

**CENTAR ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA  
BEOGRAD**

**ODITOR**

Časopis za menadžment, pravo i finansije

Beograd, Vol. 2, No. 2/2016.

**Izdavač – Publisher**

CENTAR ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA

Bulevar Mihaila Pupina broj 10g/Vp 50, 11070 Beograd

Tel. +381612475044

[www.vsem.edu.rs/casopis/](http://www.vsem.edu.rs/casopis/)

[www.cefi.edu.rs](http://www.cefi.edu.rs)

**Suizdavači:**

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Republika Srpska, Bosna i  
Hercegovina

Visoka škola EPOHA Beograd, Republika Srbija

Visoka škola za menadžment i ekonomiju Kragujevac, Republika Srbija

Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Republika Srbija

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Mladenovac, Republika Srbija

Univerzitet Alfa BK, Beograd, Republika Srbija

**ISSN 2217- 401X**

**PREDSEDNIK SAVETA – EDITORIAL BOARD PRESIDENT**

Prof. dr Dragomir Đorđević

**GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK – EDITOR IN CHIEF**

Prof. dr Slavko Vukša

**Izdavački savet – Editorial Board**

*prof. dr Dragomir Đorđević*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment,  
Novi Sad, R. Srbija

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

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

*prof. dr Radovan Klincov*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R.  
Srpska, BiH

*prof. dr Slavko Vukša*, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Aleksandar Prnjat*, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Milija Bogavac*, Fakultet za poslovno industrijski menadžment,  
Mladenovac, R. Srbija

*prof. dr Duško Jovanović*, Visoka škola za menadžment i ekonomiju,  
Kragujevac, R. Srbija

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

## **Redakcijski recenzentski odbor – Editorial Review Board**

*prof. dr Dragomir Đorđević*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, R. Srbija

*prof. dr Jovo Vuleta*, Ekonomski fakultet, Beograd, R. Srbija

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

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

*prof. dr Radovan Klincov*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Srpska, BiH

*prof. dr Gorica Cvijanović*, Fakultet za biofarming, Bačka Topola, R. Srbija

*prof. dr Slavko Vukša*, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija

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

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

*prof. dr Jonel Subić*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, R. Srbija

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

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

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

*prof. dr Bojan Savić*, Poljoprivredni fakultet, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Ilija Galjak*, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

*prof. dr Bogdan Ilić*, Ekonomski fakultet, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Božidar Raičević*, Ekonomski fakultet, Beograd, R. Srbija

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

*prof. dr Ilija Šušić*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Srpska, BiH

*prof. dr Srbobran Stojiljković*, HLB-DST revizija, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Rosa Andžić*, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Boško Nadoveza*, Visoka škola EPOHA, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Vidoje Moračanin*, Fakultet za poslovni i industrijski menadžment, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Milan Rstić*, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

*prof. dr Duško Jovanović*, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

*prof. dr Ljubiša Stanojević*, Visoka škola Epoha, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Slobodan Andžić*, Beogradska poslovna škola, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Milorad Živanović*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, R. Srpska, BiH

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

*doc. dr Zoran Babić*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Republika Srpska

*prof. dr Miljana Barjaktarović*, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija

*doc. dr Anđelka Aničić*, Univerzitet Alfa BK, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Perica Gligić*, Visoka škola za preduzetništvo, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Slobodan Šegrt*, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

*doc. dr Anja Gligić*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Nebojša Prača*, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija

*prof. dr Jovana Gligić Dumonjić*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Slobodan Stanojević*, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, R. Srbija

*prof. dr Bojan Dumonjić*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, R. Srbija

#### **Lektor – Proofreader**

Vladan Vladislavljević, Vojna akademija, Beograd, R. Srbija

#### **Tehnički urednik - Technical editor**

Ilija Kolarski, M.A., Vojna akademija, Beograd, R. Srbija

Milan Mihajlović, M.A., Vojna akademija, Beograd, R. Srbija

Mihailo Ćurčić, M.A., Vojna akademija, Beograd, R. Srbija

**Časopis izlazi tri puta godišnje – The magazine is published three times a year**

(april, avgust, decembar)

## SADRŽAJ ČASOPISA BROJ 02/2016

Slobodan Andžić, Mile Rajković, Marko Ćosić NEFINANSIJSKI ASPEKTI POSLOVANJA KAO FAKTORI RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA .....	7
Snežana Krstić ZNAČAJ INSTITUCIJE CENTRALNE BANKE ZA NACIONALNU EKONOMIJU .....	18
Ivan Milojević RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI LIKVIDNOSTI KONSOLIDOVANOG RAČUNA TREZORA .....	27
Vladan Vladisavljević NOVI SISTEM UDRUŽIVANJA CORNER SHOP-ova U SRBIJI.....	35
Mihailo Ćurčić BUDŽETSKI DEFICIT REPUBLIKE SRBIJE .....	51



# NEFINANSIJSKI ASPEKTI POSLOVANJA KAO FAKTORI RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA

UDC: 005.336.1

005.332.8:334.72

Slobodan Andžić<sup>1</sup>, Mile Rajković<sup>2</sup>, Marko Ćosić<sup>3</sup>

## *Rezime*

*U uslovima brzih poslovnih promena, globalizacije i svetske ekonomske krize, svi poslovni subjekti, pa tako i preduzetničke trgovinske radnje, dužni su da prate sve češće promene na tržištu, da idu u korak sa njima ili još bolje ispred njih. U uslovima velike opterećenosti malih i srednjih preduzeća porezima i taksama, nestabilnog kursa dinara, inflacije, dampingovanja cena od strane konkurencije na tržištu i posebno naglašenog ukрупnjavanja samog tržišta na štetu manjih subjekata - stalna analiza uspešnosti poslovanja postala je prioritet datog poslovnog subjekta i faktor razdvajanja uspešnih od neuspešnih.*

*Pravilna analiza i segmentacija tržišta, uspešno organizovan proces nabavke, pravilno sprovedena politika ljudskih resursa uz stalno učenje i rast, sprovođenje principa menadžmenta odnosa sa kupcima i menadžmenta totalnog kvaliteta u svakodnevnoj praksi su garancija poslovnog opstanka i poslovnog uspeha jedne preduzetničke radnje. U ovom radu su navedeni aspekti i predstavljeni, a za određene i dati rezultati sprovedene ankete.*

**Ključne reči:** *Preduzetnička radnja, marketing, kupci, segmentacija, učenje i rast, pozicioniranje.*

**JEL:** *L53, M11.*

## **Uvod**

Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju od svih poslovnih subjekata na tržištu, stalno unapređivanje poslovnih rezultata. Odgovarajućim merilima uspešnosti poslovanja preispituje se ostvarivanje ciljeva, kao i ispravnost namera koje proizlaze iz njihove misije i vizije.

Poslovni ambijent savremenog društva karakteriše politička i ekonomska nestabilnost, kojima su uslovljeni poslovno okruženje i tržišni udeli preduzeća, pad proizvodnje, visoke stope nezaposlenosti, i dr. Kod nas su preduzeća i naročito veliki privredni

---

<sup>1</sup> Prof. dr Slobodan Andžić, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, Srbija, Email: [s.andzic@bbs.edu.rs](mailto:s.andzic@bbs.edu.rs)

<sup>2</sup> Mr Mile Rajković, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, Srbija, Email: [m.rajkovic@bbs.edu.rs](mailto:m.rajkovic@bbs.edu.rs)

<sup>3</sup> Mr Marko Ćosić, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, Srbija, Email: [marko.cosic@bbs.edu.rs](mailto:marko.cosic@bbs.edu.rs)

sistemi postali nekonkurentni u odnosu na inostrane kompanije. Indeks globalne konkurentnosti izračunava se na osnovu analize sledećih 12 determinanti: institucije, infrastruktura, makroekonomska stabilnost, zdravlje, osnovno obrazovanje, visoko obrazovanje, stručno usavršavanje, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta radne snage, sofisticiranost finansijskog tržišta, tehnološka spremnost, veličina i potencijal tržišta, poslovna sofisticiranost i inovativnost.

Republika Srbija, u saradnji sa privatnim sektorom, mora ulagati i podizati performanse svih 12 navedenih determinanti, u cilju globalne konkurentnosti, kao i podrške nastupa domaćih preduzeća na globalnom tržištu. Međutim, stvar je prioriteta u odnosu na šanse i slabosti tržišne privrede Republike Srbije. Treba imati u vidu da je proces globalizacije nezaustavljiv i da će se pritisak konkurencije na naša preduzeća, tokom vremena, pojačavati. Koncept totalne satisfakcije potrošača i razvoj novih proizvoda i usluga moraju se stalno primenjivati radi postizanja uspeha na svetskom tržištu. Suština je u inovacijama i prestrukturiranju poslova. Opstaće preduzeća koja su agresivnija i bolja u marketingu. Razvoj novih proizvoda i usluga u našim preduzećima nije povoljan. To stanje se mora promeniti na nivou preduzeća i društvene zajednice u celini. U daljem tekstu će biti više reči o nefinansijskim aspektima u okviru analize poslovanja preduzetničkih subjekata (radnji), baziranim na „Balanced Scorecard“ (BSC) analizi.

## **1. Aspekt kupaca**

U ovoj oblasti, koja se može nazvati i oblašću odnosa sa kupcima (potrošačima) postavljaju se odgovarajući pokazatelji. Analiza tržišta preduzetničkih trgovinskih radnji predstavlja jedno od područja analize njihovih marketing mogućnosti. Preduzetničke trgovinske radnje moraju da spoznaju funkcionisanje tržišta i delovanja koja su pod uticajem ponašanja kupaca. Ukoliko je tržište za njihove proizvode i usluge veliko i u porastu, velike su šanse za uspešno poslovanje.

Analizom tržišta preduzetničkih trgovinskih radnji identifikuju se i mere faktori (pozitivni i negativni) koji uslovljavaju dešavanje na tržištu i podstiču ili ograničavaju njihovo poslovanje. Reč je o tržištu krajnjih potrošača na kome oni koji kupuju istovremeno i troše proizvode i usluge radi zadovoljavanja svojih potreba. Zato su za preduzetničke trgovinske radnje primarni broj i struktura stanovnika, platežna sposobnost i dr.

pozicioniranje usluga preduzetničkih trgovinskih radnji predstavlja njihov aktivan odnos prema ciljnom tržištu. Stepem pozicioniranja na tržištu je jedan od nefinansijskih pokazatelja koji se prati anketiranjem.

Preduzetničke trgovinske radnje treba da utvrđuju merila za ocenu privlačnosti pojedinih identifikovanih segmenata. To su merila koja izražavaju njihove sposobnosti da identifikovane privlačne kupce stvarno privuku ka svojoj ponudi. Segmenti (kategorije) kupaca koji su odabrani postaju predmet dalje intenzivne pažnje preduzetničkih trgovinskih radnji kao poslovnih subjekata. Pri tome ostali segmenti kupaca bivaju manje tretirani.



Uspešno segmentiranje tržišta (kupaca) pretpostavlja raspolaganje validnim i blagovremenim informacijama. Informacije se, zavisno od tipa i karaktera kupaca koji se segmentiraju, mogu pribaviti na različite načine: posmatranjem, anketiranjem samih kupaca, analizom prodaje pojedinih proizvoda.

*Ekonomsko-analitički pristup efektivnosti prodaje (prometa) u preduzetničkim trgovinskim radnjama bazira se na "analizi ukupnog prihoda" (Kotler, Keller, 2006). Pri tome, treba ispitivati odnos (količnik) (Malešević et al., 2009):*

- ukupnog prihoda radnji (preduzetničkih trgovinskih) i ukupnih prihoda radnji srodne grupacije,
- ukupnog prihoda i ukupnog prihoda konkurenta sa kojim se konkretna radnja može porediti,
- ukupnog prihoda i prosečnog dnevnog prihoda u grupaciji i radnji srodnih po poslovanju,
- ukupnog prihoda i najnižeg ostvarenog ukupnog prihoda u grupaciji srodnih radnji.

Strukturne promene koje menjaju preferencije kupaca obično su spore i neprimetne. One predstavljaju procese koji se na tržištu kontinuirano odvijaju i povećavaju. Preduzetničke trgovinske radnje treba da ih blagovremeno uočavaju i da prema njima zauzimaju odgovarajuće ispravne stavove kako ne bi bile zatečene u tržišnom poslovanju, tj. kako bi uvek bile tržišno aktuelne.

Ciljno tržište je grupa (grupe) kupca za koje preduzetničke trgovinske radnje kreiraju i održavaju marketing miks, koji je podešen prema njihovim potrebama i preferencijama. Pri izboru ciljnog tržišta vrednuju se moguća tržišta da bi se sagledalo kako će nastup na njima uticati na prodaju, troškove i uspeh poslovanja. Potrebno je analizirati konkurenciju koja već opslužuje ili namerava da opslužuje ciljna tržišta.

Korektno izveden postupak izbora ciljnih kupaca pretpostavlja procenu obima, tj. veličine kupovnih potreba i intenziteta potreba identifikovanih segmenata. Ova procena je veoma bitna jer svi kupci ne izražavaju iste potrebe, niti želje za kupovinom određenih proizvoda ili usluga.

Ključna potvrda pravilne segmentacije (uz dobro izvršenu nabavku) je dobra snabdevenost preduzetničkih trgovinskih radnji, dobar odnos s kupcima i, kao krajnji cilj i ishod, porast prosečnog dnevnog pazara preduzetničkih trgovinskih radnji, uprkos činjenici da je direktna konkurencija na tržištima veoma velika, a platežna sposobnost kupaca sve slabija.

Ovde je ključan utisak potrošača. Stepem njihovog zadovoljstva pruženom uslugom je veom bitan nefinansijski pokazatelj i može se pratiti anketiranjem.

Vrednuju se aspekti usluge koji se odnose na poverenje i naklonost (broj poseta, mogućnost poverljivog razgovora, ljubaznost).

Utvrđuje se i procenat poseta preduzetničkim trgovinskim radnjama u toku jedne godine, što je veoma važan nefinansijski pokazatelj.

Na osnovu do sada pomenutog ističe se mera performansi uspešnosti izražena stepenom (procentom) zadovoljstva kupaca uslugom u preduzetničkoj trgovinskoj radnji, tj. stručnošću, ljubaznošću i dr. Utvrđuje se anketiranjem i izražava se odnosom broja zadovoljnih i ukupnog broja anketiranih kupaca.

**Tabela 1.** Rezultati ispitivanja zadovoljstva korisnika u preduzetničkom trgovinskom subjektu „A“ – celokupnom uslugom u periodu od dve uzastopne godine.

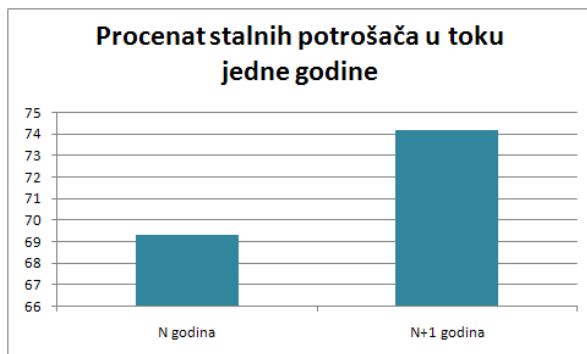
Zadovoljstvo korisnika	U procentima (%) u toku godine	
	N	N+1.
Veoma nezadovoljan	1,06	0,83
Nezadovoljan	1,46	0,83
Ni zadovoljan ni nezadovoljan	7,43	6,55
Zadovoljan	32,05	29,11
Veoma zadovoljan	50,66	55,92
Bez odgovora	7,34	6,77

*Izvor: Rad autora na osnovu istraživanja*

Očigledno je međusobni odnos kupaca-korisnika i zaposlenih u preduzetničkoj radnji „A“ unapređen. Kupci-korisnici su zadovoljniji u drugoj godini poslovanja (N+1) u odnosu na prethodnu godinu aspektima usluge koji se odnose na poverenje i naklonost.

Većina ispitanika su stalni kupci-korisnici usluga preduzetničke radnje „A“, što se vidi iz toga da je 74,13% njih odgovorilo da su preduzetničku trgovinsku radnju posetili 6 i više puta u toku poslednjih 12 meseci, što je za oko 5% više nego prethodne godine (slika 1).

**Slika 1.** Procenat poseta preduzetničkom subjektu „A“ u toku jedne godine.



*Izvor: Rad autora na osnovu istraživanja*

Ocenu da su zadovoljni i veoma zadovoljni mogućnošću poverljivog razgovora u preduzetničkoj trgovinskoj radnji dalo je 75,67% korisnika (porast od približno 3% u

odnosu na prethodnu godinu). Ljubaznost je, kao i svake godine, najbolje ocenjena (89,59%) i istovremeno ima i najveći procenat veoma zadovoljnih ispitanika (slika 2) u odnosu na sve ostale ocenjivane elemente usluge.

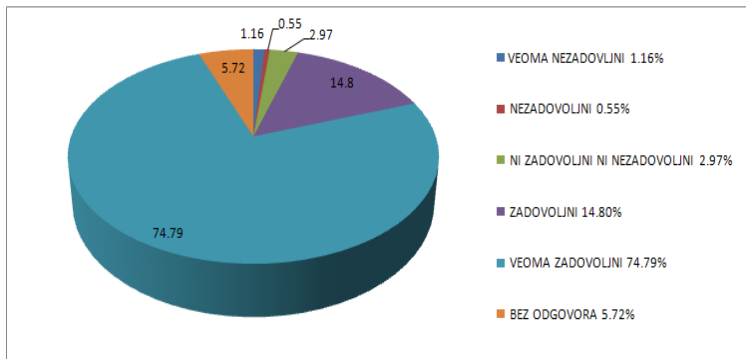
Ovo su samo neki od primera kako se utvrđuju i predstavljaju mere performansi marketinškog aspekta celokupne analize poslovanja.

Sprovedene ankete, samim tim, doprinose i unapređenju kvaliteta rada u datim zdravstvenim ustanovama.

Ispitivanjem zadovoljstva korisnika uslugama pruženim u preduzetničkim trgovinskim radnjama stvara se potreba da se stepen kvaliteta usluge i dalje održava.

Aspekt kupaca, tj. marketinški aspekt je, preko dobre snabdevenosti (adekvatne nabavke), povezan sa aspektom unutrašnjih poslovnih procesa, a preko stručnog i ljubaznog osoblja (zaposlenih) povezan je sa aspektom učenja i rasta.

**Slika 2.** Ljubaznost zaposlenih u preduzetničkom subjektu „A“.



Izvor: Rad autora

Strategija kreiranja vrednosti za kupce podrazumeva izbor između:

- izvrsnosti u poslovanju,
- bliskosti sa kupcima,
- liderstva u proizvodima i uslugama.

Poslovni subjekti koji su izabrali *strategiju izvrsnosti poslovanja* usmereni su na konkurentnost cena, kvalitet proizvoda (usluga), vreme proizvodnje (pružanja usluga) i pravovremenu isporuku.

*Bliskost sa kupcima* zahteva kvalitet odnosa sa njima, dodatne usluge, kompletnost usluga, prilagođenost pojedinim korisnicima.

## 2. Aspekt unutrašnjih poslovnih procesa

U ovom aspektu izdvajaju se:

- nabavka gotovih proizvoda i sirovina;

- proizvodnja.

Snabdevenost preduzetničkih trgovinskih radnji je bitan činilac razvijanja poslovanja. Ukoliko kupac može sve neophodno da nabavi na jednom mestu, a pri tome mu je najbliže mestu stanovanja, postaće stalna mušterija.

Poslovne aktivnosti preduzetničkih trgovinskih radnji odvijaju se u pravcu snabdevanja novim visokokvalitetnim proizvodima, privlačenja novih mušterija, kao i stalnog i dugoročnog ispunjavanja njihovih očekivanja.

Zalihe gotovih proizvoda moraju biti iznad onih koje se mogu prodati, tj. onolike koliko je potrebno za izlazak na tržište. To uključuje asortiman potreban da se privuku kupci. U slučaju niskog stepena zaposlenosti u proizvodnom sektoru konkretne preduzetničke radnje moraju da drže izvesne zalihe potrebne za njeno obezbeđivanje. Što se tiče sirovina i ambalaže, potrebno je držati minimalan iznos potreban da se otpočne proizvodnja (ukoliko je preduzetnički subjekt poseduje).

Ukoliko preduzetničke trgovinske radnje nabavljaju zalihe u manjim količinama, moraju češće da planiraju porudžbine. To rezultira u smanjivanju troškova držanja zaliha. Kada preduzetničke radnje prilagođavaju obim proizvodnje obimu prodaje, tada se povećavaju troškovi proizvodnje, uz smanjivanje troškova držanja zaliha.

Nakon izvršenog procesa nabavke, gotovi proizvodi idu direktno u prodaju, a sirovine i ambalaža u proizvodnju uz poštovanje principa menadžmenta lanca vrednosti, gde svaki član lanca vrednosti dodaje novi kvalitet, novu vrednost u lancu, a celokupan proces se završava prodajom datog proizvoda. Tipičan primer jeste *just in time* ugovor s dobavljačima da isporučuju sirovine ili proizvode samo nekoliko sati ranije pre nego što će biti upotrebljeni u procesu proizvodnje ili prodaje. Time se znatno smanjuju troškovi držanja zaliha i skladištenja.

Neophodno je da preduzetničke radnje budu izuzetno fleksibilne i da registruju svaku bitnu promenu kod dobavljača kako bi se, u novim okolnostima donela kvalitetna i brza odluka. Spora, zakasnela odluka je najlošija odluka. Dobri dobavljači moraju da imaju adekvatnu ponudu i dopremu potrebnih preparata i resursa za magistralnu proizvodnju. Pravovremenim isporukama stvara se osnova za ostvarivanje konkurentске prednosti preduzetničke trgovinske radnje, bazirane na vremenu.

Dobro odabrani dobavljači obezbeđuju radnjama kvalitet dostavljene robe i ugovorenih usluga. Oni obezbeđuju i pravovremenost isporuke, koja je od suštinskog značaja za njihovo poslovanje.

Preduzetničke trgovinske radnje teže da imaju širok i dubok asortiman, s obzirom na izvore snabdevanja, za formiranje optimalnog asortimana. Tome doprinose dobro pozicioniranje procesa nabavke u njima, brzina obrta zaliha i pravovremene usluge. Sve ovo determiniše visoka pouzdanost nekih dobavljača, postignuta na osnovu višegodišnje poslovne saradnje. Pouzdanost dobavljača direktno doprinosi konkurentskoj prednosti, koja je osnov poslovnih rezultata uspešnih preduzetničkih trgovinskih radnji. Mnogi poslovni subjekti su, u trci za rastom i diverzifikacijom,

izgubili iz vida konkurentsku prednost. Značaj konkurentske prednosti teško da bi mogao da bude veći nego što je to danas. Poslovni subjekti su u celom svetu suočeni sa sporijim rastom, kao i sa domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je “kolač” dovoljno veliki za sve.

Za uspešne preduzetničke radnje je važno da povremeno sprovede istraživanje pouzdanosti dobavljača. Interes preduzetničkih trgovinskih radnji za ovu vrstu istraživanja determinisan je njihovim aktivnostima u lancu vrednosti.

U ovom aspektu, kao i u marketinškom, mogu se utvrditi određeni *stepeni (procenti)* kao merila performansi uspešnosti:

- *stepen zadovoljstva kuapca snabdevenošću preduzetničke radnje;*
- *stepen zadovoljstva kupaca dužinom čekanja u preduzetničkoj radnji;*
- *stepen zadovoljstva vlasnika i zaposlenih pouzdanošću dobavljača.*

Ovi pokazatelji se utvrđuju anketiranjem.

Treba istaći i *odnos novčane vrednosti artikala kojima je istekao rok i ukupnih zaliha; udeo novčane vrednosti artikala kojima je istekao rok u visini ukupnih troškova preduzetničke radnje; odnos novčane vrednosti artikala kojima je istekao rok u tekućoj prema prethodnoj godini (lančani indeksi).*

### **3. Aspekt učenja i rasta**

Merila performansi u oblasti upravljanja inovacijama i učenjem su: ocena kvaliteta sredstava za rad (opreme) unutar preduzetničke radnje, ocena kvaliteta usluge (pisana informacija zaposlenog, veština verbalne komunikacije, savet, stručnost), koju kroz anketiranje daju kupci (korisnici); stepen učešća novih proizvoda u ukupnoj prodaji; stepen uspešnosti programa stalnih unapređenja; visina prihoda od inovacija; stepen obučenosti zaposlenih kroz programe kontinuirane edukacije zaposlenih u preduzetničkim radnjama; vreme lansiranja novog proizvoda (usluge); vreme za edukaciju kupaca.

Menadžment ljudskih resursa u preduzetničkim trgovinskim radnjama, po sadržaju, obuhvata sve relevantne poslove vezane za upravljanje ljudskim resursima. Reč je o poslovima upravljanja ljudima, radi sprovođenja postavljene poslovne strategije.

Zaposleni u preduzetničkim trgovinskim radnjama treba da imaju stalne treninge na poslu, tj. na radnom mestu. Oni treba da oblikuju, neguju i razvijaju kulturu usmerenu na učenje, znanje, obrazovanje, usavršavanje, inovacije. Sve ovo se odnosi na internu edukaciju, a eksterna kontinuirana edukacije se održava kroz predavanja, seminare i kongrese. Na samim seminarima učesnici svoje znanje potvrđuju kroz radionice i testove.

Stalnim osposobljavanjem zaposlenih u preduzetničkim trgovinskim radnjama prenose se vizije i vrednosti (zajedničke) koje se na prikladan način izdvajaju i na

pravi način iskazuju. To čini preduzetničke radnje homogenim celinama, u stalno promenljivom okruženju.

U ovom aspektu se definišu: sposobnost zaposlenih, tehnologija i klima koja će podržati odabranu strategiju. To omogućava usaglašavanje ljudskih resursa i tehnologije sa stratejskim zahtevima.

Hijerarhijski odnos merila performansi pokazuje da je oblast inovacija i učenja najvažnija, jer je temelj za održavanje kvaliteta i osnova za unapređenje i stvaranje vrednosti. Interni poslovni procesi su na drugoj lestvici značaja. To su specifične aktivnosti koje se izvode radi zadovoljenja kupaca (potrošača). Kupci (potrošači) su na trećoj lestvici hijerarhijskog odnosa. Na četvrtoj lestvici, koja se predstavlja na samom vrhu piramide, su finansije, kao realizacija ciljeva vlasnika kapitala ili akcionara.

Specifična je uloga svake od pomenutih oblasti (perspektiva). Finansijska perspektiva (sigurno ne manje važna od ostalih) odgovorna je za procenu profitabilnosti strategije jednog poslovnog subjekta. Osnovni zadatak, u okviru ove perspektive, je *obezbeđivanje prinosa* na investicije vlasnika ili akcionara.

Upravljanje *kupcima* (potrošačima) identifikuje ciljne tržišne segmente i meri uspeh poslovnog subjekta na njima. Bazira se na stvaranju veće vrednosti za kupca, putem inoviranih i kvalitetnih proizvoda i usluga.

Aspekt, tj. oblast *internih procesa* usredsređena je na *lanac vrednosti* jednog poslovnog subjekta. Ovde je važna efikasnost ostvarivanja vrednosti i kvaliteta. Analiziranje obavljenih aktivnosti služi za određivanje da li doprinose vrednosti i kako ih najefikasnije izvršavati.

U osnovi *upravljanja inovacijama i učenjem* je infrastruktura poslovnog subjekta. Jednom poslovnom subjektu potrebni su pravi stručnjaci, sistemi i oprema koji će omogućiti određivanje postavljenih ciljeva. Kroz inovacije i učenje poslovni subjekt se prilagođava dinamičkom okruženju. Pri tome je potrebno uspešno adaptiranje promenama kroz kontinuiranu obuku i trening zaposlenih, odgovarajuće tehnološke i informacione sisteme, a takođe i ostala sredstva za zadovoljavanje novih potreba kupaca.

Svaka oblast analize poslovanja mora biti povezana (direktno ili indirektno) sa ostalim, a takođe i sa strategijom razvoja poslovnog subjekta. Povezivanje počinje od finansijske perspektive i kreće ka upravljanju inovacijama i učenjem. Drugim rečima, ide se od *finansijskih* ka *operativnim* merilima. Zato relacije uzrok-posledica idu u suprotnom smeru. Pобољшanje operativnih merila, na primer, vodi ka pobољšanju finansijskih merila. Finansijski uspeh predstavlja logičnu posledicu dobrog funkcionisanja osnovnih aktivnosti.

Celokupne analize poslovanja objedinjuje i većinu, naizgled nespojivih, elemenata konkurentne sposobnosti poslovnog subjekta. Reč je o orijentisanosti ka kupcima, unapređivanju kvaliteta, upražnjavanju timskog rada, i dr. Pošto viši nivoi

menadžmenta uvažavaju sva važna operativna merila istovremeno, moguće je pratiti uticaje napretka na jednom području na promene u drugim područjima.

Adekvatnom strategijom se ostvaruju vizija i misija preduzetničkog subjekta. Njome se precizira kako poslovni subjekt, upotrebom sopstvenih resursa, koristi mogućnosti na tržištu da bi se ostvarili opšti ciljevi. Za formulisanje strategije treba analizirati privrednu granu u kojoj poslovni subjekt funkcioniše. To se vrši analizom tzv. *pet sila* (Porter, 1996) koje deluju na poslovni subjekt: rivalitet između postojećih poslovnih subjekata, tj. postojeća konkurencija; opasnost od novih ulazaka u granu (potencijalna konkurencija); opasnost od supstituta, tj. ekvivalentnih proizvoda; snaga pregovaranja kupaca; snaga pregovaranja dobavljača.

\* *Marketinški aspekt* celokupne analize poslovanja, tj. oblast odnosa sa kupcima, predstavljena je opštim i nefinansijskim pokazateljima kao što su razni stepeni zadovoljstva korisnika usluga pruženim u preduzetničkim trgovinskim radnjama. Veoma važni nefinansijski pokazatelji odnose se na aspekte usluge kao što su poverenje i naklonost, broj poseta, mogućnost poverljivog razgovora, ljubaznost, procenat poseta preduzetničkim trgovinskim radnjama u toku jedne godine.

\* U okviru *aspekta unutrašnjih poslovnih procesa* obuhvataju se pokazatelji kao što su: stepen zadovoljstva kupaca snabdevenošću preduzetničke trgovinske radnje i dužinom čekanja, stepen zadovoljstva vlasnika i zaposlenih pouzdanošću dobavljača.

\* U *oblasti upravljanja inovacijama i učenjem* merila performansi su: ocena kvaliteta sredstava za rad (opreme) unutar preduzetničke trgovinske radnje i kvaliteta usluge (pisana informacija, veština verbalne komunikacije, savet, stručnost), koje kroz anketiranje daju kupci; stepen učešća novih proizvoda u ukupnoj prodaji; stepen uspešnosti programa stalnih unapređenja; visina prihoda od inovacija; stepen obučenosti zaposlenih kroz programe kontinuirane edukacije zaposlenih u preduzetničkim trgovinskim radnjama; vreme lansiranja novog proizvoda (usluge); vreme za edukaciju kupaca (potrošača).

\* *Aspekt inovacija i učenja* predstavlja temelj za održavanje kvaliteta i osnovu za unapređenje i stvaranje vrednosti. Interni poslovni procesi su specifične aktivnosti koji se vrše radi zadovoljenja kupaca (potrošača). Odnos sa kupcima meri se brojnim nefinansijskim pokazateljima obuhvaćenim marketinškim aspektom. Finansijski aspekt je deo celokupne analize poslovanja, u kojoj su sadržani finansijski pokazatelji, koji izražavaju realizaciju ciljeva vlasnika kapitala ili akcionara.

### **Zaključak**

Usled brzih poslovnih promena svaki poslovni subjekt, zarad opstanka ali i dostizanja liderske pozicije na tržištu, primoran je na stalno praćenje, sve bržih, poslovnih promena i na stalnu analizu uspešnosti poslovanja.

Očigledno je da je oblast inovacija i učenja najvažnija, jer je temelj za održavanje kvaliteta i osnova za unapređenje i stvaranje vrednosti. Slede interni poslovni procesi, odnosno specifične aktivnosti koje se izvode radi zadovoljenja kupaca. Kupci su na

narednom mestu u hijerarhiji odnosa. Na vrhu piramide su finansije, kao realizacija ciljeva vlasnika kapitala ili akcionara.

Celokupna analiza poslovanja objedinjuje i većinu, naizgled nespojivih, elemenata konkurentske sposobnosti poslovnog subjekta. Reč je o orijentisanosti ka kupcima, unapređivanju kvaliteta, upražnjavanju timskog rada i dr. Pošto viši nivoi menadžmenta uvažavaju sva važna operativna merila istovremeno, moguće je pratiti uticaje napretka na jednom području na promene u drugim područjima. Koncept celokupne analize poslovanja stavlja akcenat na procese koje poslovni subjekt mora da obavlja efikasno da bi bio uspešan. Njime se vrši prevođenje zadataka i strategije u opipljive ciljeve i mere.

### **Literatura**

1. Arthur A, Thompson JR, Strickland AJ, Gamble EJ. 2008. Strateški menadžment – teorija i slučajevi iz prakse. Zagreb, „Mate“.
2. Bandin T. 2004. Filozofija produktivističke teorije efikasnosti. Bečej, „Proleter“.
3. Draker P. 2005. Upravljanje u novom društvu. Novi Sad, „Adižes“.
4. Ivanišević M. 2009. Poslovne finansije. Beograd, Ekonomski fakultet.
5. Kaplan RS, Norton DP. 1996. The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston, Harvard Business School Press.
6. Kotler Ph, Keller KL. 2006. Marketing menadžment. Beograd, „Data status“.
7. Malešević Đ, Čavlin M. 2009. Poslovna analiza. Novi Sad, Fimek.
8. Porter M. 1996. Competitive Strategy, Free Press, 1980; Competitive Advantage, Free Press, 1985; What is Strategy. Harvard Business Review.
9. Živković M. 2010. Statistika. Beograd, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija.
10. Interni knjigovodstveni podaci preduzetničko-trgovinske radnje (subjekta) „A“



# NON-FINANCIAL ASPECTS OF BUSINESS AS FACTORS OF ENTREPRENEURSHIP

Slobodan Andžić<sup>4</sup>, Mile Rajković<sup>5</sup>, Marko Ćosić<sup>6</sup>

## Summary

In conditions of rapid business change, globalization and the global economic crisis, all companies, including commercial and entrepreneurial activities, are obliged to follow the more frequent changes in the market to keep up them and constantly move forward.

In conditions of high load SMEs taxes and fees, the unstable exchange rate, inflation, the dumping of foreign competition in the market and in particular a pronounced enlargement of the market to the disadvantage of smaller companies - a constant analysis of business performance has become a priority for a given business entity and the separation factor of successful from failures. A guarantee of business survival and business success is an entrepreneurial activity of proper analysis and market segmentation, successfully organized the procurement process, a properly implemented policy of human resources through constant learning and growth, the implementation of the principles of customer relationship management and total quality management in daily practice. In this paper, these aspects are presented together with the results of the survey.

**Key words:** Entrepreneurial store, marketing, customers, segmentation, learning and growth, positioning.

Rad primljen (paper received): 03.03.2016.

Rad prihvaćen (paper accepted): 25.05.2016.

---

<sup>4</sup> Slobodan Andžić, Ph.D., Full professor, Belgrade business school, Higher education institution for applied studies, Kraljice Marije no. 73, Belgrade, Serbia, E-mail: [s.andzic@bbs.edu.rs](mailto:s.andzic@bbs.edu.rs)

<sup>5</sup> Mile Rajković, M.A., Belgrade business school, Higher education institution for applied studies, Kraljice Marije no. 73, Belgrade, Serbia, E-mail: [m.rajkovic@bbs.edu.rs](mailto:m.rajkovic@bbs.edu.rs)

<sup>6</sup> Marko Ćosić, M.A., Belgrade business school, Higher education institution for applied studies, Kraljice Marije no. 73, Belgrade, Serbia, E-mail: [marko.cosic@bbs.edu.rs](mailto:marko.cosic@bbs.edu.rs)

# ZNAČAJ INSTITUCIJE CENTRALNE BANKE ZA NACIONALNU EKONOMIJU

UDC: 336.711.2/.65

Snežana Krstić<sup>7</sup>

## *Abstrakt*

*Centralna banka zauzima centralni položaj u bankarskom sistemu svake zemlje. U vreme kada su osnivane prve banke za koje je država jamčila ( npr. Swedish Riksbank - 1668. ili Bank of England – 1694. godine), naravno da namera nije mogla biti da se te banke bave funkcijama jedne savremene centralne banke: regulisanjem i finansijskom podrškom ukupnog bankarskog sistema zemlje. Cilj je bio mnogo jednostavniji, i svodio se na koristi koje je država mogla da izvuče iz pokroviteljstva nad ovom izabranom bankom, bez obzira da li je banka bila u državnoj ili privatnoj svojini. Povlašćenoj banci je uglavnom pružana monopolska prednost u izdavanju novčanica na određenim područjima zemlje ili je ona proglašavana za jedinu akcionarsku banku u zemlji kojoj je bilo dozvoljeno da izdaje novčanice. Tako je stavljanje pod nadležnost jedne institucije poslova izdavanja novčanica, tj. čuvanja i gazdovanja rezervama zlata, imalo povoljne posledice po funkcionisanje ukupne privrede i omogućilo je državi da participira u dobiti od emitovanja novca i da ostvari svoj neposredni uticaj u kontroli ukupnih zlatnih rezervi zemlje. Centralne banke, upravo zaštitom od strane države, dobijaju političku snagu da osiguraju dodatnu količinu novca kroz reeskontovanje komercijalnih menica, i time postanu „banke banaka“. Poslovne banke dobijaju obavezu da najveći deo svojih rezervi likvidnih sredstava drže kod centralne banke, ali dobijaju finansijsku podršku centralne banke u periodima kada je njihova likvidnost loša.*

***Ključne reči:*** Narodna banka, emisiono bankarstvo, banknota, država

***JEL:*** E58, G21

## **Uvod**

Emisiono bankarstvo se javlja u 17. veku, kada dolazi do češćeg izdavanja banknota, koje su predstavljale preteču papirnog novca i surogat novca u metalu. Osnovne karakteristike novčanih sistema toga vremena su sledeće: 1) U Evropi je postojao nesklad između rastućih potreba u prometu za plemenitim metalima, u odnosu na male zalihe kojima je stari svet raspolagao; 2) u evropskim državama se od 7. do 14. veka kovao samo srebrni novac; 3) država tj. njen suveren preuzima monopol u kovanju novca, i 4) često je dolazilo do „kvarenja novca“, smanjenjem težine ili slabljenjem finoće metala za izradu novca, čime se stvarala razlika između nominalne i stvarne vrednosti novca. Ova pojava, iako je bila štetna i motivisana špekulativnim

---

<sup>7</sup> Redovni profesor, dr Snežana Krstić, Univerzitet odbrane, Vojna akademija, Pavla Jurišića Šturma 33, Beograd, e-mail: [snezanakrstic17@gmail.com](mailto:snezanakrstic17@gmail.com)

razlozima, dovela je do saznanja da promet može da funkcioniše bez ikakvih teškoća i sa robnim novcem nepune vrednosti ili sa novčanim surogatom (menica ili banknota). Potrebno je bilo samo da postoji opšta saglasnost o dobrovoljnom prihvatanju takvog platežnog sredstva ili prinuda nametnuta svim akterima prometa. „Prvi uslov bilo je vrlo teško ostvariti. Stoga je postojala potreba da neki neprikosnoveni autoritet nametne izbor novca ili novčanih predstavnika. Tu snagu prinude stekle su jake i dobro organizovane države u poznom srednjem veku. Zato se istorijat emisionih institucija vezuje za njihov nastanak.“ (Dugalić et al., 2004).

## **1. Nastanak i razvoj emisionog bankarstva**

Banknota je u početku predstavljala samo potvrdu zlatara ili banke da je kod njih uložen zlatni novac koji je bio naznačen na uputnici. Tokom vremena ove potvrde postaju sredstvo plaćanja. Prva banka koja se počela baviti ovim poslovima bila je Amsterdamska banka, osnovana 1609. godine. Tokom vremena, ove potvrde počele su se koristiti kao sredstvo plaćanja. Banke postepeno dolaze do saznanja da se dokumenti ne podnose na naplatu istovremeno, pa ih izdaju nezavisno od metalne podloge kojom raspolažu. Na taj način bančine potvrde postaju osnov za donosioca da potražuje naznačeni iznos, bez obzira na to da li je ovakvom činu prethodilo deponovanje metalnog novca ili je to pravo proisteklo iz drugih bančinih poslova, tj iz emisije novca. „Klasičan primer nastanka bankarskih institucija u finansijskoj istoriji Zapadne Evrope je delatnost holandskih i engleskih zlatara. Naime, u vreme upotrebe kovanog novca u prometu, trgovci, koji su dovozili robu na prodaju u holandske i engleske trgovačke centre, nerado su kod sebe držali kovani, zlatni i srebrni novac kojim je plaćana roba. Razlog tome bio je strah od učestalih pljački. Za vreme svog boravka u trgovačkim centrima oni su deponovali kovani novac u sigurne kase kod zlatara uz određenu nadoknadu, a od zlatara dobijali priznanicu, odnosno potvrdu o količini i finoći deponovanog kovanog novca. Postepeno su vlasnici ovih priznanica uvideli da je moguće da ih koriste kao sredstvo plaćanja jer je svaki novi potencijalni vlasnik priznanica mogao u svako doba da ih zameni za kovani novac naznačene količine i finoće metala. Zbog toga su zlatari počeli da izdaju anonimne priznanice na kovani novac određene količine i finoće metala i na taj način omogućili trgovcima mnogo praktičnije posredovanje na tržištu. Takođe, zlatari koji su čuvali tuđ kovani novac, vrlo brzo su uvideli da je jedan deo ovog novca stalno u njihovim kasama, odnosno da se vlasnici priznanica nikada svi u isto vreme ne obraćaju za zamenu priznanica za kovani novac. Zbog toga su zlatari počeli da izdaju više priznanica nego što je stvarno bilo kovanog novca u njihovim kasama, da bi kreditirali trgovce i preduzetnike. Tako su priznanice zlatara postale prvi kreditni novac, a zlatari prvi bankari. Činjenica da više nije postojalo potpuno nego delimično pokriće za izdate bankarske priznanice bila je presudna za nastanak i razvoj bankarskog sistema na temelju delimičnih bankarskih rezervi.“ (Gnjatović et al., 2003).

Sa razvojem robnog prometa razvijao se i rad kreditnih zavoda, robni promet je tražio sve više novca. Bankari su često odobravali kredite mnogo veće nego što su bile rezerve zlata ili srebra i često nisu mogli da odgovore svojim obavezama prema

klijentima. To je dovelo do propadanja kreditnih zavoda i remetilo privredne tokove. Zbog ovih situacija državne vlasti propisuju bankama koje emituju novčanice minimum rezerve zlata za pokriće novčanog opticaja. Na osnovu toga nastaje bankarski sistem koji se zasniva na obaveznom delimičnom pokriću opticaja rezervama zlata i srebra.

„U istoriji emisionog bankarstva najrečitiji od svih je svakako primer Banque Royale koju je 1716. osnovao u Parizu Škotlandanin Džon Lo. Da je ova Banka preterala sa povećanjem mase hipotekarnih zajmova i emisijom banknota koja je iz toga proisticala, bilo je otkriveno 1720. godine, kada je princ de Conti zahtevao da mu se isplati u gotovom novcu velika količina banknota. Princ de Conti je bio isplaćen, ali kada se Lo obratio francuskom regentu Filipu da mu se odmah vrata troja kola zlata i srebra koja su otišla u pravcu Kontijevog zamka, u Parizu je nastala panika. Imaoci banknota bezuspešno su opsedali šaltere Banque Royale da im papire zamene za metal. Pamćenje o bankrotstvu ove banke i o propalim bogatstvima prevarenih Francuza trajalo je skoro čitav vek. Tek sa osnivanjem Banque de France 1800. godine prvi put posle banknota Džona Loa u prometu se ponovo pojavio papirni novac.” (Galbraith, 2001).

Države su tokom vremena odredile obavezno pokriće novčanica metalom tako što su propisale zakonsku obavezu emisionoj banci da u svakom trenutku donosiocu banknote isplati protivvrednost u metalu. Na taj način novčanice emisionih banaka postaju bezbedno platno sredstvo kao i metalni novac. „Kupovna moć novčanica koje su emitovale banke odgovarala je njihovoj nominalnoj vrednosti sve dotle dok bi bio na snazi njihov zakonski kurs.“ (Gnjatović et al., 2003).

Smatra se da je Riks banka u Švedskoj bila preteča savremenih emisionih banaka. Ona je osnovana 1668. godine, i odmah je počela sa emisijom banknota. U to vreme u Švedskoj je bio na snazi monometalizam bakra. Ovaj metal je inače bio veoma nepodesan za novčane transakcije, što je navelo kompanije za proizvodnju bakra da nadnice radnicima isplaćuju u banknotama zamenljivim za bakar. Ove novčanice je, svakako, država primala kao sredstvo za plaćanje dažbina. Banknote postaju izuzetno prihvaćene, pa u prometu čak dostižu veću vrednost od bakarnih novčića. Emisija banknota Riks banke pada pod nadležnost države 1668. godine.

U Evropi su tokom 19. veka emisione banke nastale na dva načina. Prvi način je značio da država dodeli privilegiju emitovanja novca jednoj bankarskoj ustanovi, a drugi, da se privilegija dodeli određenom broju banaka. Kriterijum države bila je procena o sposobnosti banke da obezbedi dovoljno kapitala u zlatu i/ili srebru koji će biti podloga novčanom opticaju. Treći način je karakterističan za Ameriku, na osnovu uniformnog monetarnog zakonodavstva, pravo emisije bilo je dozvoljeno neograničenom broju banaka. To je značilo, da je emitovanje novca samo jedan od ostalih bankarskih poslova. Naša emisiona ustanova tj. Privilegovana narodna banka Kraljevine Srbije spada u kategoriju centralnih ustanova kojima je država dodelila isključivo pravo emisije novca. Na ovaj način su u Evropi nastale centralne banke većine zemalja (Francuska, Belgija, Holandija, Norveška, Grčka, Turska, Švajcarska,

Austrija, Danska). Drugi način, tj. nastanak centralnih banaka putem davanja povlastice od strane države ograničenom broju banaka bio je zastupljen u Engleskoj, Škotskoj, Irskoj, Nemačkoj i Italiji.

Statuti većine evropskih centralnih banaka nisu u principu zabranjivali osnivanje privatnih i javnih provincijskih emisionih banaka, ali one nisu često osnivane, iz razloga što nisu mogle da u svakom momentu odgovore zahtevu obezbeđenja dovoljne količine zlatnog ili srebrnog novca kao podloge za izdavanje novčanica. U većini evropskih zemalja projekat o zemaljskim, provincijskim bankama nije ni bio ostvaren. Čak i u prvoj grupi zemalja tj. onih gde je država dodeljivala pravo emisije novčanica ograničenom broju banaka, dešavalo se da ovlašćene banke same odustanu od zamenljivosti novčanica za metal. „Tako je, na primer, oko 1770. godine Engleska banka postala jedini izvor papirnog novca u Londonu, a privatne emisione banke su se pretvorile u čisto depozitne bankarske institucije. Kada bi povećale obim zajmova, bilo je to zato što su se povećali štedni depoziti, a ne opticaj njihovih banknota. Ili kada je 1875. godine osnovana centralna banka Nemačke, Reichsbank, poslovale su još 32 novčanične banke, da bi do početka 20. veka novčanice nastavile da emituju samo četiri privatne banke.“ (Galbraith, 2001).

U toku 19. veka u većini evropskih zemalja uvodi se monometalizam. Monometalizam srebra uvodi se u Rusiji, Nemačkoj, Austriji, Španiji, Holandiji, Japanu i drugim zemljama. Bimetalizam je bio zastupljen u SAD, Belgiji, Švajcarskoj, Francuskoj, Italiji i Grčkoj. Samo je Engleska u to vreme imala uveden monometalizam zlata, zahvaljujući obilnom prilivu zlata na osnovu suficita u spoljnotrgovinskoj razmeni. Na promene u odnosima između zlata i srebra uticalo je otkriće novih rudnika zlata i srebra. Zemlje koje su uvele bimetalizam imale su zakonom utvrđenu relaciju vrednosti zlata i srebra u odnosu 1 : 15,5. Usled otkrića novih rudnika srebra, povećala se ponuda srebrnog novca, pa je zlato u prometu poskupelo. S obzirom na to da je zakonski odnos razmene zlata i srebra ostao nepromenjen, po poznatom Grešamovom zakonu po kome „loš novac istiskuje dobar novac iz opticaja“, zlatnici su se povlačili iz prometa.

Francuska, Belgija i Švajcarska su potpisale dokument Novčanu konvenciju 23. decembra 1865. godine, da bi unekoliko uspostavile red u kovanju srebrnog novca. Rumunija je pristupila konvenciji 1867., a Grčka 1868. godine. Novčana konvencija prerasta u Latinsku novčanu uniju, a broj zemalja potpisnica se povećava. „Potpisnice Novčane konvencije (Latinske novčane unije), izjednačile su odnos novčanih jedinica zemalja po principu al pari, utvrđen na 290 mg čistog zlata za jedinicu nacionalnog novca. Pored toga, finoća srebrnjaka snižena je sa 900 na 835/1000, zabranjeno je kovanje ovog novca za privatna lica i uvedena su ograničenja za državu. Samo nekoliko godina posle stvaranja Latinske novčane unije, naglo je povećana proizvodnja srebra, a izvršena je i demonetizacija ovog metala u nekim zemljama. Svi pokušaji da se zadrži postojeće stanje ostali su bezuspešni. Bimetalizam je, praktično, ukinut i monometalizam zlata je uspostavljen u većini zemalja. Latinska unija je prestala da postoji početkom Prvog svetskog rata, usled obustave konvertibilnosti novca.“ (Gnjatović et al., 2003).

## **2. Centralna banka kao temeljna tržišna institucija u vreme primene čistog zlatnog standarda**

Centralna banka je do Prvog svetskog rata, u vreme primene zlatnog standarda odnosno klasične konvertibilnosti, imala ograničenu diskrecionu funkciju zbog toga što je ovaj standard podrazumevao samoregulaciju količine novca u opticaju.

Koncept konvertibilnosti se u teoriji deli na klasični i savremeni. Klasični koncept označava obavezu zamene nacionalne valute za metal po zvanično utvrđenoj fiksnoj ceni matala, dok je savremena konvertibilnost obaveza zamene za drugu nacionalnu valutu po utvrđenom deviznom kursu. „Koncept klasične konvertibilnosti bio je u primeni od pojave centralnih banaka u Evropi krajem 17. veka do Drugog svetskog rata. Doživeo je nekoliko transformacija, tako da se zlatni standard može suštinski i vremenski razgraničiti na periode primene čistog zlatnog standarda, zlatno-polužnog i zlatno-deviznog standarda.“ (Gnjatović, Grbić, 2009).

Koncept konvertibilnosti, iako sa pravnog gledišta ima dosta jednostavnu dimenziju, može na ekonomskom planu da proizvede složena dejstva. „Posmatrana sa ekonomskog stanovišta, konvertibilnost predstavlja pokretački impuls koji usmerava čitav privredni mehanizam da funkcioniše na određeni način i to, kao što će se videti iz analize evolucije konvertibilnosti, uvek u pravcu ostvarivanja stabilnosti valute. Zbog toga se može reći da su konvertibilnost i stabilnost valute sinonimi.“ (Gnjatović et al., 2003). Kao što je prelaz sa metalnog monetarnog standarda na papirni standard izvršen postepeno, tako je i prelaz sa klasične na savremenu konvertibilnost izvršen relativno postepeno.

Promenom političkih, privrednih i monetarnih okolnosti, menja se i određeni mehanizam konvertibilnosti. Može se zaključiti „da stalno traje proces evolucije valutne konvertibilnosti.“ (Gnjatović et al., 2003). Tokom monetarne istorije dominirao je srebrni standard, ali se kao „model metalnog standarda“ (Gnjatović et al., 2003). uzima zlatni standard. Zlatni standard se javljao u obliku punog zlatnog standarda, zlatno-polužnog i zlatno-deviznog standarda. Zlatni standard se najpre javio u Engleskoj posle Napoleonovih ratova. Englesku slede druge razvijene zemlje, a SAD su krajem 19. veka prešle sa bimetalizma na monometalizam zlata.

Ono što predstavlja odliku svih zlatnih standarda je vezanost nacionalne valute za zlato. Naime, zlato je imalo najstabilniju vrednost u odnosu na druge robe, pa je postalo međunarodni i nacionalni novac. „Nacionalna valuta je bila zakonski izjednačena sa utvrđenom količinom zlata određene finoće što je predstavljalo njen kovnički paritet koji se izražavao fiksnom cenom zlata. Na taj način je kupovna moć valute bila fiksirana i izjednačena sa kupovnom moći određene težine i finoće zlata. Sve dotle dok se održavala fiksna cena zlata, dotle je valuta smatrana stabilnom. Mehanizam klasične konvertibilnosti je predstavljao glavnu polugu u održavanju fiksne cene zlata i time stabilnosti nacionalne valute.“ (Gnjatović et al., 2003). Centralna banka je po navedenom mehanizmu morala da kupuje i prodaje zlato isključivo po fiksnoj ceni zlata, koja je bila zakonski utvrđena.

Na početnom nivou zlatnog standarda nacionalna valuta se javljala u obliku kovanog novca, koji je kovan po kovničkom paritetu propisanom od strane države. Kasnije, sa pojavom novčanica, nacionalne valute dobijaju i drugi materijalni pojavni oblik. Papirne novčanice su važna monetarna inovacija 19. veka, izdavane od strane države ili bankarskih ustanova.

Kovani i papirni novac su glasili na istu nacionalnu valutu. U početku su papirne novčanice predstavljale potvrdu kod banaka o deponovanom zlatu. Novčanice sa zlatnim pokrićem od 100% nazivale su se zlatni certifikati. Kasnije se došlo do saznanja da deponenti ne podižu tako često svoje zlatne depozite, pa se zlatni certifikati i u prometu usvajaju kao sredstvo plaćanja.

Sama pojava banknota je bila početni stepenik u razvoju monetarnog bankarstva. „Na istu količinu deponovanog zlata, banke su počele da izdaju veću količinu banknota nego što su ranije izdavale zlatnih certifikata. Bankarskom emisijom kredita u obliku banknote, privreda je snabdevana mnogo većom količinom novca nego što bi inače bila izdavanjem kredita u obliku kovanog zlata ili zlatnih certifikata. Povećavajući pomoću banknota svoju kreditnu aktivnost banke su snažno podstakle razvoj proizvodnje i prometa, zbog čega se banknoti i pridaje značaj jedne od najvećih monetarnih inovacija.“ (Gnjatović et al., 2003).

Česta bankrotstva banaka bila su karakteristična za 19. vek. Zakonom je bilo regulisano da banke moraju da izvrše konverziju novčanica u zlato ako to podnosioci zahtevaju, a sve u cilju izbegavanja bankrotstava banaka i održavanja vrednosti novčanica. Na taj način se zakonski ustanovio institut klasične konvertibilnosti i vratilo poverenje transaktora u banknote.

„Konvertibilnost je, dakle, sprečavala prekomernu emisiju banknota i time je održavana stabilnost njihove vrednosti. Da bi održale konvertibilnost, banke su morale da vode računa o odnosu između zlata u svojim trezorima i količine emitovanih banknota.“ (Gnjatović et al., 2003). Pre nego što su se banknote pojavile, osnovni mehanizam regulisanja količine novca u opticaju bilo je slobodno topljenje i kovanje zlata. Tako je na primer usled rasta cena dolazilo do topljenja zlatnika da bi se smanjila količina novca u opticaju, dok je u slučaju pada cena dolazilo do kovanja zlatnika. Da bi ispoštovale princip konvertibilnosti, centralne banke su morale u svojim trezorima konstantno da drže zlatne rezerve.

Po Pilovom zakonu“ (Vilar, 1990) iz 1844. godine, Engleska banka je morala da drži pokriće od 100% radi emisije svojih novčanica. Na taj način je porast zlatnih rezervi dovodio do porasta proporcionalnog novčanog opticaja, i obrnuto, pad zlatnih rezervi je proporcionalno uticao na pad opticaja novca.

Konvertibilnost je omogućila: 1.) prihvatanje bimetalizma, 2.) regulisanje količine novca u opticaju, 3) pokretanje mehanizma uravnoteženja platnog bilansa. „Održavajući stabilnost vrednosti nacionalne valute, klasična konvertibilnost je u uslovima slobode kretanja robe, kapitala i zlata, održavala stabilnom i spoljnu vrednost valute izraženu deviznim kursom.“ (Gnjatović et al., 2003).

Zlatni standard je trajao do početka Prvog svetskog rata, a klasična konvertibilnost je bila jedan od mehanizama punog zlatnog standarda. Tokom vremena je konvertibilnost potisnuta, a održavanje zlatnih rezervi je stavljeno u prvi plan. Do ukidanja konvertibilnosti došlo je usled nepridržavanja mehanizma regulisanja količine novca u optičaju čistog zlatnog standarda. Izbijanjem Prvog svetskog rata ukinuta je klasična konvertibilnost i uveden je papirni standard, po kome se količina novca mogla povećati do stepena kojim su finansirane potrebe rata, nezavisno od zlatnih rezervi. Inflacija je bila neposredna posledica ukidanja konvertibilnosti.

Za vreme Prvog svetskog rata skoro sve valute zemalja učesnica rata gube vrednost. Međutim, srpski dinar iako nije bio konvertibilan za vreme rata, njegova kupovna moć na kraju rata bila je ravna onoj moći pred rat. Zakonsko pokriće naših novčanica 1918. godine iznosilo je 40%, a realno pokriće bilo je 87,3%. Dakle, iako je konvertibilnost srpske valute za vreme rata formalno bila ukinuta, naša valuta je ostala stabilna za sve vreme rata. Svemu tome doprinela je, svakako, vrlo stabilna i oprezna monetarna politika Vlade, koja nije dozvolila da se izda ni jedna novčanica bez pokrića, „što znači da se srpska vlada faktički pridržavala pravila igre koja su proizilazila iz konvertibilnosti.“ (Gnjatović et al., 2003).

### **Zaključak**

Istorija evropskog emisionog bankarstva počela je osnivanjem Engleske banke 1694., Banke Škotske 1695., Banke Irske 1782., i Francuske banke 1800. godine. Zakonom je bila propisana konvertibilnost novčanica, tj. njihova zamenljivost za zlatni i srebrni novac. Privatne banke, formirane u 17. i 18. veku, propadale su onda kada su emitovale novčanice bez pokrića u metalu u većoj količini. Sve je to uticalo da vlasti evropski razvijenijih zemalja ograniče pravo emitovanja novca.

Emisione banke su bile osnovane uglavnom privatnim kapitalom kao akcionarska društva, i takva situacija ostaje do kraja Prvog svetskog rata. Kasnije, a posebno posle Drugog svetskog rata, emisione banke se zasnivaju na konceptu državnog vlasništva. Posle pomenutih banaka, centralne banke se osnivaju u Holandiji 1814., Norveškoj 1816., Austriji 1817., Danskoj 1818., Turskoj 1836., Grčkoj 1841., Švajcarskoj 1843., Italiji 1844., Portugaliji 1846., Belgiji 1850., Rusiji 1860., Španiji 1874., Nemačkoj 1875., Bugarskoj 1879., Rumuniji 1880. i Srbiji 1884. godine.

### **Literatura:**

1. Dugalić V, Mitrović A, Gnjatović D, Hofman G, Kovačević I. 2004. Narodna banka 1884-2002. Jugoslovenski pregled, Beograd.
2. Galbraith JK. 2001. Money: Whence it came, where it went. Houghton Mifflin.
3. Gnjatović D, Dugalić V, Stojanović B. 2003. Istorija nacionalnog novca. Monografija, Studio Plus, Beograd.



4. Gnjatović D, Grbić V. 2009. Ekonomska politika – teorija, analiza, primena. Megatrend univerzitet, Beograd.
5. Kožetinac G. 1989. Proces kreiranja novca, Zavod za izradu novčanica, Beograd.
6. Pejić L. 1986. Razvoj ekonomske misli u jugoslovenskim zemljama do Prvog i u Jugoslaviji između dva svetska rata. Savremena administracija i Institut za ekonomska istraživanja, Beograd.
7. Pejić L. 1987. Teške godine ekonomskog osamostaljivanja Srbije u drugoj polovini XIX veka. Članak u listu Investbanke „Vesnik“, Beograd.
8. Plavšić D. 1930. Država i Narodna banka. Tisak jugoslovenske štampe, Zagreb.
9. Statuti Narodne banke (1884-1914), Beograd
10. Šević Ž. 1996. Centralna banka – položaj, organizacija, funkcije. Čigoja štampa, Beograd
11. Vilar P. 1990. Zlato i novac u povijesti 1450-1920. Nolit, Beograd.
12. Vučo N. 1955. Privredna istorija Srbije do I svetskog rata. Naučna knjiga, Beograd.
13. Vučo N. 1959. Ekonomska istorija. Naučna knjiga, Beograd.
14. Vučo N. 1981. Razvoj industrije u Srbiji u XIX veku. Srpska akademija nauka i umetnosti, Beograd.
15. Zakoni o Narodnoj banci (1884-1914), Beograd
16. Živković A, Kožetinac G. 2006. Monetarna ekonomija. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd

# SIGNIFICANCE OF THE CENTRAL BANK AS AN INSTITUTION FOR THE NATIONAL ECONOMY

Snežana Krstić<sup>8</sup>

## *Abstract*

*The central bank takes a central position in the banking system of every country. In the time first banks, for which the state vouched were founded (for example Swedish Riksbank – 1668 or The Bank of England – 1694), the intention couldn't have been for those banks to deal with the functions of a modern central bank: regulating and financial support of the total bank system of a country. The aim was much simpler and came down to advantages that that the state could pull out from the patronage over this chosen bank no matter whether the bank was in state or private ownership. The privileged bank was mostly offered monopoly advantage in issuing banknotes on certain areas of a country or it was proclaimed for the only shareholder bank in a country which was allowed to issue banknotes. So putting the job of issuing banknotes, that is guarding and managing gold reserves under the patronage of one institution had positive consequences for the functioning of the total economy and enabled the state to participate in the gain from issuing money and to achieve its immediate effect in controlling total gold reserves of a country. Central banks, due to the patronage of the state, gain political strength to ensure additional amount of money through rediscounting commercial promissory notes and with that become "bank of banks". Business banks get the commitment to keep the largest part of their liquid assets at the central bank, but they gain the financial support of the central bank in the periods when their liquidity is bad.*

**Key words:** *National Bank, emission banking, banknote, state.*

Rad primljen (paper received): 12.01.2016.

Rad prihvaćen (paper accepted): 25.04.2016.

---

<sup>8</sup> Snežana Krstić, Ph.D., Full professor, University of defense, Military academy, Pavla Jurišića Šturma no. 33, Belgrade, Serbia, E-mail: [snezanakrstic17@gmail.com](mailto:snezanakrstic17@gmail.com)

# RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI LIKVIDNOSTI KONSOLIDOVANOG RAČUNA TREZORA

UDC: 675.375.6  
336.132

Ivan Milojević<sup>9</sup>

## Apstrakt

Uspostavljanje racionalnog upravljanja sredstvima data na raspolaganje korisnicima javnih sredstava predstavlja osnovni zadatak finansijske funkcije svakog računovodstvenog informacionog sistema.

Korisnici budžetskih sredstava svoju finansijsko-računovodstvenu funkciju ostvaruju preko jedinstvenog konsolidovanog računa trezora čime se stvara polazna osnova za uspostavljanje finansijske discipline.

U tom pogledu javlja se potreba za održavanjem permanentne likvidnosti računa kako bi se obaveze stvorene na račun budžetskih korisnika pravovremeno izvršavale. U ovom radu ćemo se baviti modelom praćenja i uspostavljanja adekvatnog sistema održavanja likvidnosti kod korisnika budžetskih sredstava, kao i metodologiju za ocenu investicionih projekata u budžetskom sektoru.

**Ključne reči:** računovodstvo, likvidnost, konsolidovanje, korisnici javnih sredstava, javni sektor.

## Uvod

Efikasno upravljanje trošenja državnog novca zavisi od razvijenosti finansijskog sistema, a pre svega odnosa monetarnog i fiskalnog makroekonomskog podsistema. U našim uslovima to bi se ogledalo u odnosu bankarskih aranžmana i oportuniteta likvidnih sredstava budžetskih korisnika.

Ukoliko su uslovi bankarskih zaduživanja nepovoljni onda nedostatak likvidnih sredstava korisnika budžetskih sredstava ima veću štetnost po konsolidovani račun trezora. Sa druge strane ukoliko je sistem za upravljanje budžetskom likvidnošću nedovoljno efikasan, novac će duže vreme biti neangažovan na određenim računima, a budžetski korisnici će morati dodatno da se zadužuju kako bi obezbedili kontinuiranu likvidnost.

Ciljevi istraživanja u ovom radu prevashodno se odnose na modele upravljanja sistemima budžetskih korisnika, u vidu praćenja budžetske likvidnosti i modele investicionog istraživanja za potrebe investiranja budžetskih korisnika.

---

<sup>9</sup> Redovni profesor, dr Ivan Milojević, Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, 11000 Beograd, Srbija, Telefon: 060 070 26 97, Email: [drimilojevic@gmail.com](mailto:drimilojevic@gmail.com)

Da bi se ovo prevazišlo potrebno je uvesti sistem za upravljanje budžetskom likvidnošću prevashodno u domenu upravljanja i kontrole novca, čime bi se umanjili troškovi servisiranja dugova. U ovom tekstu ćemo dati preporuke za finansijske organe u pogledu praćenja i upravljanja budžetskom likvidnošću.

### **Upravljanje likvidnošću sredstava budžetskih korisnika**

Donošenjem izmena i dopuna Zakona o budžetskom sistemu ("Sl. glasnik RS", br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011 i 93/2012) prevashodno se pokušalo uticati na smanjenje rizika od nelikvidnosti korisnika budžetskih sredstava, odnosno nastajanje dugoročnih negativnih posledica po izvršenje poverenih funkcija.

Korisnici budžetskih sredstava moraju na adekvatan način da implementiraju odredbe navedenog zakona u okviru svojih institucionalnih domena čime će prevashodno uticati na smanjenje rizika od nelikvidnosti i stvoriti institucionalni sistem upravljanja sopstvenim finansijama.

Značaj uvođenja sistema praćenja likvidnosti pokušao se inicirati tromesečnim i mesečnim kvotama koje su korisnici budžetskih sredstava dužni da planiraju. Na ovaj način je nedovoljno stavljen akcenat na cash-flow analizu koja se u sistemu finansija koristi već pola veka.

Praktično posmatrano, priliv sredstava po bilo kom osnovu uzročno je povezan sa namenama koje su budžetom odobrene za izvršenje, ali je stepen izvršenja zavistan od brzine priliva sredstava u budžet. Iz navedenog jasno proizilazi činjenica da se upravljanje likvidnošću ne sme ostaviti po strani.

Na svim nivoima, a posebno nižim potrebno je konstantno praćenje i unapređenje sistema održivog finansiranja, što predstavlja što viši stepen iskorišćenja sredstava u okviru budžetske godine, ali ne viši od dozvoljenog. Ovo se prevashodno odnosi na stepen zadovoljenja potreba za inputima kako bi se korisniku budžetskih sredstava omogućilo nesmentano funkcionisanje.

Korisnici budžetskih sredstava koji zavise od sopstvenih prihoda su naročito pogođeni nelikvidnošću, kao i lokalna samouprava sa prenetim nadležnostima.

Uspostavljanje sistema upravljanja likvidnošću korisnika budžetskih sredstava sastoji se od nekoliko elemenata koje je potrebno definisati, a nakon toga i implementirati u postojeći sistem finansiranja. Osnova sistema upravljanja likvidnošću predstavljaju procedure za identifikovanje, merenje i praćenje likvidnosti.<sup>10</sup>

Da bi se one u praksi sprovele potrebno je definisati organizacionu strukturu korisnika budžetskih sredstava i identifikovati postojeće informacione sisteme. U zavisnosti od karaktera korisnika budžetskih sredstava razlikuju se i ova dva elementa:

---

<sup>10</sup> Milojević I., Ignjatijević S., Đorđević D., (2013) *Spatial expression of business risks*, Economics theory and practice, Vol. VI, N°1 (1-87), str. 12

- kod nekih korisnika struktura je monolitna (jedinstvena, ne postoje indirektni korisnici u okviru direktnih) kod nekih je ova struktura diferencirana (divizionarna, matrična ili mešovita) što podrazumeva veći broj indirektnih korisnika i ustanova koje koriste budžetska sredstva u okviru određenog budžetskog podsistema.
- Neki korisnici budžetskih sredstava poseduju jedinstven informacioni sistem na koji su dodati podsistemi korisnika u zavisnosti od organizacione strukture, dok su kod drugih uspostavljeni zasebni pojedinačni informacioni sistemi itd.

Upravljanje likvidnošću podrazumeva da se samostalnost upravljanja finansijama na što bolji način iskoristi u cilju postizanja potpunijeg i kvalitetnijeg izvršenja poverenih funkcija i postavljenih zadataka iz delatnosti kojom se korisnici budžetskih sredstava bave.

Nakon definisanja ovih elemenata pristupa se utvrđivanju principa za upravljanje likvidnošću, obezbeđenjem blagovremenog i adekvatnog postupanja u slučajevima povećanog rizika od nelikvidnosti i naravno uspostavljanje odgovarajućeg sistema internih kontrola.

Na uspostavljanju odgovarajućeg sistema internih kontrola je stavljan akcenat čitavim nizom zakonskih i podzakonskih normi, ali se upravljanju finansijama nije pridavao dovoljan značaj.

Trezor kao finansijska instucija ima potrebu za permanentnom likvidnošću kao i ostale finansijske instucije, ali se potreba za likvidnošću trezora ne završava u sopstvenom okviru već se ona institucionalno održava u okviru kruga konsolidacije, odnosno okviru čitavog niza korisnika sredstava. Ovo će posebno biti naglašeno nakon implementacije Međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor, gde će obračunska osnovica imati prioritet pri računovodstvenom izveštavanju.

### **Metodologija za upravljanje likvidnošću budžetskih korisnika**

Kao prilog istraživanja daćemo predlog metodologije za upravljanje likvidnošću korisnika budžetskih sredstava.

Način upravljanja likvidnosti korisnika budžetskih sredstava, koji predstavlja rizik od nastanka negativnih efekata usled nesposobnosti ispunjavanja dospelih obaveza potrebno je da korisnici propišu u vidu Pravilnika u kome bi obuhvatili sledeće elemente koje je potrebno utvrditi i implementirati u kontinuirani proces praćenja i upravljanja likvidnošću:

1. utvrdi principe za upravljanje likvidnosti;<sup>11</sup>
2. organizuje upravljanje likvidnosti;

---

<sup>11</sup> Milojević I., Vukoje A., Mihajlović M., (2013) *Accounting consolidation of the balance by the acquisition method*, Economics of Agriculture, Vol. LX, N°2 (217-436), page 239

3. utvrdi procedure za identifikovanje, merenje, ublažavanje i praćenje likvidnosti;
4. uspostavi informacioni sistem koji podržava upravljanje likvidnosti;
5. obezbedi blagovremeno i adekvatno postupanje u slučajevima povećanog rizika likvidnosti;
6. uspostavi odgovarajući sistem unutrašnjih kontrola za upravljanje likvidnošću.

Korisnici budžetskih sredstava prate likvidnost na mesečnom nivou po utvrđenim procedurama i to na bazi projekcije prihoda i primanja, te rashoda i izdataka, u okviru planova za izvršenje budžeta.

Utvrdjivanje principa za upravljanje likvidnosti obuhvata principe koji se odnose naročito na:

1. razvijanje organizacione i normativne podloge za upravljanje likvidnosti,
2. upravljanje likvidnošću po vrstama finansiranja;
3. obezbeđenje stabilnosti izvora finansiranja preuzetih obaveza;
4. upravljanje pristupom tržišnim izvorima likvidnih sredstava;
5. izradu plana u slučaju nastanka nepredviđenih događaja;
6. javnog objavljivanja informacija u vezi poboljšanja likvidnosti.

Organizovanje upravljanja rizikom likvidnosti obuhvata stvaranje organizacione strukture korisnika budžetskih sredstava na način koji omogućava ostvarenje principa za upravljanje likvidnosti.

Utvrdjivanje procedura za identifikovanje, merenje i praćenje likvidnosti obuhvata:

1. načine razmene informacija značajnih za upravljanje likvidnošću između organizacionih jedinica u čijem je delokrugu upravljanje likvidnošću;
2. osnovne pokazatelje izloženosti riziku likvidnosti, način njihovog praćenja i limite vrednosti tih pokazatelja, kao i postupanje u slučaju prekoračenja limita;
3. načine za izradu plana poslovanja u slučaju nastanka nepredviđenih događaja i za njegovo periodično ažuriranje;
4. metodologiju za izradu izveštaja o pokazateljima likvidnosti.

Za utvrđivanja usklađenosti novčanih prihoda i primanja, te rashoda i izdataka korisnik budžetskih sredstava je dužan da utvrđuje skale dospeća, za napred utvrđeni vremenski period.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Milojević I., Vukoje A., Mihajlović M., (2013) *Accounting consolidation of the balance by*

Evidentiranje novčanih prihoda i primanja, te rashoda i izdataka u skale dospeća vrši se primenom sledećih kriterijuma:

1. novčani prihodi i primanja se evidentiraju prema roku dospeća ili prema realnom roku za naplatu,
2. novčani rashodi i izdaci se evidentiraju prema datumu dospeća ili najranijem datumu na koji potencijalne obaveze mogu biti pozvane na naplatu.

Neusklađenost novčanih tokova prema roku dospeća iskazuje se pojedinačno za svaku skalu dospeća i u kumulativnom iznosu.

Nivo likvidnosti iskazuje se  $k$ , a navedeni pokazatelj bi trebao da bude veći ili jednak 1.

Pokazatelj likvidnosti predstavlja odnos zbira likvidnih sredstava i zbira dospelih obaveza.

Uspostavljanje informacionog sistema koji podržava upravljanje likvidnosti obuhvata uspostavljanje takvog informacionog sistema koji će, između ostalog, obezbediti podatke za blagovremeno i kontinuirano upravljanje likvidnosti i to:

1. praćenje likvidnosti po utvrđenim periodima;
2. praćenje likvidnosti za vrste i izvore finansiranja;
3. praćenje usklađenosti poslovanja sa uspostavljenim limitima za upravljanje likvidnosti;
4. utvrđivanje indikatora likvidnosti;
5. analizu kretanja i procenu stabilnosti izmirenja obaveza;
6. identifikaciju ključnih internih i eksternih faktora čije promene utiču na likvidnost;
7. kvantitativno izražavanje promene internih i eksternih faktora;
8. izradu izveštaja i informacija za potrebe organa i lica uključenih u proces upravljanja likvidnosti.

Korisnik budžetskih sredstava je dužan da donese plan za upravljanje likvidnosti u kriznim situacijama, u okviru čega je potrebno obezbediti uslove za brzo pretvaranje drugih oblika imovine u gotovinu.<sup>13</sup>

Plan treba da sadrži:

1. definisanje situacija u kojima se taj plan primenjuje;
2. jasnu podelu zadataka, ovlašćenja i odgovornosti za realizaciju plana;

---

*the acquisition method*, Economics of Agriculture, Vol. LX, N°2 (217-436), page 240

<sup>13</sup> Milojević I., Ignjatijević S., Đorđević D., (2013) *Spatial expression of business risks*, Economics theory and practice, Vol. VI, N°1 (1-87), page 14

3. procedure za rano otkrivanje mogućih problema u vezi s likvidnošću, koje uključuju listu pokazatelja likvidnosti i drugih indikatora;
4. imena lica odgovornih za identifikovanje problema, kao i lica koja o tome moraju biti obavještena;
5. planirane vidove komunikacije sa glavnim poveriocima i dužnicima i javnošću;
6. obavezu pripremanja posebnih izveštaja s podacima, pokazateljima i drugim informacijama značajnim za preduzimanje mera u slučajevima krize likvidnosti;
7. način pristupa raspoloživim ili potencijalnim izvorima likvidnosti, kao i procedure za obezbeđenje pristupa dopunskim izvorima finansiranja;
8. način informisanja nadležnog organa o uzrocima krize likvidnosti, kao i o planiranim aktivnostima za njihovo otklanjanje.

Sagledavši čitav niz elemenata koje je potrebno uspostaviti i implementirati u sistem korišćenja finansijskih sredstava budžetskih korisnika javlja se potreba za uspostavljanjem sistema kontrole ovog procesa u vezi stim neophodno je uspostavljanje odgovarajućeg sistema unutrašnjih kontrola za upravljanje likvidnošću koji obuhvata:

1. odgovarajuće kontrolne aktivnosti koje sprovode lica odgovorna za upravljanje likvidnošću;
2. redovnu procenu adekvatnosti, pouzdanosti i efikasnosti ovog sistema, koju vrši interna kontrola i revizija.

Na ovaj način korisnici budžetskih sredstava omogućavaju smanjenje rizika od nelikvidnosti čime doprinose većoj funkcionalnosti u ostvarivanju osnovnih zahteva efektivnosti i efikasnosti prilikom korišćenja poverenih sredstava.

### **Zaključak**

Održavanje likvidnosti kod korisnika budžetskih sredstava u vreme opšte ekonomske, a posebno privredne krize predstavlja primaran zadatak. Uslovljeno velikim brojem faktora, uz povećanje rizika od nelikvidnosti, izmirivanje obaveza u predviđenom zakonskom roku ima za posledicu konstantno očuvanje ravnoteže bilansa gotovine.

S tim u vezi finansijska služba korisnika budžetskih sredstava mora kontinuirano da prati i analizira odnos između planiranih i utrošenih finansijskih sredstava konsolidovanog računa trezora. Ovo je posebno značajno za jedinice lokalne samouprave koje nemaju ravnomernu razvijenost, a imaju potrebu za zadovoljenjem određenih potreba skoro na jednakom nivou.

U okviru napred navednog postavlja se pitanje kako sredstva koja je potrebno opredeliti za inesticione kapitalne projekte planirati i rezervisati za određenu namenu, a ne narušiti likvidnost konsolidovanog računa trezora. Upravo se za te potrebe



sagledavaju oportunitetni troškovi likvidnosti, odnosno cena novca na tržištu. Naravno ulazeći dalje u analizu dolazi se i od primene investicionih metoda za ocenu ulaganja u projekte, što u ovom tekstu nije obuhvaćeno iz razloga što one na indirektan način utiču na održanje budžetske likvidnosti.

Na kraju je potrebno naglasiti da se korišćenjem metoda za ocenu ravnoteže bilansa gotovine doprinosi smanjenju oportunitetnih troškova likvidnosti što je veoma značajno za korisnike budžetskih sredstava sa aspekta cene finansiranja.

### Literatura

1. Allen R., Tommasi D., (2004) *Managing public expenditures*, Book of reference for the transition countries,
2. Malinić D., *Finansijska nemoć javnih preduzeća*, 44. simpozijum, Zlatibor 23-25 maj, 2013.
3. Milojević I., Vukoje A., Mihajlović M., (2013) *Accounting consolidation of the balance by the acquisition method*, Economics of Agriculture, Vol. LX, N°2 (217-436),
4. Milojević I., Ignjatijević S., Đorđević D., (2013) *Spatial expression of business risks*, Economics theory and practice, Vol. VI, N°1 (1-87),
5. Milojević I., Mihajlović M., Cvijanović M., (2012) *Impact of organizational failure of relevance consolidated budget*, Economics of Agriculture, Vol. LIX, N°1 (1-176),
6. Van Horne J., Wachowich M. J., *Fundamentals of financial management*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1995.
7. Young, Stuart: *The British Budget Process: A Case Study*. Harvard Briefing Paper 32/2006.  
[www.law.harvard.edu/faculty/hjackson/BritishBudget\\_32.pdf](http://www.law.harvard.edu/faculty/hjackson/BritishBudget_32.pdf)
8. Zakon o budžetskom sistemu (Službeni glasnik RS, br. 54/09, ..., 62/2013)
9. Zakon o javnoj svojini (SL glasnik RS, br. 72/2011)
10. Zaman S, Drčelić B, *Smernice za prioritizaciju javnih investicionih projekata, Podrška nacionalnom investicionom planiranju i sprovođenju*, Beograd, 2011.

# MAINTENANCE OF THE TREASURY'S ACCOUNTING CONSOLIDATED ACCOUNT SOLVENCY

Ivan Milojević<sup>14</sup>

## Abstract

Establishment of a rational management of assets made available to the users of public resources represents the basic task of the financial function of every accounting information system.

Spending units realize their financial-accounting function through an unique consolidated treasury account, by which the starting point for setting up a financial discipline is made.

In this respect the need for maintaining permanent solvency of the account appears, in order to timely execute the liabilities created on the account of the spending units. In this paper we will deal with a model of tracking and establishing an adequate system for maintaining the solvency of the spending units, as well as the methodology for grading investment projects in the public sector.

**Key words:** *accounting, investments, solvency, consolidation, account, public sector.*

Rad primljen (paper received): 25.02.2016.

Rad prihvaćen (paper accepted): 05.06.2016.

---

<sup>14</sup> Ivan Milojević, Ph.D., Full professor, Modern Business School, Belgrade, Serbia, Email: [drimilojevic@gmail.com](mailto:drimilojevic@gmail.com)

# NOVI SISTEM UDRUŽIVANJA CORNER SHOP-ova U SRBIJI

UDC: 005.56:334.72(497.11)

339.372.84

Vladan Vladislavljević<sup>15</sup>

## *Rezime*

*Prodajni prostor je postao skup resurs oko koga se bore brojni subjekti kako bi obezbedili poziciju za svoje artikule na prodajnim policama maloprodajne alijanse. Takođe, prodajni prostor postaje novi marketinški poligon sa veoma jakim efektom marketinške poruke na odluke potrošača za vreme kupovnog procesa. Kreiranje i održavanje konkurentske prednosti zahtevaju da maloprodajna alijansa raspolaze prednostima kojima ne raspolazu njeni rivali na ciljnim tržištima. Od posebnog su značaja konkurentske prednosti utemeljene na znanju. Maloprodajni objekti okupljeni u alijansi imaju prilike da se uvere da „konkurencija kroz saradnju“ udruženim delovanjem obezbeđuje prednosti svim članovima. Članak trasira pravce budućeg delovanja maloprodajne alijanse, načinu organizovanja, opstanku na tržištu u cilju konkurentnosti i efikasnog odgovora na zahteve potrošača.*

***Ključne reči:*** maloprodajna alijansa, prodajni prostor, partnerstvo, efikasan odgovor potrošaču, fleksibilnost, dobavljači.

***JEL:*** G14, L11

## **Uvod**

Menadžment mora u uslovima tržišne konkurencije brinuti kako o kratkoročnoj (zadovoljavanje potreba potrošača) tako i o dugoročnoj efektivnosti maloprodajne alijanse. Znači: menadžment mora strategijski biti tako orijentisan da maloprodajna alijansa bila dugoročno efektivna. On danas mora alijansu da pripremi za uspešno poslovanje u budućnosti, dati odgovor na pitanje šta je bilo ranije i kako treba da se razvija dalje, kako iskoristiti konkurentske prednosti na tržištu.

Maloprodajna alijansa predstavlja novoosnovani sistem koji jača konkurentsku poziciju domaćih trgovaca i domaće trgovine i omogućuje opstanak mnogih malih i nezavisnih učesnika u trgovačkom procesu.

---

<sup>15</sup> Dipl. ekon. Vladan Vladislavljević, Univerzitet odbrane, Vojna akademija, Generala Pavla Jurišića Šturma 33, Beograd, Srbija, Email: vlada91@gmail.com

## 1. Osnovni kriterijumi za članstvo i faze razvoja udruženja

Maloprodajna alijansa se tržištu predstavlja kao solventni partner u trgovini. Članovi maloprodajne alijanse treba da se uzajamno poštuju i uvažavaju sa ciljem napredka i unapređenja rada trgovinskih radnji. Članstvom u maloprodajnoj alijansi prevazilaze se slabosti koje postoje u pogledu konkurentnosti pojedinih domaćih trgovaca. Unutar nje se razmenjuju brojna znanja i informacije, pri čemu se kooperacija članova odvija vezano za zajedničko ugovaranje, jačanje nabavne snage, saradnju po pitanju promocije, logistike, lobiranja i marketinga. Znači, zadatak maloprodajne alijanse je svakodnevno jačanje.

Ciljevi maloprodajne alijanse:

- jačanje i unapređenje pozicije članova;
- uvrstiti se u grupu vodećih lidera na tržištu na sektoru visoko-obrtnih proizvoda;
- pokrivanje celog (većeg) tržišta;
- stvaranje jedinstvenog sistema maloprodajnih objekata tj. jedinstven funkcionalni i vizuelni identitet alijanse;
- izvršiti unapređenje partnerskih odnosa sa dobavljačima;
- fleksibilnije i duže valute plaćanja, kao i definisanje dodatnih rabata;
- sprovođenje centralno koordinisanih marketing aktivnosti unapređenja prodaje: akcijske prodaje i promotivne aktivnosti na mestu prodaje;
- zajednički odnosi sa javnošću;
- informatizacija poslovanja;
- mogućnost razvoja proizvoda sa trgovinskom markom maloprodajne alijanse.

Misija maloprodajne alijanse je da omogući potrošačima prepoznatljivu i kvalitetnu ponudu robe i usluga svakodnevne potrošnje, sa cenama nižim od konkurencije, kao i opstanak na tržištu i odbrane od monopola.

Maloprodajni objekti okupljeni u alijansi imaju prilike da se uvere da „konkurencija kroz saradnju“ udruženim delovanjem obezbeđuje prednosti svim članovima. Članstvom u ovakvoj grupaciji prevazilaze se slabosti koje postoje u pogledu konkurentnosti pojedinih trgovaca, jer se unutar nje razmenjuju brojne informacije i znanja i ostvaruju brojne prednosti, a neke od njih su:

- prednosti u pogledu nabavnog poslovanja i nabavne cene kroz definisanje nižih cena u cilju cenovne konkurentnosti, kao i fleksibilnije i duže valute plaćanja;
- mogućnost avansnog plaćanja;
- kvalitetnije zadovoljavanje očekivanja potrošača i dobavljača;

- smanjenje ukupnih troškova;
- razvoj sopstvene marke proizvoda i širenje njenog imidža;
- zaštita od preuzimanja;
- transparentnije širenje poslovnog znanja, informacija i iskustava;
- prednosti u obavljanju promotivnih i ostalih marketinških aktivnosti;
- brojne specifične i kratkotrajne prednosti (izrada akcijskih lifleta, sekundarne pozicije).

Faze razvoja maloprodajne alijanse možemo definisati na sledeći način:

- definisanje poslovne strategije i kriterijume za članstvo,
- obavljanje razgovora sa potencijalnim članicama i prezentovanje ideje poslovanja alijanse,
- početak preliminarnih poslovnih razgovora sa dobavljačima,
- definisanje Ugovora o pristupanju u alijansu,
- potpisivanje ugovora sa članicama i dostavljanje svih neophodnih informacija o poslovanju članica,
- nastavak pregovora sa dobavljačima i potpisivanje novih komercijalnih ugovora za poslovnu godinu,
- početak implementacije definisane strategije.

Osnovni kriterijum za članstvo u alijansu, jeste likvidnost. Neophodno je da je potencijalni član finansijski sposoban i da nije u prethodne dve godine bio u blokadi. Finansijska likvidnost se lako može proveriti na sajtu Narodne banke Srbije i preko komercijalista dobavljača na terenu.

Ono što je najbitnije je da svaki član izmiruje obaveze koje ima prema dobavljačima uz eventualni prag tolerancije, ukoliko je on definisan ugovorom o poslovnoj saradnji sa dobavljačima.

Pre pristupanja i potpisivanja ugovora sa maloprodajnom alijansom, svaki član mora da dostavi informacije o poslovnosti svog preduzeća.

Dobijeni podaci maloprodajnoj alijansi mogu postužiti da upoznaju budućeg člana alijanse, da formiraju predstavu o finansijskoj moći budućeg člana.

Nakon potpisivanja ugovora i dostavljanje informacija, svaki član je u obavezi da u roku od 7 dana dostavi informacije o prometu za period od dve godine. Informacije moraju posedovati sledeće podatke: godišnji promet po kategorijama proizvoda, finansijski promet po artiklima i dobavljačima, kao i količinski promet. Maloprodajna alijansa na taj način može predvideti svoj potencijal, tj. nabavnu moć i na taj način u

razgovorima sa dobavljačima ugovarati nove komercijalne uslove za novu poslovnu godinu.

## **2. Fleksibilnost alijanse kroz finansijsko ugovaranje komercijalnih uslova**

Maloprodajna alijansa u razgovorima sa dobavljačima kao glavni argument za poboljšanje komercijalnih uslova navodi dve stvari:

- povećana nabavna moć,
- finansijska sigurnost, i.
- implementacija dogovorenog u celoj mreži alijanse.

Razgovori sa dobavljačima bi se vodili upravo na poboljšanje komercijalnih uslova, što je i svrha postojanja alijanse. Dogovoreni komercijalni uslovi bi važili za svakog člana alijanse, bez obzira na njegovu svagu. Maloprodajnu alijansu treba posmatrati kao jednu celinu. Navešćemo primer komercijalnih uslova, ukoliko je maksimalni rabat od nekog dobavljača bilo kom članu alijanse bio 11%, sa povećanjem i ujedinjenjem nabavne moći, maloprodajna alijansa će pristati na minimalnih 12%, s tim što su dobavljači u obavezi da alijansi uplaćuju kvartalno 1% u cilju finansiranja poslovnih aktivnosti i menadžmenta alijanse. Što bi ukupna davanja dobavljača bila 13%.

Vršenjem snimka cena konkurencija, lako se može utvrditi rabat koji imaju konkurenti. Svrha pregovora sa dobavljačima jeste da se obezbede slični komercijalni uslovi sa ostalim maloprodajnim sistemima na tržištu u cilju konkurentnosti.

Maloprodajna alijansa kao strateški cilj treba postaviti da u svakoj poslovnoj godini ima potpisane ugovore sa dobavljačima koji imaju udela u maksimalnih 70% finansijskog prometa. Zašto? Upravo na taj način se stvara fleksibilnost prilikom plaćanja dospelih obaveza. Ukoliko član alijanse nije u mogućnosti da izvrši plaćanje nekom dobavljaču sa kojim maloprodajna alijansa ima potpisan ugovor, ima mogućnost da novac koji je namenio dobavljačima koji čine 30% prometa upravo preusmeri dobavljačima sa kojima je potpisan ugovor, radi poštovanja ugovorene valute i trajanja partnerstva sa dobavljačem.

Zaključak ovog izlaganja je da su dobavljači sa kojima alijansa ima potpisane ugovore su prioritetni za plaćanje dospelih faktura. Kroz ovu fleksibilnost alijansa može dugo opstati, bez značajnih problema koji bi njeno poslovanje ugrozili.

## **3. Koncept konkurentnosti među dobavljačima**

Upravo zbog finansijske fleksibilnosti, kao ključne strategije alijanse, koja uvodi konkurentnost među dobavljače, dobavljači bi na zahteve alijanse izlazili sa

pozitivnim mišljenjem. Primera radi, ukoliko postoje 5 proizvođača sokova na tržištu, maloprodajna alijansa će potpisati ugovore sa proizvođačima koji učestvuju u prometu sokova od oko 70%. Sa kojim dobavljačima će maloprodajna alijansa potpisati ugovore zavisi upravo od dobavljača, njihove fleksibilnosti i prihvatanja činjenice da unaprede komercijalne uslove.

Dobavljači sa kojima bi alijansa imala potpisane ugovore imali bi sledeće benefite:

- definisane količine na godišnjem nivou,
- definisane marketinške aktivnosti,
- sigurnost u plaćanju,
- definisane pozicije u maloprodajnim objektima,
- definisan asortiman,
- povećanje prometa,
- mogućnost strateškog partnerstva kroz proizvodnju artikala pod privatnom robnom markom.

#### **4. Analiza i strategija cena**

Mnogi ekonomisti smatraju da su potrošači tzv. *price takers*, tj. oni koji reaguju na cene kao da one nemaju nikakav uticaj na njih i da ih prihvataju po „nominalnoj vrednosti” ili kao dete. Marketari uviđaju da potrošači često aktivno obrađuju informacije o cenama, tumače cene na osnovu prethodnih kupovnih iskustava, formalnih komunikacija (propaganda, prodajne ponude i brošure), neformalnih komunikacija (prijatelji, kolege sa posla ili članovi porodice) i na osnovu izvora na mestu prodaje ili online izvora. Odluke o kupovini zasnivaju se na tome kako potrošači percipiraju cene i šta smatraju tekućom realnom cenom - a ne na ceni koju navodi marketar. Oni mogu imati donji prag cena, a one cene koje su ispod njega mogu ukazivati na slab ili neprihvatljiv kvalitet. Potrošači, takođe, mogu imati i gornji prag cena, a cene koje su iznad njega mogu se smatrati suviše visokim.

Važan marketinški prioritet je i razumevanje kako potrošači dolaze do takvih percepcija cena. Razmatračemo tri osnovna pitanja - referentne cene, odnos cene i kvaliteta i psihološke cene.

**REFERENTNE CENE** - Kada razmatraju proizvode, oni ipak razmišljaju o referentnim cenama. Datu cenu potrošači često porede sa internom referentnom cenom (informacija o ceni na osnovu sećanja) ili sa eksternim referentnim okvirom (kao što je recimo „redovna maloprodajna cena”).

Mogući su svi tipovi referentnih cena. Prodavci često pokušavaju da manipulišu referentnim cenama. Na primer, prodavac može svoj proizvod svrstati među skupe proizvode, što bi značilo da on pripada istoj klasi.

ODNOS CENE I KVALITETA - Za mnoge potrošače cena je zapravo pokazatelj kvaliteta. Formiranje cene zasnovano na imidžu.

Ukoliko je alternativna informacija o stvarnom kvalitetu dostupna, cena postaje manje značajan pokazatelj kvaliteta. Ukoliko takva informacija nije dostupna, cena funkcioniše kao pokazatelj kvaliteta.

PSIHOLOŠKE CENE - Na percepciju cene od strane potrošača utiču i alternativne strategije formiranja cene. Mnogi prodavci smatraju da bi cene trebalo da se završavaju neparnim brojem. Ukoliko cena stereo pojačala umesto 300\$ iznosi 299\$, mnogi kupci će je posmatrati kao cenu u rasponu od 200\$, a ne u rasponu od 300\$. Istraživanja pokazuju da potrošači posmatraju cene više „sleva nadesno” nego što ih zaokružuju. Čitanje cene na takav način veoma je važno ukoliko kod više, zaokružene cene, postoji izvesna mentalna prepreka kod potrošača. Drugo objašnjenje za završetak cene u vidu broja 9 je u tome što takvi završeci asociraju na popust ili pogodnost, pa sugerišu da bi kompanija trebalo da izbegava tzv. taktiku neparnih brojeva, ako želi da izgradi imidž viših cena. Jedna studija je čak pokazala da se tražnja zapravo povećala za trećinu nakon povećanja cene haljine sa 34\$ na 39\$, a da je ona bila nepromenjena kada je cena povećana sa 34\$ na 44\$. Cene koje se završavaju sa „0“ i „5“, takođe su veoma česte na tržištu jer se smatra da ih kupci lakše prihvataju i da ih se lakše prisećaju. Pokazalo se da oznaka „rasprodaja“ pored cene podstiče tražnju, ali samo onda kada se ne koristi previše: ukupna prodaja je najveća kada pojedini, ali ne i svi artikli u jednoj kategoriji nose takvu oznaku; ako se pređe određena granica, dodatne takve oznake usloviće pad ukupne prodaje te kategorije artikala.

## 5. Identifikacija konkurencije

Kreiranje i održavanje konkurentne prednosti zahtevaju da maloprodajna alijansa raspolaze prednostima kojima ne raspolazu njeni rivali na ciljnim tržištima. Od posebnog su značaja konkurentne prednosti utemeljene na znanju.

Nakon što identifikuje svoje glavne konkurente, maloprodajna alijansa mora da razmotri njihove strategije, ciljeve, snage i slabosti.

Grupa kompanija koje primenjuju istu strategiju na datom ciljnom tržištu naziva se strategijskom grupom.

Kada maloprodajna alijansa identifikuje svoje glavne konkurente i njihove strategije, treba da postavi sledeće pitanje: šta svaki od konkurenata traži na tržištu? Šta utiče na ponašanje svakog od konkurenata? Brojni faktori utiču na ciljeve konkurenata, među njima:

- veličina,
- istorijat,
- trenutni menadžment i
- finansijska situacija.



Ukoliko je konkurent jedna divizija neke veće kompanije, važno je da se zna da li nju matična kompanija koristi radi rasta, profita ili iskorišćavanja.

Jedna od korisnih polaznih pretpostavki je da konkurenti teže maksimizaciji profita. Međutim, kompanije se razlikuju po tome koliko su im bitni kratkoročni u odnosu na dugoročne profite. Druga pretpostavka može da bude da konkurent pokušava da ostvari niz ciljeva:

- trenutnu profitabilnost,
- rast tržišnog učešća,
- novčani tok, tehnološko liderstvo ili
- liderstvo.

Naposletku, maloprodajna alijansa mora da prati planove ekspanzije konkurenata. Kompanija treba da prikupi informacije o snagama i slabostima svakog konkurenta.

Opšte gledano, kompanija treba da prati tri varijable kada analizira konkurente:

- Učešće na tržištu - učešće konkurenta na ciljnom tržištu.
- Učešće u svesti - procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje „Navedite prvu kompaniju koja vam pada na pamet kada je u pitanju data grana“.
- Učešće u emocionalnoj privrženosti - procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje „Navedite kompaniju od koje biste želeli da kupite proizvod“.

## **6. Odnos dugoročnih i kratkoročnih interesa maloprodajne alijanse i dobavljača**

Sagledavajući suštinu i tipove odnosa maloprodaje sa dobavljačima, sa pravom se postavlja pitanje praktične izvodljivosti definisanja i obezbeđivanja zajedničkih komplementarnih ciljeva obe strane u strateškom partnerstvu. Uočljivo je da postoji težnja i rast trenda razvoja strateškog partnerstva u kanalima, ali sa onim subjektima i u meri u kojoj je to ekonomski racionalno. Upravo partnerstvo i saradnja nisu silom nametnuti, već su posledica postojanja potrebe za udruživanjem i koncentracijom moći. Međutim, postoji veliki broj dobavljača sa kojima maloprodaja saraduje, kao i izražena tendencija neprestanog povećanja ovog broja, što ukazuje na nemogućnost uspostavljanja odnosa istog nivoa kvaliteta sa svim subjektima u lancu snabdevanja. Naprotiv, maloprodaja ostvaruje odnose saradnje različitog stepena složenosti, iz kojih proizilaze bitno drugačiji interesi i ostvareni poslovni rezultati.

U ovom trenutku se postavlja pitanje definisanja granice između dugoročnih i kratkoročnih interesa međusobno povezanih subjekata u kanalima prometa i kvantifikacije efekata koji se ostvaruju. Subjekti maloprodajne alijanse u kanalu teže sve više uspostavljanju trajne saradnje sa dobavljačima zbog zahteva za poboljšanjem poslovnih rezultata, odupiranja konkurentskim pritiscima, smanjivanja

neizvesnosti i zadobijanja međusobnog poverenja. Međutim, uvek će postojati određen broj subjekata u lancu sa kojima će biti racionalnije uspostavljati kratkoročne odnose, pre svega imajući u vidu trenutne interese, nasuprot usklađivanju poslovnih ciljeva i strategije na duži rok. Ovaj trend je prisutan usled nestabilnih i dinamičnih tržišnih uslova, koji zahtevaju promenu odnosa snaga, pozicije i uloge pojedinih privrednih subjekata.

Iako je partnerstvo uobičajena praksa u poslovanju savremenih maloprodajnih lanaca sa dobavljačima, a postoje i neke realne opasnosti od neočekivanih tokova koje mogu da izazovu. Partneri kao članovi alijanse mogu da postanu međusobno zavisni, što sigurno ohrabruje još dublju saradnju, ali istovremeno može umanjiti fleksibilnost brzog rasta maloprodajne alijanse. Naime, zbog zadovoljstva postojećim miksom dobavljača i dugoročnim odnosima može biti propuštena reakcija na izmenjene tržišne okolnosti i pojavu novih proizvoda koji će ostvariti brži rast obima prometa i ugroziti tržišno učešće postojećih dobavljača. U tom smislu možemo reći da maloprodajna alijansa mora da stalno prati promene i na tržištu nabavke i na tržištu prodaje, kako bi zadržala mogućnost dinamičkog upravljanja asortimanom i portfoliom dobavljača u lancu snabdevanja. Ukoliko agent nabavke bude koncentrisan na postojeće partnere, može da mu se dogodi da previdi ili zanemari bolje ponude drugih izvora snabdevanja u kategoriji proizvoda za čiji je asortiman odgovoran. Zato treba naglasiti važnost kombinovanja kratkoročnih i dugoročnih interesa da bi se maksimalno povećala profitabilnost i održala konkurentna prednost u specifičnom organizacionom formatu - alijansa.

Slučaj kratkoročno postavljenih interesa između dobavljača i maloprodajne alijanse jeste kada maloprodaja, razvijajući privatnu trgovinsku marku, nastoji da kopira brend dobavljača koji ima već izražen tržišni imidž. Osnovni motiv maloprodajne alijanse je da ostvari dodatan izvor profita i da proizvod brzo uvede na tržište pod svesnom pretpostavkom da će potrošači poistovećivati kvalitet i karakteristike private label proizvoda sa brendom dobavljača čiji je proizvod kopiran. U ovom slučaju partnerski odnosi nisu očekivani, već prioritet obe strane može biti dat kratkoročnim interesima: za dobavljače - da iskoriste efekte ekonomije obima i neiskorišćene proizvodne kapacitete, a za maloprodaju da razmeni mišljenja i iskustva u organizovanju proizvodnog procesa. Nakon toga, oba subjekta se nezavisno brinu za uspešnost svojih brendova na tržištu, bez pretenzije da definišu usklađene strategije. Konačno, može se dogoditi i pogoršavanje odnosa i međusobna netrpeljivost u slučaju da maloprodajna alijansa kopiranjem proizvođačevog brenda pokuša da prisvoji i određeni deo goodwilla nacionalnog brenda.

U drastičnim slučajevima može da se dogodi tržišni rat tako što dobavljači ponekad pokušavaju da ukažu krajnjim potrošačima da maloprodaja kopira brendove pokušavajući da prisvoji izgrađenu reputaciju i imidž proizvođača. Proizvođači mogu isticati da je proizvodnja sličnih proizvoda samo pokušaj manipulacije i obmane potrošača, sa ciljem da se ostvari plasman uz pomoć imidža originalnih brendova.

Inače u praksi maloprodavci zaista pokušavaju da u nekim slučajevima poistovete attribute i karakteristike privatnih marki sa atributima i karakteristikama nacionalnih brendova, bez ulaganja značajnih sredstava u propagandu i promociju svojih brendova kao što su to radili proizvođači u postupku izgradnje sopstvenog imidža. Proizvođači, kao vlasnici brendova, upozoravaju da će ovakav vid nelojalne konkurencije dugoročno dovesti do sužavanja izbora i budućeg manjeg interesovanja proizvođača za dalje inovacije. U prilog optužbe za nelojalnu konkurenciju, proizvođači navode da kopiranjem dizajna pa čak i pakovanja proizvoda maloprodajna ne ulaže u aktivnosti istraživanja, razvoja, planiranja i sprovođenja marketinških kampanja, već to radi na račun efekata koje su postigli proizvođači, ulažući u te svrhe, razvijajući i gradeći originalne nacionalne brendove. Zbog takve situacije proizvođači su manje zainteresovani za razvoj novih proizvoda jer postoji velika verovatnoća da će maloprodavci kopirati proizvode, direktno ugrožavajući potencijalni planirani profit nacionalnih brendova. Ukoliko maloprodajna alijansa time preduprede proizvođača, koji će izgubiti prodaju direktno zbog proizvodnje kopija, oni neće moći da investiraju dovoljno novca u razvoj novih proizvoda u budućnosti. Naime, pojava kopija pre nego što se postigne određeni nivo profitabilnosti od prodaje nacionalnih brendova ugrožava proces reprodukcije proizvođača i trajno utiče na pad interesovanja za ulaganje u razvoj novih proizvoda. Odgovor maloprodaje jeste da sličnost proizvoda omogućava njihovo brzo i lako poređenje, čime se podstiče pozitivna konkurencija koja je u interesu potrošača. Maloprodavci prihvataju tvrdnju da su njihovi proizvodi slično pakovani kao i proizvodi pod brendom proizvođača, ali odbacuju optužbe na račun nelojalnog kopiranja i ističu opredeljenje za fer konkurenciju.

Naredno potencijalno polje nesaglasnosti interesa dobavljača i maloprodajne alijanse jeste određivanje finalne cene proizvoda. Svaka od pomenutih strana priželjkuje mogućnost određenog vida kontrole i uticaja na formiranje cena. Proizvođači najčešće žele da projektuju jedinstven imidž na tržištu nastojanjem obezbeđivanja jedinstvenih cena za svoje proizvode, bez obzira na izabrani kanal distribucije. Oni čak žrtvuju deo sopstvene razlike u ceni pokrivajući nižu efikasnost jednih maloprodavaca u odnosu na druge, kako bi mogli da postignu jedinstvenu kalkulaciju cene u svim kanalima prometa. Uprkos tome, mnogi maloprodavci žele da zasnuju cene na sopstvenom imidžu, ciljevima i izabranoj poslovnoj koncepciji. Dobavljači mogu da kontrolišu cene u slučaju korišćenja sistema ekskluzivne distribucije, pokretanja sopstvene maloprodaje i odbijanjem isporuke diskontnim maloprodavcima. S druge strane, maloprodajna može imati kontrolu nad formiranjem cena u slučaju da za proizvođača predstavlja važnog kupca, da može da ugrozi ukupnu prodaju dobavljača u slučaju prestanka saradnje, da u asortimanu proizvoda poseduje artikle pod privatnom markom u okviru iste kategorije ili da ima mogućnost da prodaje na sivom tržištu. Ponekad se dešava da maloprodajna namerno zaračunava visoke marže bez obzira na postignutu nabavnu cenu u pregovaračkim procesima sa dobavljačima, kako bi mogla da favorizuje prodaju svojih private label proizvoda zahvaljujući njihovoj cenovnoj konkurentnosti u odnosu na dobavljačeve proizvode prisutne na polici. Takav vid podsticanja prodaje i kreiranja povoljnije pozicije za svoje proizvode može ugroziti

dugoročne odnose između povezanih subjekata i staviti akcenat isključivo na transakcione odnose i kratkotrajne interese.

Dalje, isticanje prednosti kratkoročnih u odnosu na dugoročne interese pokazuje se u situaciji kada npr. maloprodajna alijansa zahteva od dobavljača da plate nadoknadu za uključivanje svojih proizvoda u asortiman maloprodaje. Kao što smo rekli, time što zahteva nadoknadu za uključenje u asortiman, maloprodajna alijansa želi da se zaštiti od potencijalnog rizika tržišnog neuspeha novih proizvoda. Tako se ostvaruje dodatan izvor prihoda i profita usled korišćenja snage u kanalu koja je ostvarena kontrolom prodajnog prostora. Proizvođači, iako su svesni da je ova praksa veoma široko rasprostranjena, ne gledaju blagonaklono na ovakav odnos i to razumeju kao nelojalan način redistribucije profita između subjekata u kanalima marketinga u korist trgovine na malo. Kratkoročni odnosi upravo naglašavaju ovakve vidove brzog i lakog ostvarenja dodatnog profita, dok dugoročni odnosi u prvi plan ističu ciljeve obostranog unapređenja profitabilnosti na bazi rasta obima prometa.

U savremenim tržišnim uslovima nesumnjivo prevladava opredeljenje za saradnju i kooperaciju u kanalima marketinga i lancu snabdevanja. Osnovna područja saradnje, koja se manifestuju u većem ili manjem stepenu jesu:

- lanac vrednosti (u vidu uštede i optimizacije logističkih procesa i povećanja koeficijenta obrta zaliha);
- finansijska analiza (analiza efikasnosti politike cena, izlaganja, promocija i ABC troškovna analiza);
- strateški marketing (razumevanje navika i percepcije potrošača, kreiranje potražnje i unapređenje zajedničkog imidža).

Saradnja se može ostvariti u tri vida: otvorene dugoročne saradnje, „toplo-hladno“ odnosa i transakcionog tipa odnosa „prodaj-kupi“. U svakom slučaju, značaj otvorene saradnje podrazumeva fokusiranje na stvaranje dodatne potrošačke vrednosti, multifunkcionalni tj. timski pristup, zajednički poslovni plan, maksimalno povećanje uzajamnih mogućnosti i usklađeni razvoj strateških projekata.

Konačno, konkretna polja operativne i strateške saradnje između dobavljača i maloprodajne alijanse su:

- Planiranje promocija. Udruženi subjekti zajednički planiraju proces promocija; prethodno treba pregovarati o međusobnim odgovornostima, planiranim troškovima i prihodima, planu izvršenja i načinu ocene ostvarenih efekata.
- Menadžment poličnog prostora, koji možemo razumeti kao skup aktivnosti zajedničkog razvoja efikasnih standarda i planova vizuelnog merčendajzinga, u funkciji najpovoljnijeg korišćenja poličnog prostora u maloprodajnim objektima.

- Upravljanje razvojem novih proizvoda, što podrazumeva aktivnu ulogu obe strane u dizajnu, planiranju proizvodnog procesa, definisanju pakovanja i osnovnih funkcionalnih karakteristika proizvoda.
- Uvođenje novog proizvoda. Osnovni cilj zajedničkog uvođenja novog proizvoda jeste smanjenje potencijalnih problema prilikom ulaska na tržište i troškova koji u vezi sa tim nastaju. Proces podrazumeva izbor specifičnog proizvoda koji će biti uveden u asortiman, donošenje operativnog plana uvođenja i prateće promocije i razvoj metodologije za merenje postignutih rezultata u odnosu na očekivanja.
- Upravljanje odnosom troškova i cena da bi se obezbedilo ostvarenje onog obima prometa koji stvara maksimalan profit (imajući u vidu cenovnu elastičnost i nivo ukupnih troškova).
- Upravljanje narudžbinama podrazumeva specifične aktivnosti kao što su prijem narudžbine, procesiranje i isporuka robe, sa ciljem da se ispuni zahtev za određenom robom u odgovarajućoj količini, u odgovarajuće vreme i sa tačnom fakturom za isporučenu robu.
- Upravljanje transportom podrazumeva zajednički proces planiranja prevoza, manipulacije, pretovara i plaćanja od strane proizvođača, distributera i trgovine na malo.
- Upravljanje zalihama ima za cilj unapređenje nivoa kontrole zaliha u svim fazama lanca snabdevanja i optimizaciju troškova koji iz toga proizilaze. Plan zaliha i popune maloprodajnih objekata za naredni period zavisi od podataka o istorijskoj prodaji sa POS terminala i očekivanih trendova na tržištu.
- Upravljanje zalihama neprodane robe ne podrazumeva samo proces u kome se utvrđuju zalihe nekurentne robe, nego i preventivne aktivnosti kako bi se predupredio nastanak pojave uništene, oštećene i robe nestandardnog kvaliteta. Time se snižavaju troškovi koji su na ovaj način prouzrokovani i smanjuje broj slučajeva vraćanja kupljene robe kojom potrošači nisu bili zadovoljni.

U ovom smislu se postavljaju i pitanja poslovne etike u interakciji i međusobnom odnosu povezanih subjekata u kanalima marketinga. Poštovanje etičkih kodeksa i dobre poslovne prakse podrazumeva da se dominantna pozicija i moć ne koriste za nelojalno sticanje koristi pojedinih učesnika u distribuciji na račun drugih, čija je tržišna snaga značajno manja. U razvoju međusobnih odnosa i konkurentne borbe tokom evolucije kanala, javljale su se nove forme vršenja pritiska na ostale privredne subjekte, tako da su granice zadiranja u neetička pitanja postale toliko tanke da je reč o mogućnosti takoreći dvostrukog tumačenja, u zavisnosti od ugla posmatranja i eventualne pristrasnosti analitičara. Bez obzira na opredeljenje za dugoročne ili kratkoročne interese, u svakom pogledu moraju biti uvaženi zahtevi da se poštuje poslovna etika. To je nužan preduslov daljeg razvoja maloprodajne alijanse i podsticanja fer i lojane konkurencije.

## **7. Unapređenje tržišnog nastupa u saradnji sa dobavljačima u interesu maloprodajne alijanse**

Predmet i osnovni motiv osnivanja strateškog partnerstva može biti unapređenje tržišnog nastupa. U savremenom poslovnom okruženju, u kome dominira ukрупnjeni i integrisani kapital, značajno su uvećane barijere ulaska na tržište. Moćne kompanije nastoje da na svaki način zaštite svoju poziciju stalnim podizanjem barijera za nove privredne subjekte da pristupe konkurenciji u datoj industriji. Ponekad ova činjenica u početnoj fazi, kada se razmatra da li ući u biznis, može odvratiti kompaniju i primorati je da traga za drugim mogućnostima. Strateško partnerstvo može poslužiti u datim trenucima kao faktor ostvarenja kritične snage za upuštanja u konkurentne procese.

Kada se strateško partnerstvo osniva sa ciljem da se unapredi tržišni nastup iz zajedničkih operacija, kritična odluka se odnosi na izbor partnera. Tada treba definisati jasne kriterijume za evaluaciju pogodnosti i konačni izbor partnera.

Izbor članova u fazi planiranja strateškog partnerstva je dvosmeran proces. Naime, pred proizvođače se postavlja pitanje izbora trgovaca, a pred trgovinu izbor dobavljača.

Osnovni cilj proizvođača kada bira trgovinu na malo jeste da obezbedi adekvatan kanal distribucije za svoje proizvode do krajnjeg potrošača i da u tom smislu unapredi tržišni nastup novom snagom iz partnerskih odnosa. Prilikom ocene maloprodavaca, proizvođači najčešće mogu koristiti kriterijume kao što su tržišno učešće, broj maloprodajnih objekata, broj potrošača koji kupuju u tim objektima, finansijska snaga, nabavna i pregovaračka moć, zastupljenost konkurentskih proizvođača u maloprodajnom asortimanu i stepen saradnje sa njima, budući pravci razvoja maloprodajne mreže i potencijal za osvajanje novih tržišta, način snabdevanja koji maloprodavcu više odgovara, geografska disperzija maloprodajnih objekata i udaljenost distributivnog centra, reputacija i imidž koji uživa među potrošačima i sl. Stoga je u interesu maloprodavcima da se udružuju radi povećanja gore navedenih kriterijuma.

Maloprodajna alijansa izborom proizvođača kao strateškog partnera želi da ostvari dostupnost proizvoda u paketu ponude, na prodajnim policama u maloprodajnim objektima u skladu sa zahtevima i potrebama finalnih potrošača. U tom smislu kriterijumi selekcije partnera mogu biti:

- snaga brenda,
- kvalitet i karakteristike proizvoda iz asortimana,
- marketinška orijentacija i preduzimanje marketinških kampanja kao globalna podrška prodaji,
- spremnost da se prihvati vraćanje neprodanih proizvoda,
- pouzdanost i mogućnost efikasnog i tačnog procesiranja narudžbi,
- poštovanje rokova isporuke,

- prisustvo proizvoda u asortimanu drugih maloprodaja,
- uslovi nabavke,
- komplementarnost sa postojećim maloprodajnim asortimanom,
- spremnost zajedničkog razvoja novih proizvoda,
- pogodnost sa stanovišta podrške private label projekata i sl.

Postoje mnogi kriterijumi za ocenu pogodnosti potencijalnog partnera u uspostavljanju strateških, dugoročnih odnosa saradnje.

Na kraju, zaključujemo da važnost pojedinačno izabranih kriterijuma selekcije neposredno zavisi od toga u kojoj se oblasti želi ostvariti unapređenje tržišnog nastupa.

## **8. Finansijska snaga udruženih članova strateškog partnerstva**

Nezaobilazan motiv u uspostavljanu strateškog partnerstva dobavljača i maloprodajne alijanse jeste kreiranje finansijske snage udruženih članova dobavljača, a pre svega članica alijanse. U razvijenim tržišnim uslovima procesi integracije i koncentracije kapitala bivaju sve izraženiji i postaju neminovnost i kritičan faktor tržišnog opstanka. U udruživanju sredstava partneri vide mogućnost da lakše prevaziđu prepreke za ulazak na nova tržišta koja sve više zahtevaju velika investiciona ulaganja, kao i olakšano pregovaranje sa jednim menadžmentom i implementaciju dogovorenom u celokupnu mrežu alijanse.

Finansijska snaga se može manifestovati u dva smera: povećanjem prihoda i profitabilnosti, s jedne strane, i smanjenjem administrativnih i drugih operativnih troškova, s druge. Udružene investicije mogu da obezbede rast prometa i ostvarenog profita, čime se pokreće spirala daljeg rasta finansijske snage. Administrativni i određeni operativni troškovi mogu biti podeljeni između partnera ili čak smanjeni usklađenim aktivnostima i razmenom stručnog mišljenja o mogućoj njihovoj optimizaciji. Takođe, ovde treba imati u vidu i prednost podele tereta rizika investiranja usled udružene finansijske snage.

Ne treba posebno analizirati pojedine efekte rasta finansijske snage koji se sami po sebi podrazumevaju. Ovde je trebalo istaći mogućnosti korišćenja finansijske snage udruženih članova partnerstva, kao snažan motiv ulaska pojedinih subjekata u partnerstvo, tj. alijansu.

## **9. Razvoj tehnološke baze kao servisa za podršku**

Informaciona tehnologija predstavlja neophodnu infrastrukturu za funkcionisanje savremenih strateških partnerstava. Za to je neophodna razmena informacija, a unapređenja na ovom planu mogu imati strateški karakter. Partnerski odnosi mogu predstavljati platformu za trajno unapređenje i integraciju tehnološke baze kao servisa za podršku u poslovanju povezanih subjekata.

Možemo sumirati da je informaciona tehnologija važan faktor podrške poslovnim konceptima nalik maloprodajnoj alijansi kao što su:

- brz i efikasan odgovor na zahteve potrošača,
- integrisani menadžment zaliha,
- zajedničko planiranje,
- predviđanje i popuna,
- category management,
- customer relationship management,
- menadžment poličnog prostora,
- strategija merčendajzinga i sl.

### **Zaključak**

Politikom asortimana u maloprodajnoj alijansi treba da se usklađuju interesi potrošača, alijanse i proizvođača. To znači da se uspostavlja ravnoteža između potreba i zahteva potrošača, s jedne strane, i realnih mogućnosti proizvođača, s druge strane. Navedena ravnoteža se ne može ostvariti ukoliko proizvodna i trgovinska preduzeća ne saraduju. Zajedničko planiranje proizvodnih programa i asortimana prodaje najbolji je odraz marketing zajedništva proizvodnih i trgovinskih preduzeća. Da bi naišli na prijem kod potrošača, proizvodi iz strukture asortimana maloprodajne alijanse treba da ispunjavaju pored izgleda, cene i zahteve potrošača u pogledu kvaliteta.

Prvi i ujedno najvažniji zadatak koji treba rešiti u politici asortimana odnosi se na utvrđivanje zahteva potrošača u pogledu kvalitativnih svojstava proizvoda. Neophodno je, naime, utvrditi kojim svojstvima kvaliteta će potrošači dati primat. Šta proizvod treba da znači za potrošače? Koje probleme on treba da im reši? Odluke o kupovini proizvoda podrazumevaju izbore između brojnih funkcionalnih, strukturnih i estetskih svojstava.

Maloprodajna alijansa treba da ima proizvode onog kvaliteta koje tržište, odnosno pojedine kategorije potrošača traže. Stoga menadžment maloprodajne alijanse mora da nabavlja i prodaje proizvode čiji kvalitet odgovara njihovim zahtevima. Propusti u kvalitativnom strukturiranju asortimana praćeni su čestim rasprodajama, prekomernim zalihama, a često puta i trajno izgubljenim potrošačima. S druge strane, nepotrebno vezivanje sredstava za robu sa malim koeficijentom obrta jednako je propasti.

Potrošač može da opaža vrednosti koje mu pruža trgovina na malo u nekoliko dimenzija:

- usklađenost sa zahtevima;
- mogućnost širokog izbora proizvoda;
- nivo cena i imidž brenda;



- usluge koje dodaju vrednost;
- uspostavljanje odnosa i kreiranje iskustva.

Kao i kod poslovanja uopšte, postoje određeni rizici koji su povezani sa funkcionisanjem stratejskih alijansi. Osnovno pitanje za maloprodajnu alijansu jeste kako ostvariti što veću vrednost, uz održavanje kontrole, i kako izabrati članove da bi se ostvario takav cilj.

Postoje dve vrste rizika povezanih sa stratejskim alijansama:

- fiducijarni rizik se odnosi na verovatnoću da će partner poštovati elemente ugovora o saradnji,
- rizik sredine je onaj iznos imovine koji bi bio direktno pod uticajem promena u političkom, ekonomskom i konkurentskom okruženju.

### **Literatura**

1. Barac N. 1999. Uloga menadžera u povećanju konkurentnosti ponude preduzeća. Monografija „Menadžment u privredama u tranziciji”, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš.
2. Barac N, Milovanović G. 2008. Anatomija konkurentske prednosti. Knjiga: „Razvijanja konkurentske prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija“, Ekonomski fakultet, Niš.
3. Berman B, Evans J. 2005. Retail Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Yersel.
4. Borota Tišma A. 2006. Menadžment u maloprodaji. Beogradska poslovna škola, Beograd.
5. Gullberg M. 2003. Retail Supply Chain Management. Goterborg University, International Management.
6. Kotler P, Keller KL. 2006. Marketing Management 12e, Pearson / Prentice Hall, NJ.
7. Ristić M., Strateško pozicioniranje maloprodaje. 2008. CID, Ekonomski fakultet, Beograd.

## NEW SYSTEM OF ASSOCIATION CORNER SHOP'S IN SERBIA

Vladan Vladislavljevic<sup>16</sup>

### *Abstract*

*Retail space has become a set of resource around which to fight a number of entities to provide a position for your items on the shelves of retail alliances. Also, the retail space is becoming a new marketing ground with a very strong effect of advertising on consumers' decisions during the buying process. Creating and maintaining competitive advantage requires that retail alliance has advantages that its rivals do not have the target markets. Of particular importance competitive advantage based on knowledge. Retail stores gathered in the alliance have the opportunity to make sure that "the competition by working" in association with providing benefits to all members. The article traces the future activities of retail alliances, ways to organize, survival in the market to competition and efficient response to consumer demands.*

**Key Words:** *Retail Alliance, retail space, a partnership, efficient consumer response, flexibility, suppliers.*

Rad primljen (paper received): 01.04.2016.

Rad prihvaćen (paper accepted): 02.06.2016.

---

<sup>16</sup> Vladan Vladislavljevic, Bachelor of economics, master student, University of Defense, Military Academy, Generala Pavla Jurišića Šturma no. 33, Belgrade, Serbia, Email: [vlada91@gmail.com](mailto:vlada91@gmail.com)

# BUDŽETSKI DEFICIT REPUBLIKE SRBIJE

UDC: 336.143.232(497.11)“2014/2015”  
336.27(497.11)“2012/2015”

**Mihailo Ćurčić<sup>17</sup>**

## **Rezime**

*Prema klasičnoj ekonomskoj teoriji, budžetska ravnoteža predstavlja jedino ispravno pravilo finansiranja javnih rashoda, budući da svaki deficit uslovljava ili zaduživanje ili primarnu emisiju, što dalje vodi ka fiskalnom opterećenju u dugoročnom periodu. Međutim, moderne ekonomske teorije budžetsku ravnotežu zamenjuju privrednom ravnotežom, rastućim stopama privrednog rasta i punom zaposlenošću. Kod razvijenih zemalja, ali i kod zemalja u razvoju i nerazvijenih zemalja, neretko se vodi politika budžetskog deficita. U ovom slučaju rashodi su redovno veći od prihoda, s tim što je formirani deficit daleko veći kod zemalja u razvoju, zbog nedostatka akumulacije.*

*U situaciji opadanja agregatne tražnje i velike ekonomske depresije, politika budžetskog deficita nameće se kao nužan izbor i sredstvo za pokretanje privredne aktivnosti. Upravo navedene oscilacije takvih razmera, u socio-ekonomskim kretanjima, osnovni su razlog što trenutna fiskalna praksa Republike Srbije ima aktivan pristup prema budžetskom deficitu. Aktuelna problematika iz oblasti javnih finansija, između ostalog, jeste pokriće nastalog deficita nedovoljno visokim javnim prihodima, u uslovima postojećeg fiskalnog pritiska.*

**Ključne reči:** deficit, razvoj, budžet

## **Uvod**

U savremenim uslovima visokog fiskalnog opterećenja, politika budžetskog deficita postala je sredstvo za pokretanje privredne aktivnosti. Teorija o anticikličnoj budžetskoj ravnoteži predviđa formiranje budžetskog suficita u fazi predstojećeg prosperiteta, koji bi trebao u potpunosti da izvrši pokriće deficita, formiranog i akumuliranog u fazi depresije. Međutim, rezultati pokazuju da je suficit jako teško ostvariti, a osnovni razlog tome su stalno rastući državni rashodi, koji se ne mogu u dovoljnoj meri regulisati u fazi privrednog napretka. Otežavajuću okolnost predstavlja i nemogućnost povećanja poreza, jer države u ovom segmentu razvoja uglavnom dostižu gornju granicu fiskalnog opterećenja (Damnjanović, 2015).

Politika budžetskog deficita počiva na koncepciji ekspanzivne fiskalne politike, kojom se podstiče potrošnja i ekonomski rast, što je posebno karakteristično za period recesije. Deficit budžeta, prema tome, postaje redovna pojava, gde se kroz javni dug

---

<sup>17</sup> Master ekon. Mihailo Ćurčić, Ministarstvo Odbrane, Birčaninova 5, Beograd, Srbija, e-mail: curcicmihailo@gmail.com

obezbeđuju dodatna sredstva za finansiranje javnih rashoda. Postoje različiti oblici javnog duga kao izvora za finansiranje državnih potreba. U poslednje vreme, javni dug postao je stalni izvor javnih prihoda, čija svrha nije uspostavljanje samo budžetske ravnoteže, već se koristi kao efikasan instrument sprovođenja ekonomske politike države.

### **1. Pojam budžetskog deficita i načini njegovog finansiranja**

Prilikom definisanja, odnosno bližeg određivanja pojma budžetskog deficita, bitno je razdvojiti isti od fiskalnog deficita. Dok budžetski deficit predstavlja manjak prihoda u odnosu na rashode države, ili njene uže političko-teritorijalne jedinice, fiskalni deficit podrazumeva deficit celokupnog javnog sektora.

Pored toga, postoji razlika i u pojmovima trajnog i privremenog budžetskog deficita. Deficit koji je izazvan s namerom ostvarenja stabilizacije fiskalne politike, kontrolisan od strane državnog aparata predstavlja privremeni budžetski deficit. Trajni budžetski deficit postoji u finansijama države ili njene jedinice duži vremenski period, kao posledica predimenzionirane javne potrošnje.

Vrsta i obim posledica dejstva budžetskog deficita na makroekonomske pokazatelje, zavise od načina njegovog finansiranja. Ukoliko se finansiranje izrazito visokog budžetskog deficita vrši u dužem vremenskom periodu, to će prouzrokovati ekonomsku neravnotežu, što definitivno usporava privredni rast. U savremenoj budžetskoj politici, postoji nekoliko načina finansiranja budžetskog deficita, o čijoj primeni odlučuje najviše rukovodstvo države, odnosno njene jedinice, s tim što su neke od njih primenjivije, a neke manje popularne, s toga i neupotrebljive.

Povećanje poreskih prihoda ne nalazi pozitivan odjek u društveno-ekonomskoj sferi države, zbog dodatnog opterećenja poreskih obveznika, ali i zbog istovremenog umanjenja akumulativne vrednosti privrede. Smanjenje javnih rashoda, takode, ne nalazi praktičnu primenu, jer bi u ovom slučaju opšte smanjenje sredstava odobrenih na korišćenje krajnjim budžetskim korisnicima, imalo kontraproduktivne konsekvence (Trklja, 2015). Zbog toga se, među načinima finansiranja budžetskog deficita, po svojoj primenjivosti, ističu:

- *Monetarizacija duga* (prodavanje obveznica centralnoj banci, uz mogućnost podizanja kredita),
- *Kapitalizacija duga* (prodavanje državnih HoV na tržištu kapitala, radi pokrića budžetskog deficita),
- *Javni dug* (domaće i inostrano zaduživanje radi pokrića javnih rashoda),
- *Transfer kapitala* (pokloni i pomoći),
- *Privatizacija u privredi* (nakon završetka procesa privatizacije, ovaj vid prihoda prestaje da postoji).

Nominalni rast javnog duga direktno podstiče inflaciju i potrošnju, ali postoji i suprotno delovanje. Naime, inflacija obezvređuje i masu plaćenih kamata na državne obveznice, što otežava stvaranje novih zajmova – stimulisanih kamatnom politikom.

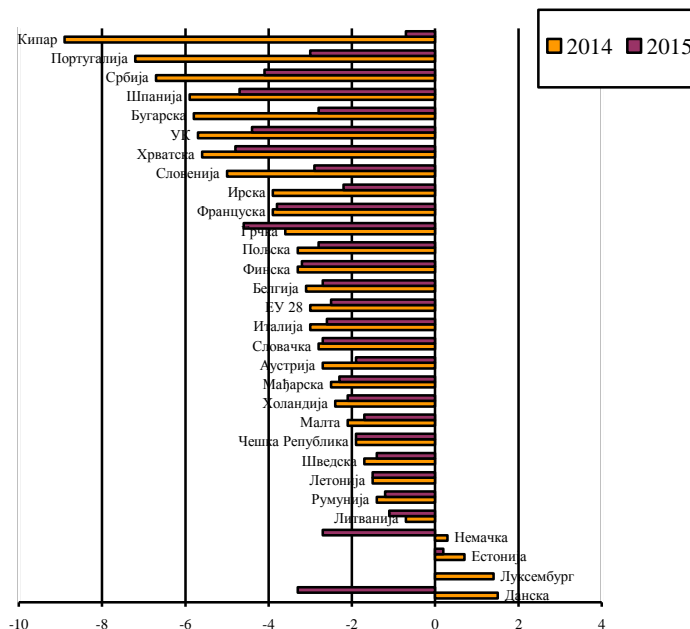
Enormni rast javnog duga dovodi do neravnoteže ekonomskih i finansijskih odnosa. Dug se najčešće pokriva državnim obveznicama, tako da one postaju najunosnije investicije (Milojević et al., 2007)

## 2. Budžetski deficit Republike Srbije u poređenju sa zemljama EU

Ekonomski oporavak evro zone i EU se nastavlja umerenim tempom, potpomognut povoljnim okolnostima, kao što su niska cena nafte i drugih sirovina, relativno slab evro i mere monetarne politike, uključujući i kvantitativno popuštanje od strane Evropske centralne banke. S druge strane negativno utiču spoljni faktori, pre svega usporavanje svetske trgovine, te privrede Kine i drugih zemalja u razvoju. Neizvesnost na spoljnom planu odnosi se i na moguće podizanje referentne kamatne stope u SAD. Spoljni faktori, ipak, ne bi trebalo da značajnije uspore očekivani oporavak zemalja EU koji će biti vođen, pre svega, privatnom potrošnjom i investicijama. Rast bruto domaćeg proizvoda EU je procenjen na 1,9% u 2015. godini, a u naredne dve godine se očekuje rast od 2% i 2,1% (Fiskalna strategija za 2016. godinu sa projekcijama za 2017. i 2018. godinu, 2015)

Deficit u zemljama EU (EU 28) u 2014. godini iznosio je u proseku 3% BDP, što je u skladu sa ranije projektovanim deficitom. Na osnovu mera fiskalne konsolidacije, zajedno sa očekivanim postepenim ekonomskim oporavkom očekuje se dalje smanjenje deficita u zemljama EU (EU 28) tokom 2015. i 2016. godine, na nivo od 2,5% i 2% BDP, respektivno.

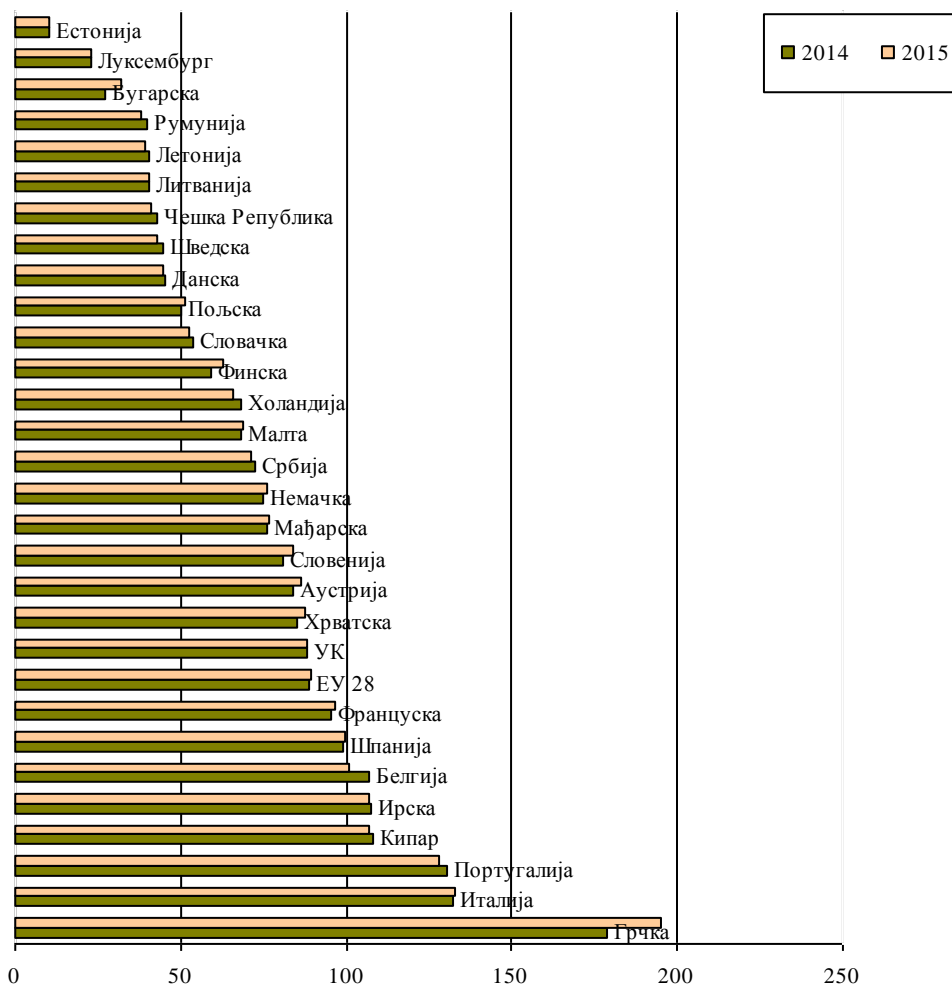
**Grafik 1.** Budžetski deficit u Srbiji i zemljama EU (% BDP) u 2014. i 2015. godini



Izvor: Report on Public Finances in EMU, European economy, European Commission, 2015.

Smanjene potrebe za finansiranjem deficita uticale su na smanjenje učešća duga u BDP u gotovo svim zemljama EU. Učešće duga u BDP (EU 28) u 2014. godini iznosilo je 88,6%. Projekcije za naredni period ukazuju na minimalni pad odnosa duga i BDP i to 87,8% u 2015. godini i 87,1% u 2016. godini. Smanjenje deficita će se nastaviti i u narednom periodu i posledično smanjenje učešća duga u BDP.

**Grafik 2.** Javni dug u Srbiji i zemljama EU (% BDP) u 2014. i 2015. godini



Izvor: Report on Public Finances in EMU, European economy, European Commission, 2015.

Prilikom analiziranja prethodno prikazanih statističkih podataka, bitno je napomenuti da je nivo budžetskog deficita dozvoljen ugovorom iz Maastrichta<sup>18</sup> -3% bruto domaćeg proizvoda, odnosno 60% bruto domaćeg proizvoda kada je u pitanju javni dug zemlje.

### 3. Stanje javnog duga Republike Srbije

Prema Zakonu o javnom dugu, kao pravnom osnovu zaduživanja Republike Srbije, javni dug čine sve direktne obaveze Republike po osnovu zaduživanja, kao i garancije izdate od Republike za zaduživanje javnih preduzeća i lokalnih vlasti.

Republika se može zaduživati u domaćoj i stranoj valuti, radi finansiranja budžetskog deficita, deficita tekuće likvidnosti, refinansiranja neizmirenog duga, za finansiranje investicionih projekata, kao i za izvršavanje obaveza po datim garancijama. Odredbama Zakona o javnom dugu naznačeno je da javni dug predstavlja bezuslovnu i neopozivu obavezu Republike Srbije u odnosu na otplatu glavnice, kamate i ostalih pripadajućih troškova.

Analizirajući moguće strategije zaduživanja, model Svetske banke MTDS ukazuje da struktura zaduživanja koja se zasniva na hartijama od vrednosti emitovanim u dinarima i evrima predstavlja najbolju opciju sa aspekta troškova (rizika). Model u kome su analizirane strategije zaduživanja pokazuje da u situacijama kada se mogu obezbediti koncesionalni izvori finansiranja treba iskoristiti ta sredstva, jer se na taj način smanjuju troškovi finansiranja uz prihvatljiv rizik, čime se ostvaruje osnovni cilj upravljanja javnim dugom.

Fiskalna strategija predviđa kretanje javnog duga u narednom periodu do 2018. godine ispod nivoa od 80% BDP sa jasnom tendencijom smanjenja nakon 2016. godine na nivo od 75,9% BDP na kraju 2018. godine, pri čemu u skladu sa Smernicama upravljanja javnim dugom definisanim od strane Svetske banke i Međunarodnog monetarnog fonda, u okviru Strategije upravljanja javnim dugom vrši stres-scenario analiza uticaja promene deviznog kursa domaće valute u odnosu na valute u kojima je denominovan javni dug Republike Srbije.<sup>19</sup>

Na kraju oktobra 2015. godine ukupno stanje javnog duga je iznosilo 2.988,9 mlrd dinara, odnosno 75,4% BDP. Od toga se na direktne obaveze odnosilo 2.643,7 mlrd dinara, na indirektno obaveze 294,3 mlrd dinara, dok se 49,3 mlrd dinara odnosi na

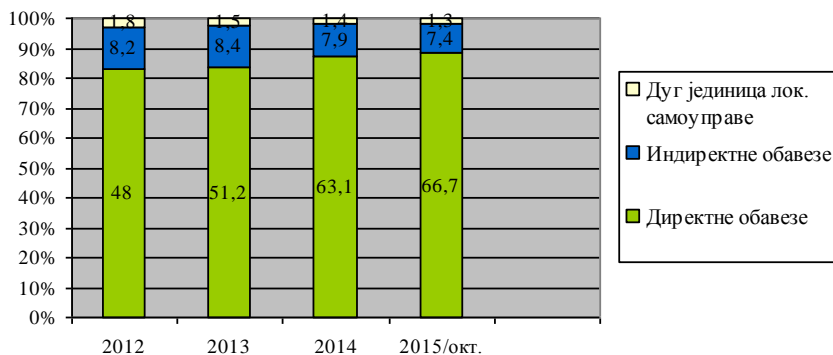
---

<sup>18</sup> Ugovor o Evropskoj uniji ili Maastrichtski ugovor, potpisan je u Maastrichtu (Holandija), 7. februara 1992. godine, a stupio je na snagu 1. novembra 1993. godine. NJime je stvoren novi politički entitet – EU. Maastrichtski ugovor nastao je nakon raspada Sovjetskog Saveza (1991) i ujedinjenja zapadne i istočne Nemačke. U njemu, Evropska unija je opisana kao entitet sačinjen od tri „stuba“: (1) Tri postojeće Evropske zajednice: Evropska zajednica za uglj i čelik, Evropska ekonomska zajednica i Evropska zajednica za atomsku energiju; (2) Sistem spoljne i bezbednosne politike; (3) Pravosuđe i unutrašnja politika.

<sup>19</sup> Fiskalna strategija za 2016. godinu sa projekcijama za 2017. i 2018. godinu, Vlada Republike Srbije, 2015. godina

negarantovani dug jedinica lokalne vlasti i 1,6 mlrd dinara na negarantovani dug Fonda za razvoj Republike Srbije i JP „Putevi Srbije”<sup>20</sup> (videti Grafik 3.)

**Grafik 3.** Učešće javnog duga u BDP



Izvor: Fiskalna strategija za 2016. godinu, sa projekcijama za 2017. i 2018. godinu

U 2015. godini ukoliko se posmatra rast javnog duga prema valutama u kojima je originalno denominovan, primetan je najveći rast dela javnog duga denominovanog u dinarima, što je bio osnovni izvor finansiranja budžetskog deficita. Javni dug denominovan u američkim dolarima za prvih deset meseci 2015. godine povećan je za svega oko 100 mil. američkih dolara, u celosti po osnovu projektnih zajmova, dok je javni dug denominovan u evrima porastao za nešto više od 170 mil. evra (videti Tabelu 2.)

**Tabela 2.** Javni dug Republike Srbije u periodu od kraja 2012. – 31.10.2015. godine

rb	Valuta	2012	2013	2014	2015
1	RSD (mlrd)	2.073,9	2.369,0	2.808,2	2.988,9
2	EUR (mil)	18.236,8	20.664,5	23.216,0	24.750,3
3	USD (mil)	24.065,3	28.498,4	28.233,0	27.185,7

Izvor: Fiskalna strategija za 2016. godinu, sa projekcijama za 2017. i 2018. godinu

Prema podacima od 31. oktobra 2015. godine, najveći deo javnog duga Republike Srbije je i dalje denominovan u valuti evro i iznosi 40,2%. Zatim su najviše zastupljeni američki dolar sa 32,5% i dinar sa 22,2%. Ostatak duga je denominovan u specijalnim pravima vučenja 3,9% i ostalim valutama 1,2%

<sup>20</sup> Isto.



## **Zaključak**

Prema postojećim načelima fiskalne odgovornosti, ukoliko ukupni javni dug Republike Srbije prevaziđe granicu od 45% bruto domaćeg proizvoda, Vlada u saradnji sa Upravom za javni dug Ministarstva finansija u obavezi je da napravi predlog mera kojima će javni dug smanjiti ispod pomenute granice, odnosno vratiti ga u prihvatljive i održive okvire.

Mere fiskalne konsolidacije usvojene krajem 2012. godine u određenoj meri su ublažile negativan trend konstantnog rasta javnog duga i budžetskog deficita, međutim, nisu ga i zaustavile. Visok nivo sive ekonomije, koja negativno utiče na budžetski deficit i uslove poslovanja i investiranja, u znatnoj meri je posledica neefikasnog mehanizma kontrole, utvrđivanja i naplate poreza i drugih javnih prihoda.

Prema fiskalnoj strategiji Republike Srbije za 2016. godinu, sa projekcijama za 2017. i 2018. godinu, zaustavljanje rasta javnog duga, ostaje glavni cilj fiskalne politike što podrazumeva dalju primenu mera fiskalne konsolidacije u 2016. i 2017. godini. Neophodno prilagođavanje u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu, podrazumeva dalje strukturno fiskalno prilagođavanje od 0,75% BDP.

Zbog svega navedenog, odabir načina finansiranja budžetskog deficita bitno se usložava, zbog postojećih ograničenja, s obzirom da je, u uslovima manje razvijene privrede i uprošćene finansijske strukture, stalno veća tražnja za finansiranjem budžetskog deficita. Upotreba „budžetskog deficita“ u makroekonomiji jedne zemlje, mora biti u koordinaciji sa upotrebom drugi instrumenata fiskalne politike, gde se neretko akcenat stavlja na usaglašavanje monetarne i fiskalne politike. Kombinovanjem instrumenata navedenih politika, podstiče se borba protiv nezaposlenosti uz tendenciju rasta.

## **Literatura**

1. Fiskalna strategija za 2016. godinu sa projekcijama za 2017. i 2018. godinu, Vlada Republike Srbije, 2015. godina;
2. Damnjanović R. 2015. Budžetska politika u makroekonomskoj stabilizaciji i razvoju. Oditor;
3. Trklja M., BizInfo, Volumen 6, broj 2, 2015. godina;
4. Milojević I, Ignjatijević S, Đorđević D. Ekonomske teorije održanja budžetskog deficita. Ekonomija – Teorija i praksa, Godina VII, broj 2.

# BUDGET DEFICIT OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Mihailo Ćurčić<sup>21</sup>

## *Abstract*

*According to classical economic theory, the budget balance represents the only correct rule of financing public expenditure, since each deficit causes or borrowing, or the primary issue, which further leads to the fiscal burden in the long term. However, modern economic theory budget balance replace the economic balance, increasing the rates of economic growth and full employment. In developed countries, but also in developing countries and developing countries, often there is a policy of budget deficit. In this case expenses were regularly exceed revenues, with what is formed deficit far higher in developing countries due to lack of accumulation.*

*In a situation of declining aggregate demand and great economic depression, the policy of budget deficit is imposed as a necessary choice and the means to launch economic activity. The above fluctuations of such magnitude, the socio-economic trends are the main reason why the current fiscal practice of the Republic of Serbia has an active approach towards budget deficit. Current problems of public finance, among other things, are not sufficiently cover the deficit higher public revenues, in terms of the current fiscal pressure.*

**Key words:** deficit, development, budget

Rad primljen: 03.02.2016.

Rad prihvaćen: 05.04.2016.

---

<sup>21</sup> Mihailo Ćurčić, M.A., Ministry of Defense, Birčaninova no. 5, Belgrade, Serbia, E-mail: [curcicmihailo@gmail.com](mailto:curcicmihailo@gmail.com)

## **TEHNIČKO UPUTSTVO ZA AUTORE KOJI OBJAVLJUJU RAD U ČASOPISU ODITOR CENTRA ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA**

Oditor je časopis, koji tri puta godišnje publikuje Centar za ekonomska i finansijska istraživanja u saradnji sa Univerzitetom za poslovne studije, Banja Luka, Visokom školom za menadžment i ekonomiju u Kragujevcu, Visokom školom Epoha u Beogradu i Visokom školom modernog biznisa Beograd. U časopisu se publikuju originalni naučni radovi (dvaputa recenzirani), pregledni članci kao i saopštenja iz svih oblasti menadžmenta, finansija i prava.

Prilikom podnošenja rada za objavljivanje u časopisu Oditor pošaljite Vaš rad na email adresu: [cefi@cefi.edu.rs](mailto:cefi@cefi.edu.rs)

Radovi se dostavljaju u duplikatu, s tim da se na jednom primerku uklonjeni podaci o autorima, kako se ne bi narušio proces anonimnosti recenzije. U drugom primerku rada navode se sve informacije o autorima (u zahtevanom obliku) neophodne za dalju korespondenciju i punu transparentnost publikovanog rada.

Radovi koji se dostavljaju časopisu Oditor moraju posedovati sadržaj istraživanja koja prethodno nisu publikovana. Takođe, podnešeni radovi ne smeju biti u procesu razmatranja za publikovanje u nekom drugom časopisu, te njihova publikacija mora biti odobrena od strane svih autora potpisanom izjavom. Izdavač zadržava pravo provere originalnosti dostavljenog rada specijalizovanim softverom za otkrivanje plagijata.

### **PROCES RECENZIJE**

Radovi podnešeni časopisu ODITOR podležu duploj anonimnoj recenziji i moraju imati obe pozitivne recenzije usaglašene sa opšteprihvaćenim naučnim standardima. Recenzent samostalno i anonimno ocenjuje rukopis, te može dati pozitivnu recenziju, predlog dorade rada, ili negativnu recenziju. U slučaju antagonističnih recenzija (jedna je pozitivna, a druga negativna) konačna odluka se donosi na osnovu treće recenzije. Rad vraćen autorima na ispravku ne garantuje njegovo objavljivanje po urađenim korekcijama. Konačna odluka o publikovanju će biti donešena nakon ponovljenog procesa recenzije rukopisa. Ukoliko je rad pozitivno ocenjen i prihvaćen za publikovanje, svaki od autora mora potpisati garanciju originalnosti rada i odobrenje za prenos autorskih prava na časopis ODITOR.

### **PRAVILA TEHNIČKE PRIPREME RADOVA**

Ovo uputstvo za autore daje sve neophodne informacije, kao i šablon za pripremu radova pre podnošenja za publikovanje u časopisu ODITOR. Molimo Vas da maksimalno pažljivo pristupite korišćenju ovog dokumenta, odnosno da ga shvatite kao skup uputstava i praktičan primer koji u mnogome doprinosi lakšoj i efikasnijoj

manipulaciji nad Vašim radom u svim fazama uređivanja časopisa. Radovi koji odstupaju od datog šablona se neće uzimati u razmatranje.

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

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

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

Nikola Nikolić<sup>22</sup>, Petar Petrović<sup>23</sup>, Marko Marković<sup>24</sup>

## Apstrakt

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

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

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

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

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

**JEL:** (navesti JEL klasifikaciju rada na osnovu sadržaja a u skladu sa uputstvom) F16, M24 ([www.aeaweb.org/jel/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php))

## Uvod

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

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

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

---

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

<sup>23</sup> Dr Petar Petrović, naučni saradnik, Centar za ekonomska i finansijska itraživanja, Bulevar Mihajla Pupina 10g/Vp 50, Beograd, Telefon: +381 11 222 222, E-mail: [petar.petrovic@gmail.com](mailto:petar.petrovic@gmail.com)

<sup>24</sup> Asistent, mr Marko Marković, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Kamenička 6, Beograd, Srbija, Telefon: +381 64 111 22 33, E-mail: [marko.markovic@gmail.com](mailto:marko.markovic@gmail.com)

Tokom pisanja rada treba koristiti slova **Times New Roman (TNR)**, veličina fonta (**font size**) **11**, ravnanje teksta **Justify**, a tekst rada pisati bez proreda (**Line Spacing Single**), sa razmakom od **6 pt između pasusa, bez uvlačenja prvog reda**. Radovi se pišu na srpskom jeziku, osim za strane autore koji pišu na engleskom jeziku. Preporučljivo je rad pisati u trećem licu jednine ili množine. Pre slanja rada, obavezno proveriti pravopisne greške.

**Podnaslovi** se pišu fontom **Times New Roman**, veličina fonta (**font size**) **11, bold, centrirano**, samo prvo slovo veliko, razmak podnaslova i teksta iznad 12 pt (**before 12 pt**), a razmak podnaslova i teksta ispod 6 pt (**after 6 pt**). Molimo Vas koristiti prikazani stil pisanja u ovom šablonu.

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

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

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

**Tabele** moraju biti formirane u tekstu rada, a ne preuzete u formi slika iz drugih materijala. Tabele unositi u sam tekst rada i numerisati ih prema redosledu njihovog pojavljivanja. Nazivi tabela moraju biti dati neposredno iznad tabele na koju se odnose. Koristite dole prikazani stil tokom njihovog formatiranja. Naslov tabela pisati sa razmakom 6 pt – iznad/before i 6pt – ispod/after, u fontu TNR, font size 11, ravnanje Justified. Tekst unutar tabela pisati fontom TNR, font size 9. Tekst u zaglavlju tabela boldirati. Izvor i potencijalne napomene pisati sa razmakom 6 pt ispod tabela (before). Izvore i napomene pisati u fontu TNR, font size 10, ravnanje Justified. Naredni pasus početi na razmaku od 6pt od izvora tabele ili napomene (after). Tokom pisanja rada u originalnom tekstu treba markirati poziv na određenu tabelu (*Table 5.*). Trudite se da se sve tabele u radu veličinom uklapaju u zadati format strane (Table properties – preferred width – max 97% - alignment: center). Sav tekst u poljima tabele treba unositi u formi (paragraph – spacing: before/after 0pt, line spacing: single). U slučaju da se tabela lomi na narednu stranicu, molimo Vas da prelomljeni deo tabele na narednoj stranici bude praćen zaglavljem tabele.

**Tabela 5.** Troškovi distribucije dobara iz Subotice u maloprodajne objekte

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

Izvor: Nikolić, 2010;

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

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

Kod pisanja zaključka rada, molimo Vas imajte na umu da iako **Zaključak** može dati sažeti pregled glavnih rezultata rada, nemojte ponavljati apstrakt na ovome mestu.

Zaključak može objasniti značaj rada, dati preporuke za dalje delovanje ili predložiti dalji rad na obrađivanoj temi.

**Literatura** se navodi na kraju rada pre apstrakta na engleskom jeziku, abecednim redom, prema prezimenu autora. *Molimo Vas da reference navodite u originalu (na jeziku na kome su objavljene) u obimu u kom su korišćene/citirane tokom pisanja rada.* Literaturu navoditi u fontu TNR, font size 11, ravnanje Justified, sa međusobnim razmakom 3pt – iznad/before i 3pt – ispod/after. U svim literaturnim jedinicama koristiti **Čikaški šablon za stil**. Molimo Vas da navodite prezimena svih autora, a ne da koristite stil navođenja Nikolić et al. Nemojte kombinovati literaturne jedinice (pod jednim rednim brojem može biti samo jedna referenca) i uvek pišite pune naslove u radu korišćenih literaturnih jedinica. Ukoliko je korišćena/citirana literatura preuzeta iz internet publikacija, posle pravilno izvršenog imenovanja literaturne jedinice u zagradi se mora navesti kompletan link sa koga je materijal preuzet (dostupno na web sajtu: [www.nikolanikolic.pdf](http://www.nikolanikolic.pdf)). Molimo Vas pridržavajte se dole navedenih primera navođenja različitih tipova literaturnih jedinica i referenci.

### **Literatura**

1. Nikolić N., M. Marković, i P. Petrović. 2016. Poreski bilans. *Ekonomika poljoprivrede* 60, (4): 747-773.

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

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

### *Summary*

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

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