (1)	**Malta (3)**
2	Enlgeska (2)	Hong Kong (Kina) (2)	Holandija (2)	**Švajcarska (6)**
3	Švedska (3)	Engleska (3)	Švedska (3)	**Luxemburg (9)**
4	Finska (4)	Amerika (4)	Engleska (4)	**Holandija (12)**
5	Holandija (5)	Finska (5)	Luxemburg (5)	**Island (13)**
6	Amerika (6)	Švedska (6)	Finska(6)	**Češka republika (18)**
7	Singapur (7)	Švajcarska(7)	Amerika (7)	**Nemačka (19)**
8	Danska (8)	Kanada (8)	Nemačka (8)	**Švedska (22)**
9	Luxembourg (9)	Danska (9)	Island (9)	**Engleska (29)**
10	Hong Kong (Kina)	Australia (10)	Malta (10)	**Letonija (32)**
PRIVREDE SA VISOKIM DO SREDNJIM PRIHODOM (UKUPNO 40)				
1	Kina (29)	Malasia (30)	Kina (16)	**Kina (2)**
2	Malasia (33)	Mađarska(41)	Mađarska (29)	**Venecuela (7)**
3	Mađarska (35)	Mauricius (42)	Malasia (35)	**Turska (11)**
4	Mauricius (40)	Kina (45)	Bugarksa (37)	**Mađarska (15)**
5	Bugarska (44)	Crna Gora (46)	Turska (39)	**Panama (20)**
6	Tajland (48)	Južna Afrika (47)	Panama (42)	**Dominikansak Republika**
7	Sejšeli (51)	Fidži (49)	Mauricius (43)	**Rumunija (24)**
8	Panama (52)	Tajland (52)	Rumunija (44)	**Bugarskaa (25)**
9	Južna Afria (53)	Sejšeli (53)	Tajland (49)	**Belorusija (27)**
10	Turska (54)	Bugarska (54)	Belorusija (50)	**Angola (33)**
PRIVREDE SA MANJIM DO SREDNJIM PRIHODOM (UKUPNO 36)				
1	Moldavija (43)	Mongolia (51)	Moldavija (30)	**Moldavija (1)**
2	Mongolia (56)	Georgia (68)	Ukrajna (46)	**Indonesia (4)**
3	Ukrajna (63)	Butan (76)	Vietnam (47)	**Vietnam (5)**
4	Jermenija (65)	Moldavija (80)	Jermenija (55)	**Nigeria (8)**
5	Vietnam (71)	Jermenija (81)	Indonesia (60)	**Obala Slonovače (10)**
6	Georgia (74)	Cabo Verde (85)	India (65)	**Ukrajna (14)**
7	India (76)	Lesoto (87)	Mongolia (67)	**Pakistan (16)**
8	Guana (80)	Ukrajna (88)	Georgia (75)	**Šri Lanka (17)**
9	Moroko (84)	Maroko (89)	Guana (76)	**Senegal (23)**
10	Butan (86)	Guana (92)	Senegal (78)	**Jermenija (28)**
PRIVREDE SA MALIM PRIHODOM (UKUPNO 21)				
1	Kenija (85)	Ruanda (74)	Kenia (73)	**Kenua (26)**
2	Uganda (91)	Kirgizstan (90)	Uganda (90)	**Mali (30)**
3	Ruanda (102)	Mozambk (96)	Zambia (93)	**Zimbabve (48)**
4	Gambia (104)	Uganda (98)	Cambodža (99)	**Zambia (58)**
5	Kambodža (106)	Kenia (103)	Mali (103)	**Cambodžia (67)**
6	Mozambik (107)	Malavi (109)	Burkina Faso (104)	**Uganda (77)**
7	Burkina Faso (109)	Zambia (111)	Malavi (108)	**Burkina Faso (78)**
8	Kirgistan (112)	Burkina Faso (112)	Zimbabve (111)	**Mjanmar (80)**
9	Malavi (113)	Cambodža (113)	Mozambik (115)	**Bangladeš (91)**
10	**Mali (119)**	**Tadžigistan(114)**	**Etiopija (118)**	**Malavi (96)**

Izvor [3]: GII (2014): The Global Innovation Index 2014 – The Human Factor in Innovation, Johnson Cornell University, The Business School for the World (INSEAD), World Intellectual Property Organization (WIPO), France, 2014.

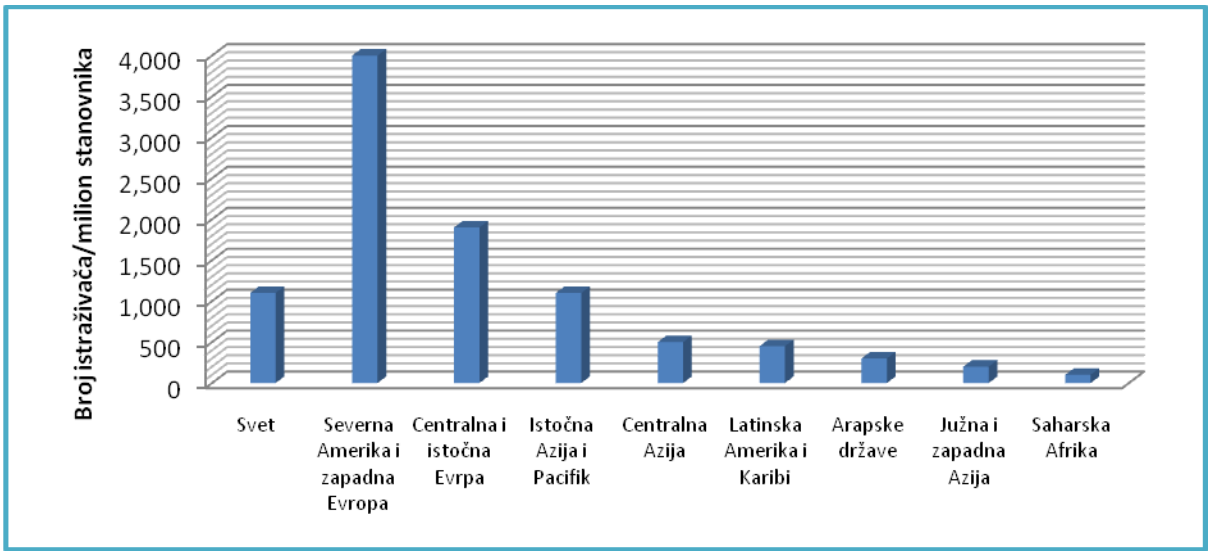
Tokom nekoliko prethodnih godina, vlade država su urgirale da je neophodno da se nadoknade troškovi nastali iz privatnih inovacija. Paketi stimulacija uključivali su brojne budućnosti okrenute politike ka inovacijama, ako što su infrastrukturni projekti, investicije u istraživanje i razvoj i zelene tehnologije. Ovaj pristup je urodio plodom: tržišni pad u poslovnim rashodima za istraživanje i razvoj u 2009. godini uzrokovan ekonomskom krizom bio je efikasno kompenzovan javnim investicijama u istraživanje i razvoj i drugim politikama. Podrška vlade u istraživanju i razvoju i obnovljena poboljšanja u poslovalju, osigurali su zdrav rast inovativih ulaganja tokom 2009-2012. godine. Napredne ekonomije takođe su obezbedile ulaganja u edukaciju od posledica krize.

3. LJUDSKI FAKTOR U INOVACIJAMA

Inovacije zavise od ljudi koji su sposobni da generišu i primene znanje i ideje na radnom mestu i društvu u celini, ali vezu između specifičnih veština i inovacija je teško uspostaviti. S druge strane veza između obrazovanja i ekonomskog razvoja je često tema brojnih debata. Široko definisanje veština i inovacija, teškoće u merenju ljudskog kapitala i inovativnih autputa, javljaju se kao tema empirijskih studija koje stvaraju limit čistoj identifikaciji ovakvih veza. Nadalje, ne postoji jednostavna veza između inovacija ili tehnologije i tražnje za veštinama zaposlenih koje ove inovacije i tehnologija zahtevaju.

Da bi se uzeo maksimum prednosti od istraživanja i razvoja i drugih inovativnih aktivnosti koje se sprovode u jednoj zemlji, okvir za stvaranje uslova za inovacije su od vitalnog značaja. Veza između ljudskog kapitala i inovacija u zemljama sa malim i srednjim prihodima i njihov uticaj na produktivnost, zavisi od doprinosa veština radnika da prihvati postojeću tehnologiju. Negativan efekat brojne populacije koja nije dovoljno edukovana, osnovni je razlog za nisku inovativnu performansu. Poboljšanje ljudskog kapitala kroz formalno obrazovanje i kontinualne aktivnosti istraživanja i razvoja povećavaju u organizacijama kapacitet prihvatanja tehnologije i majstorstva.

Veza između broja visoko obrazovanih u jednoj zemlji i bogatstva nije direkna, ali korelacija se može uočiti. Na slici 1. može se uočiti dva regiona sa najvećim brojem ljudi i sa najvećim tercijalnim obrazovanjem, kao i dva regiona sa najvećim brojem istraživača u odnosu na ukupnu populaciju: Severna Amerika i Zapadna Evropa i Centralna i Istočna Evropa. Na drugom kraju su Južna i Zapadna Azija i saharska Afrika. Istočna Azija i Pacifik zaslužuju posebnu pažnju, s obzirom da se rangiraju više u udelu istraživača u populaciji nego što rade na skali postizanja. Dominantan region je Kina, koja ne samo da širi sistem visokog obrazovanja, već još više proširuje istraživački sistem.



Slika 1. Broj istraživača u odnosu na broj stanovnika

3.1. Značaj znanja za inovacioni kapacitet privrede

Kada se govori o konceptu inovacionog kapaciteta privrede Majkl Porter i Skot Štern [4] su mišljenja da sledeće determinante određuju strukturu inovacionog kapaciteta privrede: inovaciona infrastruktura privrede, inovaciono okruženje u nacionalnim industrijskim klasterima i veze između zajedničke inovacione infrastrukture i specifičnih klastera.

Svaka od napred pomenutih determinanti može da se opiše, a donekle i meri skupom indikatora, što omogućava modeliranje inovacionog kapaciteta privrede. „Praćenjem kako se u određenom vremenskom periodu menja vrednost navedene tri komponente nacionalnog kapaciteta privrede može se oceniti uspešnost razvojne politike, od mikro nivoa firme, preko sektora do nivoa nacionalne ekonomije [5]. Pri tom se pod makroekonomskom politikom razvoja podrazumeva „skup aktivnosti savremene države usmerenih u pravcu obezbeđenja uslova privređivanja koji pogoduju maksimalnoj akceleraciji razvojne dinamike tj. maksimalno mogućoj efikasnosti alokacije resursa. Imajući u vidu da spontani, tj. tržišni prihodi i pored svih prednosti u alokaciji resursa pokazuju i određene slabosti, logično je da spoljašnja makroekonomska regulacija ima vrlo važnu, a u pojedinim situacijama i nezamenljivu ulogu u oblikovanju realnih makroekonomskih tokova [6].

Od svih aspekata globalizacije najmanje je sporna tehnološka dimenzija ovog fenomena. „Tehnologija je jedan od glavnih podsticaja globalizacije. Nije teško uočiti da se svet kreće ka konkurenciji u globalnim tehnologijama. Tehnologija je „proizvod“ koji po stvaranju postaje pribavljiv svuda. Nema ozbiljnih barijera za korišćenje novih tehnologija u velikom broju zemalja“ [7].

Ekonomisti uočavaju izraženije razlike u kvalitetu ključnih makrokonomskih performansi zemalja objašnjavaju razlikama u kvalitetu pojedinih komponenti inovacionog kapaciteta privrede, i posebno neadekvatnom koordinacijom institucija koje reprezentuju nacionalni sistem inovacija. Izostajanje odgovarajuće koordinacije između aktivnosti i ciljeva javnih institucija, koje reprezentuju nacionalne sisteme inovacija pojedinih zemalja, i institucija odgovornih za kreiranje i praktičnu realizaciju ciljeva konvencionalnih makroekonomskih politika neminovno za rezultat imaju slabe privredne rezultate. Ovde se pre svega imaju problemi povezani sa lošom koordinacijom i harmonizacijom aktivnosti institucija u okviru nacionalnih inovacionih sistema istovremeno odgovornih i za konkretnu realizaciju konvencionalnih makroekonomskih politika i nacionalnih institucija uključenih u realizaciju konkretne politike inovacija kao svojevrsnog sublimata naučnoistraživačke, tehnološke i industrijske politike [8].

Danas gotovo da niko ne osporava neophodnost postojanja aktivne politike inovacija. Smatra se da je politika inovacija posebno relevantna za male zemlje u razvoju i da ona predstavlja jak katalizator njihovog prilagođavanja globalnim ekonomskim i tehnološkim promenama. Nedostatak odgovarajućih institucija (npr. istraživačkih kapaciteta, opreme, itd.) može biti delimično ublažen aktivnostima savremene države. Otvorena pitanja neadekvatne međunarodne nacionalne konkurentnosti povećavaju pritisak za intervenciju države u oblasti inovacija [9]. Stoga je vođenje aktivne poltike inovacija karakteristika većine, kako malih tako i velikih zemalja čije su ekonomije u usponu [10].

4. ZAKLJUČAK

Visina prihoda zemalja u mnogome određuje visinu ulaganja u istraživanje i razvoj od čega u praksi i zavisi inovativna aktivnost privrede. Kako bi se neutralisale razlike u razvijenosti privrede koristi se DEA (Data Envelopment Analysis) metod izračunavanja koji se bazira na fiksiranim vrednostima pokazatelja svih ekonomija, na način da se izvuče maksimalni rezultat iz neke privrede.

Za inovacije je od presudnog značaja ulaganje u ljudski faktor koji je pokretač privrede i inovativne aktivnosti. Takođe se akcenat mora staviti na znanje kao inovacioni kapacitet, s obzirom da se razvojem savremenih tehnologija stvara osnova razvoja nacionalne ekonomije na osnovu čega se ostvaruje i konkurentska prednost na globalnom nivou.

Abstract

Innovation and innovative activity of the economy today represents an indispensable condition for achieving competitive advantage for an economy. Income level greatly determines the scope of investment in research and development, and therefore in innovative activity. In order to neutralize differences in the development of countries and get a proper picture of the innovative activities DEA (Data Envelopment Analysis) method is using. It assigns higher (lower) contribution of those indicators where the economy is relatively strong (weak). For the

development of innovative activities emphasis should be placed on the development of the human factor and knowledge as the driving force of the economy development.

Key words: Innovation, DEA, Economy, Human factor

LITERATURA:

[1] Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

[2] Valsiner, J. (1997): Čovekov razvoj i kultura, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.

[3] GII (2014): The Global Innovation Index 2014 – The Human Factor in Innovation, Johnson Cornell University, The Business School for the World (INSEAD), World Intellectual Property Organization (WIPO), France, 2014.

[4] Porter, M. Stern, S. (2003): Ranking National Innovative Capacity: Findings from the National Innovative Capacity Index, The Global Competitiveness Report, - kellogg.northwestern.edu.

[5] Semenčenko, D. (2009): Faktori u oblikovanju nacionalnog inovacionog sistema, Institut Mihajlo Pupin, Beograd.

[6] Cvetanović, S. (2002): *Politika privrednog razvoja*, Ekonomski fakultet, Niš.

[7] Milisavljević, M. (2000): Strategijski menadžment, Čigoja, Beograd.

[8] Nassif, A. (2007): National innovation system and macroeconomic policies: Brazil and India in comparative perspective, Discussion papers, UN conference on trade and development,Brazilian Development Bank & BNDES, Brazil, No. 184.

[9] Hadjimanolis, A., Dickson, K. (2001): Development of national innovation policy in small developing countries: the case of Cyprus, Research Policy, Vol. 30., 2001., p 805-817.

[10] Freeman, C. (1988): Small Countries Facing the Technologica Revolution, Pinter, London.

LIDER- KREATOR PROMENA

Katarina Cirkovic, Tamara Tica, Tatjana Zubac

Fakultet za primenjeni menadzment, ekonomiju I finansije, Nemanjina br. 4, Beograd

Apstrakt: *Proces tranzicije, u kojem se nalazimo, transformacije i uključivanja u međunarodne integracije, zahteva korenitu promenu u odnosu prema zaposlenima i njihovom razvoju. Neophodno je favorizovati znanje, sposobnosti i kreativnost što dovodi do intelektualizacije ukupnog rada. Pokretanje promena je najteže u velikim i državnim sistemima, gde je najmanje prisutnog liderstva, a organizacije obiluju internim problemima i birokratijom. U kontekstu sve veće internacionalizacije poslovanja, turbulentnih ekonomskih, društvenih, političkih i tehnoloških promena, razvoj liderskih veština mora ići u korak sa definisanim trendovima. Lider je onaj koji uspešno vodi organizacione promene u cilju stvaranja fleksibilne i efikasne organizacije. Umeće efektivnog upravljanja u fokusu je interesovanja mnogih istraživača. Naučnici širom sveta bave se struktuiranjem optimalnog modela lidera i razvijenjem metodologije koja bi omogućila prepoznavanje lidera i unapređivanje njihovih komparativnih prednosti.*

Predmet ovog rada odnosi se na značaj i ulogu lidera kao kreatora promena, izučavanje različitih stilova ponašanja lidera u odnosu na radno okruženje, karakteristike sledenika i uticaju lidera na sledbenike.

Ključne reči: *lider, organizacione promene, stilovi ponašanja lidera, sledbenici, organizacijska uspešnost*

Abstract: *The process of transition in which we find ourselves, transformation and integration into the international integration, requires a radical change in relation to employees and their development. It is necessary to favor the knowledge, skills and creativity which leads to the intellectualization of work overall. Initiating change is the most difficult in large and state systems, where at least present leadership, and organizations abound internal problems and bureaucracy. In the context of the growing internationalization of business, the turbulent economic, social, political and technological changes, the development of leadership skills must go hand in hand with defined trends. A leader is one who successfully led organizational changes in order to create a flexible and efficient organization. Inserts effective management of the focus of interest many researchers. Scientists around the world are engaged in structuring optimal model leaders and developing of a methodology that would permit the identification of leaders and advancement of their comparative advantages. The subject of this paper refers to the importance and role of the leader as a creator of change, the study of different styles of leader behavior in relation to the working environment, characteristics sledenika and influence leaders on followers ..*

Keywords: *leader, organizational change, styles of behavior of leaders, followers, organizational performance*

UVOD

Interesovanje istraživača za liderstvom postoji još od antičkih vremena. Samo je u proteklih 60 godina razvijeno je čak 65 različitih sistema klasifikacije da bi se definisale različite dimenzije liderstva (Northouse P, 2008, prema Fleshman i dr.1991.)

Pojedine savremene definicije posmatraju liderstvo kao središte grupnih procesa i ukazuju na ulogu lidera kao centra promena i aktivnosti grupe. Druga grupa definicija liderstvo posmatra sa aspekta ličnosti i definiše ga kao kombinaciju posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac poseduje i koje mu omogućavaju da druge ubedi da izvršavaju zadatke. Treća grupa liderstvo definiše kao delovanje ili ponašanje – a tu spadaju aktivnosti koje lideri preduzimaju da bi izazvali promene u grupi. Neki teoretičari vide liderstvo kao transformacioni proces kojim se sledbenici motivišu da postignu više nego što bi se to inače moglo od njih očekivati..

Uprkos mnoštvu defenicija sledeće komponente se mogu izdvojiti kao ključne:

- Liderstvo je proces kojeg čine lider, sledbenici i situacije
- Liderstvom se ostvaruje uticaj
- Liderstvo se javlja u kontekstu grupe
- U liderstvu se pretpostavlja ostvarenje cilja.

Iz svih navedenih definicija vidimo da se liderstvo posmatra kao proces u kome je fokus na interakciji lidera i sledbenika. Liderstvo je proces koji nije linearan, već se dešava u grupi. Pod liderstvom se podrazumeva ostvarivanje uticaja na grupu koji imaju zajednički cilj.

Sa druge strane, liderstvo se može posmatra i kao vlasništvo i kao uticaj. Liderstvo je skup karakteristika koje se pripisuju onome koji se smatra sposobnim da uspešno primeni taj uticaj. Liderstvo nisu samo atributi te osobe vec i ono što ta osoba radi i način na koji utiče na sledbenike. Suština vođstva ogleda se u moći i uticaju lidera da motiviše, inspiriše i vodi članove organizacije u cilju ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Kako su zahtevi vremena i procesa sve veći, bazične veštine koje se zahtevaju od lidera su sve složenije, a njihova primena itekako zahtevnija. Reč je o tome da je liderstvo s jedne strane relativno jednostavno objasniti, ali neuporedivo teže učiniti efektivnim. Realna upotreba liderstva zahteva ispunjavanje niza preduslova čiji se spektar proteže od procene ličnosti, učenja i unapređivanja veština, poznavanja ljudske prirode, pa sve do kreiranja vizije i metodologije

postignuća. Lideri kreireju stanje permanentne promene, idući prema egzaktno postavljenom cilju i inspirišući okruženje da posvećeno učestvuje u realizovanju procesa.

O liderstvu se trenutno puno diskutuje. Akademske studije na tu temu se uvećavaju iz dana u dan, a ako se ukuca leadership na Googlu obezbeđuje oko 126 miliona ulaska godišnje, i to samo u Velikoj Britaniji oko 8.4 miliona. Naučni doprinos otkrivanju tajne liderske moći i uticaja.

Umeće efektivnog upravljanja u fokusu je interesovanja mnogih istraživača. Naučnici širom sveta bave se struktuiranjem optimalnog modela lidera i razvijenjem metodologije koja bi omogućila prepoznavanje lidera i unapređivanje njihovih komparativnih prednosti.

POJAM I SUSTINA LIDERSTVA

Liderstvo se, kao pojam i fenomen, može posmatrati sa različitih aspekata i shodno tome postoji i više različitih modela pristupa samom liderstvu, od pristupa i shvatanja liderstva kao skupa osobina, preko shvatanja liderstva kao skupa veština pa do pristupa stilu liderstva kroz koji se pomera fokus izučavanja liderstva ka aktivnostima lidera prema sledbenicima u različitim situacijama odnosno različitim kontekstima.

Osnovno pitanje koje zaokupljuje pažnju istražača jeste : Šta je to što čini lidera, odnosno šta razdvaja lidera od nelidera?

Prve teorije o liderstvu, istraživanja i zaključci baziraju na identifikovanju ličnih karakteristika lidera, odnosno zasnivaju se na premisi da se lider rađa. Posle dve decenije istraživanja, sredinom 50-tih godina, prošlog veka, ovaj pristup nije napušten, već je evoluirao u pristup koji se bavi veštinama i sposobnostima. Druga, novonastala teorija odnosno pristup liderstvu , bazira se na pretpostavci da se lider može stvoriti. Po ovoj teoriji lider se ne rađa, već se kroz proces obrazovanja stvara.

Liderstvo u savremenim organizacijama se vezuje za promene. Uslovi nalažu liderima ne samo da prilagođavaju organizacije promenama u okruženju već i da sami kreiraju promene. Organizacijama su potrebni rukovodioci koji su sposobni da vode proces promena, koji su za korak ispred drugih, koji dugoročno razmišljaju i koji shvataju da je zalaganje za očuvanje status stanja pogubno u uslovima turbulentnih promena u okruženju. Takvi rukovodioci su lideri i oni vode organizaciju ka unapređenju performansi.

Nesumnjivo, liderstvo je postalo kritičan faktor uspeha savremenih organizacija i najskuplji resurs svake organizacije. Lideri imaju sposobnost da artikulišu stvarnost i kreiraju viziju budućnosti organizacije. Definicija koja se najčešće spominje u literaturi odnosi se na liderstvo kao kao proces uticaja na druge u cilju ostvarivanja određenih ciljeva.

STILOVI LIDERA

Razvoj shvatanja o liderstvu tekao je postepeno i kretao se od prvobitnih shvatanja koja su se primarno zasnivala na uverenju da se lideri rađaju odnosno da su za dobrog lidera isključivo neophodne urođene osobine preko pristupa da se lideri mogu stvoriti kroz proces učenja i usvajanja određenih veština. Analizirajući različita ponašanja lidera, istraživači su identifikovali različite modele ponašanja. Tako se vremenom razvija koncept liderskih stilova kao specifičnih načina ponašanja i postupanja lidera koji se mogu uočiti u praksi a za koje se vezuju određena obeležja.

Poseban značaj u mnoštvu obeležja, imaju ona po kojima se stilovi najviše razlikuju i najlakše prepoznaju a odnose se, pre svega na motivisanje sledbenika, način na koji lider donosi odluke, izvoru moći koje lider koristi da bi ostvario uticaj na podređene, sposobnosti lidera da svoje ponašanje prilagodi različitim situacijama itd. Shodno ovim činiocima zaključujemo da se stil liderstva zasniva na odnosu, odnosno vezi i uticaju koju lider ostvaruje sa svojim sledbenicima u određenom kontekstu.

Tako se vremenom razvijaju dve osnovne grupe liderskih stilova: klasični i savremeni stilovi sa svojim podtipovima kao specifičnim stilovima.

Klasični stilovi liderstva potiču iz najstarijih i najpoznatijih studija o liderstvu od kojih najveću pažnju zaslužuju: Hotorn, Ajova, Ohajo i Mičigen studije od kojih su Hotorn i Ajova najstarije i praktično predstvljaju pionirske studije o liderstvu. Prema Kurtu Levinu i njegovim saradnicima postoje tri osnovna liderska stila : autokratski, participativni i laissez-faire odnosno slobodni stil. Rezultati istraživanja u najranijim studijama upućuju na stav da pristup stilu liderstva se zasniva na osnovu dva modela ponašanja:

- ponašanje usmereno na zadatke, odnosno na ostvarenje ciljeva
- ponašanje usmereno na odnose.

Odnosno, orjentaciji na zaposlene i izraženom interesu za međuljudske odnose i orjentaciji na proizvodnju gde je naglašenost tehničkog i proizvodnog aspekta**.** *Osnovna svrha pristupa stilu liderstva, najranijih studija, bila je da objasni kako lideri kombinuju ove dve vrste ponašanja da bi motivisali podređene da postignu cilj.*

Savremeni stilovi liderstva , zasnivaju se na premisi da ne postoji jedan stil rukovođenja koji može biti uspešan u svim situacijama, odnosno u različitim situacijama postoji potreba za različitim stilovima liderstva.

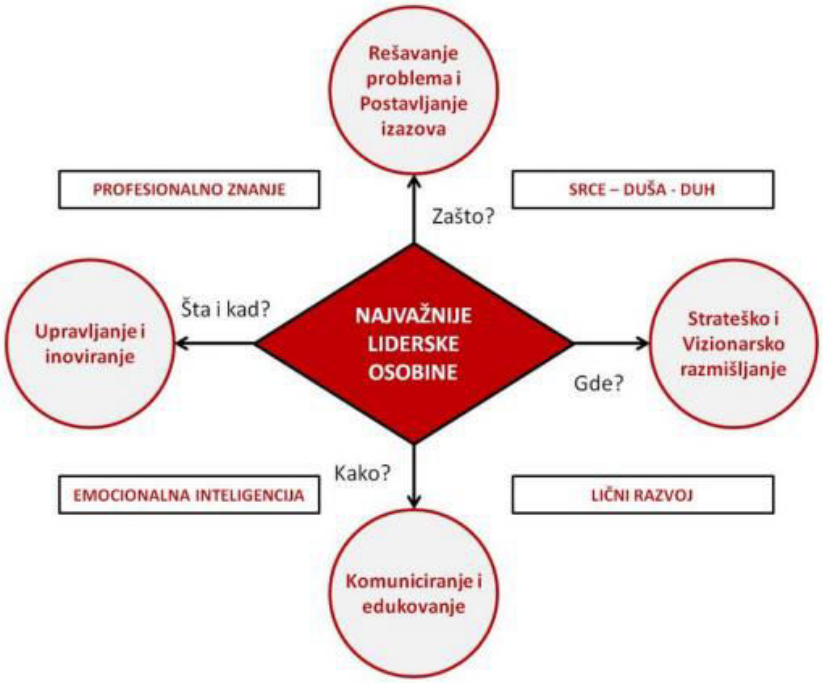
Efektivnost liderstva umnogome zavisi od organizacionog okruženja, karakteristika zadatka, nivoa razvoja zaposlenih u pogledu kompetencija i motivisanosti, organizacione kulture , odnosno samog konteksta.

RAZVOJNI PROCES LIDERSTVA

Lideri XXI veka treba da imaju viziju, sposobnost zadržavanja najboljih ljudi, treba da budu energični, dosledni, moraju znati da upravljaju promenama i da budu kreatori pormena. Atributi lidera su, prema Kotelnikovu, temeljni agens uspešnog funkcionisanja procesa. Reč je o setu liderskih atributa, koji, jedino u adekvatnoj sinergiji sa korisnicima, organizacijom, zaposlenima i zajednicom daju očekivani rezultat. Atributi lidera su uvek u direktnoj funkcionalnoj vezi sa efektima, odnosno sa rezultatima. Adekvatni liderski atributi, karakter i kompetencije, daju zeljene rezultate koji su multiplikovani i balansirani prema očekivanjima korisnika, organizacije, društvene zajednice i zaposlenih.(Drašković, B. , www.fefa.edu.rs)

Slika 2.1. *Atributi lidera-faktori multiplikovanja rezultata*

Izvor: Kotelnikov V, www.it4b.icsti.su



Slika 2.2. *Mapa razvojnog puta savremenog liderstva*

Izvor: Kotelnikov V, www.it4b.icsti.su

Kotelnikov prepoznaje temelje najvažnijih osobina savremenog lidera u okvirima koji su definisani profesionalnim znanjem, srcem, dušom i duhom lidera, emocionalnom inteligencijom i sposobnošću permanentnog ličnog razvoja. U grafičkom prikazu postavlja mapu puta efektivnog liderstva, odnosno sinergiju liderskih osobina neophodnih da bi se odgovorilo na pitanja: šta? kad?, zašto?, gde? i kako?. Vadim Kotelnikov definiše ulogu savremenog lidera kao arhitektu, koji sistematizuje procese i gradi njihovu efektivnu funkcionalnost.

LIDERSKA MOC

Važan doprinos razumevanju i generisanju izvora moći dali su sociopsiholozi French i Raven i oni predlažu bazične osnove za sledeće vrste moć (Drašković, B. www.fefa.edu.rs):

Prisila ili prinuda je osnov moći koja se bazira na moći da lider može da kazni druge za nesaradnju. U kratkoročnim okolnostima prisila može da da očekivane rezultate, ali prilikom realizacije dugoročnih projekata postaje izvor disfunkcionalnog ponašanja. Prisila umanjuje zadovoljstvo, posvećenost radu i uzrok je napuštanja lidera, odnosno organizacije od strane zaposlenih.

1. **Legitimna moć** proističe iz pozicije u menadžerskoj hijerarhiji i autoriteta zasnovanog na toj poziciji. Legitimitet, liderska moć koja se zasniva na snazi zakona, zasniva se na uverenju zaposlenih da lider ima zakonska prava da naređuje. Sama pozicija u organizaciji predstavlja izvor tog prava. Najčešće ovaj tip liderske moći pripada specifičnim zanimanjima za čije obavljanje je obavezno nošenje odgovarajuće uniforme.
2. **Liderska moć** koja proističe iz pozicije lidera da svojim saradnicima dodeljuje različite vrste nagrada (najčešće novčanih), je veoma efikasan motivator. Međutim, ukoliko je liderstvo u organizaciji bazirano samo na ovom segmentu moći, zaposleni u trci za nagradama mogu pribegavati neetičkim i čak ilegalnim metodama da do njih dođu. Moć nagrađivanja se zasniva na autoritetu ili sposobnosti da se odredi ko će dobiti neku vrednu nagradu. Bitne su nagrade koje motivaciono utiču na zaposlene u organizaciji. Nekada nagrade nailaze na otpor kada se koriste na manipulativan način.
3. **Referentna moć** je kada osobine ličnosti ili neki drugi kvalitet imaju posebnu formu moći. Pojava, intelektualni stil ili vrednost inspiriše uvažavanje i dovodi do toga da se drugi identifikuju sa liderom.
4. **Moć eksperata** se zasniva na znanju i talentu da se utiče na druge. Pojedinac sa moći eksperta je u situaciji da utiče na druge, jer se vidi da ima znanje i talenat u datoj oblasti. Moć eksperta se zasniva na stručnosti koju ne poseduju drugi.
5. **Informaciona moć** se zasniva na pristupu i kontroli nad distribucijom važnih informacija o poslovanju preduzeća i njegovim planovima. Akcenat je u savremenom preduzeću na kontroli vitalnih informacija, jer moć ide uz one koji kontrolišu važne informacije. Veoma je bitno biti stalno dobro informisan.
6. **Moć lidera** ne bi trebalo da bude usmerena na pobeđivanje već na uticaj i postignuće. Izvori moći lidera koji objedinjuju njegovu aktivnost se mogu sagledati iz sledećih pozicije moć znanja , moć ličnosti I moći uloge.

ZAKLJUCAK

Neki lideri nas pokreću. Podstiču našu strast, inspirišu najbolje u nama, a kada pokušamo da objasnimo prirodu njihovog uticaja na naše postupke i zašto su tako efektni, govorimo o strategiji, viziji, snažnim idejama. Ali, realnost je primarna – veliko liderstvo funkcioniše kroz emocije. (Andzic, S., www.tripod.com) Lideri poseduju moć. Suština moći lidera ogleda se u moći i uticaju lidera da motiviše, inspiriše i vodi članove organizacije u cilju ostvarenja organizacijskih ciljeva. Najbolji lideri poseduju funkcionalnu sinergiju ličnog i profesionalnog uticaja. Ova sinergetska veza rezultat je ambicije, kompetencija, želje za neprekidnim usavršavanjem, artikulacijom stvarnosti I vizijom budućnosti. Nesumnjivo, liderstvo je postalo kritičan faktor uspeha savremenih organizacija i najskuplji resurs svake organizacije.

LITERATURA

1. Arsovski S. "Liderstvo i upravljanje promenama", 41 Nacionalna konferencija o kvalitetu, FQ Festival kvaliteta, 2014.,
2. Andzic Slobodan "Lider u marketingu", doktorska disertacija, www.tripod.com, preuzeto 26.11.2015.
3. Gagovic K. "Strategija i liderstvo", market network, www.marketnetwork.rs, preuzeto 26.11.2015.
4. Drašković, B. "Lider kreator organizacionih promena", doktorska disertacija, www.fefa.edu.rs, preuzeto 26.11.2015.
5. Janićijević, N. „ Organizaciono ponapšanje" , Data status, Beograd, 2008.
6. Janićijević, N. „Upravljanje organizacionim promenama", Ekonomski fakultet, Beograd, 2007
7. Northouse P." Liderstvo " Data Status,Beograd, 2008.
8. Kotelnikov, Vladim "Effective leadership", business coach, www.it4b.icsti.su, preuzeto 26.11.2015.
9. Petković, M., Jovanović, M. „ Organizaciono ponašanje", Megatrend univerzitet, Beograd, 2001.

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

001.895(082)(0.034.2)
005.591.6:330.341(082)(0.034.2)
338:339.137.2(082)(0.034.2)

МЕЂУНАРОДНА научно-стручна конференција Иновације у функцији привреде (2015 ; Београд)
Зборник радова [Електронски извор] / Међународна научно-стручна конференција Иновације у функцији привреде, [Београд, децембар 2015. године] ; [организатор] Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије. - Београд : Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, 2015 (Београд : Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије). - 1 електронски оптички диск (CD-ROM) : текст, слика ; 12 cm

Насл. са насловног екрана. - На насл. стр.: Универзитет Привредна академија у Новом Саду. - Тираж 200. - Напомене и библиографске референце уз текст. - Библиографија уз сваки рад. - Abstracts.

ISBN 978-86-84531-22-5
1. Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије (Београд)
a) Иновације - Зборници b) Технолошки прогрес - Привредни развој - Зборници c) Привреда - Конкурентност - Зборници
COBISS.SR-ID 219679756