

**CENTAR ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA
BEOGRAD**

ODITOR

Časopis za menadžment, pravo i finansije

Beograd, 05/2013.

Izdavač – Publisher
CENTAR ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA
Prvomajska 48/6, 11080 Zemun, Beograd
Tel. 062/707863, 060/5201985
www.cefi.edu.rs
cefibeograd@gmail.com

ISSN 2217- 401X

PREDSEDNIK SAVETA – EDITORIAL BOARD PRESIDENT
dr Dragomir Đorđević

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK – EDITOR IN CHIEF
dr Slavko Vukša

Izdavački savet – Editorial Board

dr Dragomir Đorđević
dr Predrag Jovićević
dr Ivan Milojević

dr Svetlana Ignjatijević
dr Slavko Vukša
dr Marjan Mirčevski

Redakcija – Editors

dr Dragomir Đorđević
dr Slavko Vukša
dr Jovan Sejmenović
dr Duško Vejnović
dr Svetlana Ignjatijević
dr Aleksandar Majstorović
dr Ivan Milojević
dr Branislav Jakić

dr Radič Vučićević
dr Predrag Jovićević
dr Vera Minić
dr Ilija Galjak
dr Milan Jovanović
dr Marjan Mirčevski
dr Vesna Zuber
dr Radovan Ilić

Lektor – Proofreader
Predrag Šarić

Tehnički urednik - Technical editor
Ilija Kolarski

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

SADRŽAJ ČASOPISA BROJ 05/2013

doc. dr Svetislav Stanković	4
EKONOMSKI FAKTOR KAO USLOV USPEŠNOSTI REALIZACIJE MISIJA SISTEMA ODBRANE	4
Milan Mihajlović	Ошибка! Закладка не определена.
MODELI CENE KOŠTANJA OPERACIJE VOJSKE SRBIJE	10
Aleksandar Miletić	21
UTICAJ PATENTA NA RAZVOJ PRIVREDNE ORGANIZACIJE	21
Aleksandra Vukoje, dipl.ekon.	27
FAKTORI EGZISTENCIJE KAO USLOV STVARANJA TRŽIŠNE POZICIJE PREDUZEĆA	27

EKONOMSKI FAKTOR KAO USLOV USPEŠNOSTI REALIZACIJE MISIJA SISTEMA ODBRANE

Rezime:

Izazovi Svetske ekonomske krize, tranziciona i svojinska transformacija uslovlili su prilagođavanje sistema odbrane novim okolnostima rizika, definisanih kroz savremena doktrinarna dokumenta i rešenja. Limitiranost ekonomske moći države u suprotstavljanju bezbednosnim pretnjama, koje karakteriše stalna neizvesnost, složenost i brze promene, zahteva optimalna rešenja i fleksibilniji pristup u prevazilaženju ovih opasnosti po savremeno društvo. Resursi su ograničena kategorija, a njihovo ekonomisanje treba da omogući adekvatan odgovor na u krizne situacije, kroz transformaciju mirnodopske privrede sa režim vanrednih okolnosti. Poznavanje mogućnosti i ograničenja ekonomske moći zemlje, definisane kroz budžet odbrane, treba da omogući efikasno planiranje snaga i izvršenje operacija Vojske Srbije na najbolji mogući način. Maksimalna racionalizacija troškova, uz minimalne izdatke budžeta odbrane i uspešna realizacija dodeljenih misija, predstavljaće najveći izazov procesa planiranja i izvršenja operacija. Nedovoljna sredstva budžeta odbrane nameću stalnu potrebu primene 3E principa (ekonomičnost, efikasnost i efektivnost) u angažovanju raspoloživih resursa. Zbog toga, cena koštanja vojne operacije u procesu donošenja odluke u miru i ratu ima poseban tretman, jer predstavlja vrednosni iskaz utrošenih resursa. Efikasnost sistema odbrane uslovljena je, prvenstveno, visinom izdvojenih sredstava za sistem. Sredstva koja su budžetom određena, najčešće su ograničena, odnosno nedovoljna za zadovoljenje svih potreba sistema odbrane. U pogledu izdvajanja dela BDP zemlje za potrebe sistema odbrane, visina ovih sredstava se može posmatrati na različite načine (nominalno po glavi stanovnika, po vojniku, učešćem u ostvarenom BDP i sl.).

Ključne reči: ekonomska moć zemlje, BDP, sistem odbrane, sistem PPBI, budžet odbrane, optimalni model planiranja operacija.

UVOD

Država, privredni sistem i svest pojedinaca u procesu tranzicije doživele su drastične promene. Orijentisanost ka zapadnim modelima organizovanja društva postali su kontrolni oslonac za razvoj društva, države, ali i njenih oružanih snaga. Promene u političkom i ekonomskom okruženju i demokratizacija društva, uslovile su promene i oblasti odbrane, koja danas nema više negativne konotacije, kao nekada. U uslovima u kojima se Srbija i dalje nalazi u procesu tranzicije i teških reformi, sistem odbrane u potpunosti prate svi uticaji i promene.

Postoje brojni argumenti da sve zemlje u nekom trenutku prolaze neki vid procesa reformi sistema odbrane. Trend smanjenja budžeta odbrane koji je karakterističan za većinu zemalja ili promene u politici odbrane su samo neke od karakteristika reformskih procesa vezanih za sistem odbrane. To ukazuje i na ograničenost mogućnosti država da se suprotstave savremenim izazovima, rizicima i pretnjama, koji su sve prisutniji, imajući u vidu savremeni bezbednosni ambijent koji se karakteriše neizvesnošću, složenošću i veoma brzim promenama. Pitanje koje se postavlja je kako iskoristiti na najbolji način i onako smanjena sredstva da bi se pravovremeno reagovalo na izazove, rizike i pretnje bezbednosti. Primenom „interdisciplinarnog pristupa planiranju odbrane postižu se najefikasniji rezultati, a on zahteva blisku saradnju planera, vojnih komandanata, različitih specijalista, političkih autoriteta, zakonodavne i izvršne vlasti.“²

Državni budžet je osnovni, a u nekima državama i jedini instrument finansiranja javnih potreba. Izvor finansiranja rashoda odbrane, mora biti isti izvor kao i za finansiranja ukupne javne potrošnje. Ukupna javna potrošnja najvećim delom se finansira iz ostvarenog nacionalnog dohotka, koji se iskazuje u državnom budžetu kao osnovnom instrumentu za finansiranje društvenih potreba. Dakle, osnovni izvor za finansiranje rashoda odbrane, čine sredstva koja se iskazuju u državnom budžetu, čime je državni budžet, određen kao osnovni instrumenti za finansiranje vojnih operacija.

¹ Docent dr Svetislav Stanković, Generalštab VS MO, Neznanih Junaka 38, Beograd, Srbija.

² Kovač M., Stojković D., Strategijsko planiranje odbrane, VIZ Beograd, 2009, str. 14.

2. OPERACIJE VOJSKE SRBIJE

Operacija kao pojava koja je obeležila čitavu ljudsku istoriju ispoljavala se u najrazličitijim oblicima. „Operacija kao pojava, kao proces stara je koliko i ljudski rod. Čovek se od samih svojih početaka razvijao kao društveno biće, jer je njegovo sukob sa prirodom i međusobno, oko viška vrednosti, uvek bio društven. Njegova prizvodnja je uvek razrađen sistem delovanja koji u biti ostaje isti kroz čitavu istoriju, bilo da se radi o lovu, zemljoradnji, industriji ili ratovima.“³

„Od pojave prvih strukturnih i funkcionalnih elemenata, koji su nagoveštavali nastanak operacije, pa do njenog konstituisanja i afirmacije u Prvom svetskom ratu, prošao je dug period. Operacija je u ratnim sukobima postepeno dobijala osnovne sadržaje i sve više postajala ustaljena forma pripreme, organizovanja i angažovanja oružanih snaga u borbenim dejstvima. Ona je postala osnovno sredstvo opšte strategije i vojne strategije za ostvarivanje ciljeva u miru, vanrednom stanju i ratu.“⁴

Fizionomija savremenog rata i oružane borbe znatno je promenjena tako da je i teorija operacija podložna značajnim i intenzivnim promenama. Te promene se prvenstveno odnose na sadržaj i obim pojma operacije i na njegovu klasifikaciju. Razvoj prakse bio je toliko intenzivan da se sa velikom pouzdanošću može tvrditi da je u mnogim elementima ona neposredno uticala na promene u doktrinarnim iskazima, a zatim i na teoriju operacija. Teorija operacije prevazišla je isključivo vojne okvire, jer se u planiranju, pripremi i izvođenju operacija angažuju mnogi podsistemi države, od čije uspešnosti angažovanja zavisi mogućnost ostvarenja definisanih ciljeva.

Razvoj operacije i promene njenog sadržaja bile su stalno pod uticajem određenog broja činioca. Prema Doktrini operacija Vojske Srbije⁵ „činioci operacija dimenzioniraju i oblikuju operaciju. Činioci operacija su cilj operacije, snage, prostor, vreme i informacije.“ Poznavanje činioca operacije i pravovremeno sagledavanje njihovog uticaja na tok i ishod operacije u značajnoj meri doprinosi preciznijem donošenju odluke o visini troškova operacije, dok sa druge ograničenost finansijskih sredstava povratno utiče na činioce operacije, pošto ih ograničava i podstiče na maksimalnu racionalizaciju i potrebu za korišćenjem realnog stanovišta prilikom sagledavanja istih.

3. FINANSIRANJE OPERACIJA VOJSKE SRBIJE

Svakako jedna od bitnih determinanti sistema odbrane predstavlja veličina resursa koju ima na raspolaganju za ostvarenje dodeljenih zadataka. Dakle, zavisi od veličine (obima) BDP koji se u nekom vremenskom periodu (budžetska godina) izdvaja za rashode sistema odbrane. Obezbeđenje ovih sredstava u Srbiji se ostvaruje preko instrumenta – budžeta, odnosno preko dela budžeta namenjenog za odbranu. Sredstva budžeta sistema odbrane koriste se kroz realizaciju programa sistema odbrane. Programi sistema odbrane su produkt procesa planiranja, programiranja i budžetiranja (PPBI) u sistemu odbrane i treba ih pri formiranju usaglasiti sa projekcijom bruto domaćeg proizvoda za programski period.

Jaka ekonomija predstavlja osnov razvoja snažnog sistema odbrane i u toj međusobnoj korelaciji nailazimo na tzv. stub razvoja privrede, često nazivan „Vojno-industrijski sektor“. Iako za ovaj naziv često je vezano ime generala i predsednika SAD-a Dvajta Ajzenhauera, komandanta savezničkih snaga u 2. Svetskom ratu, ipak, činjenica je da bez obzira na državu gde se razvija on predstavlja svojevrsni „motor razvoja“ svakog društva. Razlog leži u ogromnim državnim izdacima za sektor odbrane, čije inovacije nailaze, najpre, na primenu u vojnoj industriji, a tek kasnije predstavljaju „benefit“ za celu državu i civilni sektor.

Optimalni odnos vojnog i civilnog sektora treba da omogući prosperitet i stabilni ekonomski rast, gde će ulaganja u sistem odbrane predstavljati investiciju za budućnost. Često se smatra da budžetska politika koju država vodi kroz određivanje adekvatne visine budžeta odbrane pruža odgovor na pitanje kolika će biti vojna moć jedne zemlje.

Balans mogućnosti budžeta i potreba sistema odbrane, kroz postojanje adekvatnog razvojnog sistema kojim će se postići maksimalne koristi za novac budžetskih korisnika predstavljaće jedan od najvećih izazova savremenog srpskog društva. U uslovima globalizacije, kroz harmonizovanje mnogih društvenih standarda sa dostignućima najrazvijenih zemalja sveta, promene koje su neminovne na sistemu odbrane, upravo treba da omoguće takav odbrambeni sektor koji će se većim delom finansirati iz budžeta, ali i kroz pokretanje sopstvene proizvodnje koja će rezultirati ostvarivanjem prihoda na tržištu. To će u mnogome unaprediti fleksibilnost vojno-industrijskog sektora i povećati sposobnost da sam sebe izdržava.

Ostvarivanje prihoda, kroz specifične usluge, možemo naći u rentabilnim projektima poput potpunog otvaranja vojnog zdravstva civilnom sektoru, kroz korišćenje vojnih infrastrukturnih kapaciteta, povratak na vojne ekonomije i slične projekte. Sve ovo ima za cilj obezbeđivanje dodatnih novčanih

³ Jelić, M.: Teorijske osnove i određenje operacije, Zbornik radova sa simpozijuma Teorijski i praktični aspekti savremenih operacija, Beograd, 2004, str. 11-13.

⁴ Kovač, M.: Pojam i klasifikacija operacija, članak, Novi glasnik, br. 3-4, 2010., str. 1-3.

⁵ Doktrina operacija Vojske Srbije, Medija centar odbrana, Beograd 2012.

sredstava za sistem odbrane, s obzirom na okolnost da se kroz budžet, u uslovima krize, samo delom mogu finansirati usluge sektora odbrane.

„Međutim, posle kraha bipolarnog (blokovskog) sveta, ekonomska moć nacije i države počela je da dobija relativno samostalan značaj – interes za „nacionalnu ekonomsku bezbednost“ probudio se na svim meridijanima. Kada je reč o bipolarnosti (koja se ponovo uspostavlja), glavni teorijski problem je u pronalaženju ravnoteže između rashoda za odbranu i ekonomske efikasnosti i konkurentnosti nacionalne ekonomije.“⁶

Reforme u oblasti javnih finansija neposredno utiču i na reforme u oblasti sistema odbrane, pre svega u delu koji se odnosi na raspolaganje i korišćenje sredstava za potrebe odbrane.

Savremeni način upravljanja resursima treba da obezbedi efektivnije i efikasnije funkcionisanje sistema odbrane, kao i odgovarajući razvoj svih njegovih elemenata.

Planiranje, programiranje, budžetiranje i izvršenje (PPBI) u sistemu odbrane je sistem upravljanja resursima radi održavanja i izgradnje sposobnosti sistema odbrane, odnosno ostvarivanja ciljeva odbrane Republike Srbije. Utvrđivanjem ciljeva određuje se smer kojim sistem odbrane želi da se kreće. On se može definisati samo, ako su u takvom složenom sistemu organizacije uključeni svi nivoi planiranja i ako je ostvarena njihova puna integrisanost.

Sistem upravljanja odbrambenim resursima uspostavlja disciplinovani okvir za alokaciju i kontrolu korišćenja resursa, tako što preko svog operativnog sistema PPBI pretvara sve potrebe za resursima svih drugih operativnih sistema odbrane u novčane jedinice sa dinamikom trošenja, odnosno sve resurse pretvara u osnovne (primarne) resurse – vreme i novac (primarni resursi su oni resursi koji se mogu potrošiti samo jednom). Zbog toga što PPBI pretvara sve potrebe za sredstvima u vreme i novac na njegov operativni ciklus utiču prioriteta naloženi kao odbrambeni ciljevi, ali i finansijska sredstva koja se javljaju kao ograničenje. Pojednostavljeno, sistem upravljanja odbrambenim resursima, odnosno njegov operativni sistem PPBI, daje novac u odgovarajućim vremenskim periodima za aktivnosti koje su prioritet u sistemu odbrane Republike Srbije. Prepoznavanje potrebe korišćenja vremena i novca kao određujućih faktora u nabavljanju i korišćenju drugih resursa je baziran na potrebi da se osigura da sistem odbrane bude priuštiv za državu. Presentovanje sposobnosti kao trošak u određenom vremenu, takođe, pomaže da se prikaže da aktivnosti sistema odbrane mogu oceniti kroz dodatnu vrednost prilikom podnošenja zahteva za sredstva kroz godišnji predlog budžeta Ministarstva odbrane Republike Srbije.

Planiranje i programiranje se smatraju procesima od vrha na niže što znači da se aktivnosti izvode na najvišim nivoima sistema odbrane koje utiču na čitavu organizaciju. Ulazne informacije za ovaj proces se proizvode u nižim nivoima sistema. Budžetiranje počinje sa najnižih nivoa i smatra se procesom odozdo ka gore. Svrha sistema PPBI je da se na najefikasniji i istovremeno najekonomičniji način koriste odbrambeni resursi u cilju ispunjenja zakonom propisane misije sistema odbrane Republike Srbije. U okviru sistema PPBI potrebno je ispoštovati sve definisane procedure, procese, aktivnosti, rokovi i odgovornosti. S obzirom da je to sveobuhvatan sistem upravljanja, a ne samo sistem upravljanja sredstvima, neophodno je da sve funkcionalne celine odnosno funkcionalni akteri unutar sistema odbrane sinhronizuju svoje ponašanje i međusobno se usklade kako bi sistem funkcionisao. Naročito je važno da se svi dokumenti PPBI pripreme pravovremeno. Sistem PPBI bi trebalo da povezuje sve dokumentovane operativne sisteme i procese koji podržavaju sistem odbrane.

Planiranje vojnih operacija po principima PPBI podrazumeva postojanje, analizu i ocenu alternativa-varijanti operacija. Alternativa predstavlja optimalno rešenje ako postoji dati set kriterijuma koji omogućava njihovo relativno objektivno poređenje i ako se određena alternativa preferira u svim kriterijuma u odnosu na sve druge koje se razmatraju. Alternativa se smatra zadovoljavajućom ako postoji set kriterijuma koji opisuje minimalnu prihvatljivu alternativu i alternativa u pitanju zadovoljava ili je nešto iznad tih kriterijuma.⁷

Dakle, finansiranje operacija Vojske Srbije vrši se iz budžeta Ministarstva odbrane, odnosno aproprijacija dodeljenih sistemu odbrane za budžetsku godinu. Visina ovih sredstava je različita iz godine u godinu, a raspoređivanje sredstava prema nameni vrši se sistemom planiranja, programiranja, budžetiranja i izvršenja u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije. Ovaj sistem podrazumeva postojanje šest programa (1. Centralna administracija i podrška, 2. Operacije i funkcionisanje Vojske Srbije, 3. Vojnobezbednosni poslovi, 4. Vojnoobaveštajni poslovi, 5. Inspekcijski poslovi i 6. Opremanje i infrastruktura), kao jednokratne upravljačke odluke u kojima su iskazani resursi, vreme i aktivnosti koje se preduzimaju kako bi se stvorili uslovi za realizaciju postavljenih ciljeva. U okviru programa Operacije i funkcionisanje Vojske Srbije, čiji je nosioc Vojska Srbije, planiraju se sredstva za finansiranje misija Vojske Srbije. Ta sredstva čine finansijski okvir ovog programa koji se uzima u obzir prilikom razrade potprograma, projekata i aktivnosti. Ovaj program ima četiri potprograma i to: Generalštab VS, KoV, ViPVO i KZO i od kojih je svako nosioc realizacije određenih potprogramskih elemenata, projekata i aktivnosti od kojih su neki vezani za izvođenje operacija Vojske Srbije.

⁶ dr Zoran Milošević: „Ekonomska bezbednost države“, Vojno delo, Beograd, Proleće 2012, str. 201

⁷ Videti detaljnije: http://www.serbia-business.com/serb/images/stories/pdfs/poslovanje_menadzment/Strategijski%20menadzment.pdf, str. 91.

4. NOVI KONCEPT OPERACIJE I NJENE CENE

Okolnosti nalažu da se preispita svako ulaganje u okviru sistema odbrane sa stanovišta ne samo ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti, već i sa stanovišta svrsishodnosti ulaganja. Postojanje jasnog cilja razvoja borbenih sistema, održavanja istih ali i postojećih neborbenih sredstava treba da omoguće odgovarajuće uštede u okviru sistema, čime će se omogućiti investiciona ulaganja u nabavku novih i savremenih sredstava.

Činjenica je da ne treba vršiti ulaganje u neperspektivna sredstva po svaku cenu i njihovo dovođenja u ispravno stanje. Računovodstveno obuhvatanje i reforma materijalnog i finansijskog sistema, kroz vođenje stvarne vrednosti svakog pokretnog i nepokretnog sredstva, treba da omogući tehnno-ekonomsku analizu i da odgovor na svrsishodnost ulaganja u sredstva. Za svako sredstvo, pojedinačna knjigovodstvena kartica, koja će se voditi na novom softverskom rešenju treba do omogućiti uvid i u njegovo kvalitativno svojstvo. Postojanje kriterijuma održavanja, vremenskih resursa svakog sredstva, realne cene, redovne godišnje amortizacije, ulaganja u pojedinačno sredstvo kroz evidenciju pojedinačne investicije pružiće realnu osnovu da se ne ulaže u projekte i sredstva koja to ne zaslužuju. Smanjenje visine troškova održavanja, kroz povećanje investicionih ulaganja u moderna sredstva ratne tehnike povećaće nivo operativne i funkcionalne sposobnosti snaga. Time će se tačno znati u realnom vremenu čime se raspolaze, kakva je sposobnost toga sa čim se raspolaze i u konačnom koje se operacije i zadaci mogu izvršiti. Projektovanje operacija vojske podrazumeva optimalni odnos između cene koštanja operacije i efekta koji se ostvaruje konkretnom vojnom operacijom. Savremene armije uvode specijalizovane softvere, koji omogućavaju adekvatno upravljanje raspoloživim novčanim, materijalnim i ljudskim resursima. Ekonomisanje u vojnoj operaciji podrazumeva optimalni izbor kurseva akcija, gde će se kroz njihovo poređenje i izbor adekvatne metode proračuna cene operacija omogućiti donošenje najbolje vojne odluke. Zbog toga, u narednom periodu je potrebno omogućiti izradu i standardizaciju softvera, koji će unaprediti komandovanje i rukovođenje, uz optimalno korišćenje svih raspoloživih resursa. Jedinstveni softverski paket omogućiće revoluciju u dosadašnjem načinu materijalnog i finansijskog poslovanja vojske, a postojanje relevantnih podataka u ulaganje i održavanje omogućiće i transparentnost budžeta odbrane. Kroz postojanje nivoa pristupa podacima, softver će pružiti i informacije o mogućnostima ostvarivanja zadataka odbrane i realizacija operacija koje preuzimaju sastavi vojske. Uvođenje informatičkih tehnologija može da pruži mogućnost uvida u stvarnu – realnu komponentu mogućnosti sredstava sa kojima se raspolaze.

U procesu planiranja realizacije vojne operacije, posebno se proračunavaju troškovi realizacije operacije, sa ciljem da se utvrde realni troškovi izvođenja pojedinačnih aktivnosti, faza i operacije u celini. Tako razrađen plan predstavlja osnovu za dalje efikasno praćenje i kontrolu troškova tokom i nakon realizacije operacije.

Proces planiranja troškova realizacije operacije počinje procenom troškova pojedinačnih aktivnosti po sintetičkim kontima ekonomske klasifikacije, zatim se nastavlja procenom troškova po fazama i za operaciju u celini. Za te procene potrebna su stručna lica koji raspolazu potrebnim znanjima, dokumentacijom (ostale operacije, studije, elaborati i dr.) i iskustvenim i statističkim podacima, standardima, kriterijumima i normativima.

Procena troškova se dakle vrši odozdo na gore (down-top) i to polazeći od najjednostavnijih zadataka. Nakon toga se za svaku aktivnost procenjuje koliko je vremena potrebno da se ona realizuje, koliko ljudi, materijala, opreme, kakva infrastruktura i dr. Potrebni radni sati pretvaraju se u novčane iznose uz pomoć ranije definisane cene radnih sati za određenu vrstu posla. Za troškove nabavki materijala, nabavki i iznajmljivanja opreme, korišćenja ili iznajmljivanja infrastrukture. Opšti i ostali troškovi se posebno izračunavaju za odnosni deo operacije ili operacija u celini i zajedno sa prethodno procenjenim troškovima čine predlog ukupnog budžeta projekta.

Za procenu troškova pojedinih aktivnosti i faza operacije mogu se koristiti sve raspoložive metode i tehnike predviđanja, planiranja i procene troškova. Za potrebe upravljanja troškovima operacije u Vojsci Srbije primenljive su sledeće tri jednostavne metode: iskustvena, statistička i normativna.

Najčešći oblik operacija u budućnosti treba da bude podržan simulacijama, tj. vežbe podržane računarskim sistemima trebaju da pruže odgovor koje se trenutne mogućnosti ostvarivanje konkretne operacije.

Unapređivanje postojećih računarskih simulacija, mora da ide u pravcu što realnijeg opisivanja situacije u kojima se izvode operacije. Razvijanje ovakvog informacionog sistema podrazumeva:

Preciznu geografsku kartu po principima GIS-a, po mogućstvu cele teritorije Republike Srbije, sa civilnom infrastrukturom, kompletnom stanjem industrije, puteva, fabrika, bolnica, zatim kapaciteta teritorije, demografskom slikom, obaveštajnim podacima, kompletnom logističkom podrškom, stanjem veza, ekonomskom razvijenošću konkretnog regiona.

Stanjem sopstvene ratne tehnike prikazanu kroz njenu starost, borbenu mogućnost, potrošnju goriva ako se radi o motornim vozilima, mogućnosti održavanja na teritoriji, sopstvenim kapacitetima i ostalim faktorima, čime će se stvoriti što realnija slika simulacije.

Stanje ljudstva konkretnih sastava, mogućnost savlađivanja razdaljina na teritoriji, obučenost, postojeće naoružanje, procena sposobnosti za ostvarivanje konkretnog cilja operacije. Procena gubitaka na osnovu ovih podataka bila bi realnija, čime bi se cena koštanja same operacije preciznije utvrdila.

Na ovaj način, uticaj operativnog okruženja biće softverski obrađen, unosom svih relevantnih informacija, koje su od uticaja na izvršenje operacije, ali i na adekvatnu cenu te operacije. Činioci modela proračuna cene koštanja, predviđen kao računarska simulacija, obradićemo kroz primer jedne operacije Kopnene vojske.

Prikazivanje cene koštanje operacije sadržaće i dalje konta ekonomske klasifikacije, gde će se svaki pokreti sastava automatski obračunavati i prikazivati u simulaciji. Pokret jednog mehanizovanog bataljona, na unapred predviđenoj maršuti, podrazumevaće objektivne i subjektivne pokazatelje.

U objektivne činioce spadaju, na primer:

Konfiguracija zemljišta gde posebno treba uzeti u obzir samu strukturu terena, nagibe u kretanju, mogućnost njihovog savlađivanja, kvalitet puteva,

Tenka-prohodnost zemljišta podrazumeva izbor najpovoljnije i najbezbednije maršute kretanja oklopnog vozila,

Utrošak goriva i maziva kao i mogućnost snabdevanja pogonskim gorivom,

Sposobnosti posada da izvrše zadatak, koji se meri ranije unetim ocenama sa kontrola i inspekcija, čime će se numerički opisati kvalitet izvršenja zadatka.

U subjektivne činioce spadaju, na primer:

Stepen neispravnosti oklopnih vozila, koji se putem računovodstvenog softvera utvrđuje stvarno stanje tehnike, godine starosti, stepen iskorišćenosti resursa i mogućnosti daljeg korišćenja,

Slabosti konkretne posade, kroz uvid u njihove stručne osposobljenosti, fizičke i psihičke spremne, kroz softver koji omogućava uvid u ljudske resurse konkretne posade.

Simulacioni softver za obračun cene koštanja, dakle, objedinjavaće računovodstvene podatke o pokretnim i nepokretnim sredstvima koji se koriste u zoni operacije, podatke koje pruža postojeći Geografski-informacioni sistem (GIS), podatke o sposobnostima jedinice iz prethodnih kontrola i inspekcija, kao i pojedinačne podatke o pripadnicima tog sastava. U model svakako treba uključiti i prirodne resurse, pošumljenost, izvore pijaće vode, mogućnosti alternativnih snabdevanja i slično. Svi ovi činioci dobiće numeričke vrednosti, a iznosi koji se dobiju na ovaj način predstavljajuće uticaj okruženja na ostvarivanje operacije, koja će neposredno da utiče i samu cenu operacije.

Na taj način, dosadašnji oblici izvođenja operacija i donošenja vojnih odluka biće podržani stvarnim podacima sa terena, čime će se omogućiti dobijanje realne slike svim učesnicima u operaciji i znatno unaprediti sistem komandovanja i rukovođenja.

ZAKLJUČAK

U sistemimu odbrane Republike Srbije poslednjih godina se sprovode značajne promene. Opšti cilj promena je transformacija sistema u skladu sa savremenim izazovima i pretnjama bezbednosti, odnosno potrebama i mogućnostima zemlje. Vrlo važan aspekt transformacije sistema odbrane je promena načina upravljanja resursima radi održavanja i izgradnje potrebnih sposobnosti. Novi način upravljanja resursima treba da obezbedi efektivnije i efikasnije funkcionisanje sistema odbrane, kao i odgovarajući razvoj svih njegovih elemenata. Da bi se sprovele promene, potrebno je promeniti način razmišljanja, planiranja i programiranja, u skladu sa napretkom nauke tehnologije na svim poljima.

Planiranje troškova operacija Vojske Srbije treba da se zasniva na primeni savremenih naučnih metoda, tehnika, modela i obimnih analiza i istraživanja ciljeva i pravaca razvoja, pri čemu se uvek uzima u obzir stanje i ograničenosti resursa kojima se raspolaže. Sistem PPBI je jedan, pored ostalih, najefikasniji model raspodele resursa neophodnih za isvođenje operacije čijom primenom bi se ostvarile uštede i efikasnije koristila.

Ekonomske principi poslovanja u planiranju operacija Vojske Srbije se mogu primeniti selektivno, modifikovano i po posebno razrađenoj metodologiji. U procesu planiranja rashoda operacije oni se ne mogu primeniti bez iznalaženja posebne metodologije odnosno merila i kriterijuma.

Efikasnost sistema odbrane se može posmatrati na različite načine. Među njima su efikasnost organizacije, određeni oblici ekonomske efikasnosti, među koje se mogu navesti odnos uloženi sredstava i ostvarene operativne i funkcionalne spremnosti, odnos uloženi sredstava i ostvarenje ciljeva sistema odbrane i slično. U ovakvom konceptu planiranja vojnih operacija, neizostavno je postojanje definisanja, analize i ocene varijanti, pri čemu bi alternativni troškovi, koji se planiraju za pojedine varijante operacije, predstavljali indikator za ocenu izbora najpovoljnijih varijanata. Naravno, pri analizi i oceni varijanti ne sme se zaboraviti da se ne mogu kvantifikovati svi nematerijalni benefiti i troškovi vojnih

operacija. Ovakav pristup omogućava racionalizaciju troškova operacije, odnosno smanjenje na najmanju meru uz dobijanje zahtevanih performansi.

LITERATURA

1. Doktrina operacija Vojske Srbije, Medija centar odbrana, Beograd 2012.
2. Jelić, M., Teorijske osnove i određenje operacije, Zbornik radova sa simpozijuma Teorijski i praktični aspekti savremenih operacija, Beograd, 2004, str. II-13.
3. Kovač M., Stojković D., Strategijsko planiranje odbrane, VIZ, Beograd, 2009;
4. Kovač M., Pojam i klasifikacija operacija, članak, Novi glasnik, br. 3-4, 2010., str. I-3.
5. Milošević Z., Ekonomska bezbednost države, Vojno delo, Beograd, Proleće 2012, str. 201
6. Pravilnik o PPBI u Ministarstvu odbrana i Vojsci Srbije, SVL br. 9/2011. godine;
7. Strategijski menadžment – specijalistički kurs, EAR 2008. godine; http://www.serbia-business.com/serb/images/stories/pdfs/poslovanje_menadzment/Strategijski%20menadzment.pdf;

doc. dr Svetislav Stanković⁸

Abstract

The challenges of the global economic crisis, transition and transformation of ownership led to an adjustment of the defense system to the new circumstances of risk, defined by contemporary doctrinal documents and solutions. Limitation of the economic power of the state in countering security threats, which are characterized by constant uncertainty, complexity and rapid change, the optimal solution requires a more flexible approach to overcome these dangers by modern society. Resources are limited category, and their economise should provide an adequate response to the crisis through peaceful transformation of the economy from the regime of emergency. Knowledge of the capabilities and limitations of the economic power of the country, defined through the defense budget should enable effective planning and execution of operations forces of the Army of Serbia in the best possible way. The maximum cost efficiency, with minimal expenditure of the defense budget and the successful implementation of assigned missions, represent the greatest challenge to the planning and execution of operations. Insufficient funds defense budget imposes constant need of application 3E principles (economy, efficiency and effectiveness) in engaging the resources available. Therefore, the price of military operations in the process of making decisions in peace and in war, there are special treatment because it is a value statement of consumed resources. The introduction of "cost-benefit" analysis, comparing the inputs invested and results achieved, will provide a new quality of the planning and execution of operations. Efficiency defense system is caused, primarily, the height of the allocated funds for the system. Funds budget is determined, are often limited and insufficient to meet all the needs of the defense system. In terms of allocating a part of the country's GDP for defense needs, the amount of these resources can be viewed in different ways (in nominal per capita, per soldier, the participation in the realized GDP, etc.).

Keywords: economic power of the country, GDP, defense system, the system PPBE, the defense budget, the optimal model operations plannin, budget system, consolidation.

⁸ Svetislav Stanković Ph.D., Assistant professor, General staff of the Serbian Army, Neznanog Junaka no. 38, Belgrade, Serbia.

MODELI CENE KOŠTANJA OPERACIJE VOJSKE SRBIJE

Rezime

Uspešno suprostavljavanje savremenim izazovima, rizicima i pretnjama bezbednosti zahteva donošenje optimalne odluke o načinu upotrebe snaga često u borbenim operacijama, radi ostvarivanja dodeljenih misija i zadataka. Optimalnost se ogleda u maksimalnoj racionalizaciji troškova operacije, odnosno odabiru načina izvođenja operacije koji će uz najmanje troškove doprineti uspešnosti realizacije misije. Ograničena, i po pravilu, nedovoljna sredstva nameću stalnu potrebu za ekonomičnim, racionalnim i efektivnim angažovanjem raspoloživih sredstava. Stoga, mestu i ulozi cene koštanja operacije u procesu donošenja odluke u miru i ratu treba dati poseban značaj, a posebno imajući u vidu da troškovi spadaju u najbitnije ekonomske kategorije.

Metodologija izračunavanja cene koštanja vojne operacije je različita u zavisnosti od ekonomskih sistema država koje izvode operaciju, njihove razvijenosti, vrste operacije i dr. Njena cena koštanja zavisi od više elemenata: cilja operacije, vrste, vremena trajanja, resursa koji su potrebni za izvršenje cilja i dr. Propisima po kojima se obavlja materijalno-finansijsko poslovanje u miru, predviđeno je njegovo funkcionisanje i u ratu, a odstupanje se ogleda u neophodnom prilagođavanju konkretnoj ratnoj situaciji. Ovo važi za sve državne institucije i privredu Srbije, pa samim tim i za sistem odbrane. Planiranje rashoda sistema odbrane se realizuje u mirnodopskim uslovima, po predviđenoj proceduri. Saglasno navedenom planiranju operacije sa stanovišta troškova i cene, treba realizovati u skladu sa propisima po kojima se obavlja materijalno-finansijsko poslovanje u miru.

Ovaj rad ima za cilj da prikaže način utvrđivanja cene koštanja borbene operacije u smislu donošenja optimalne odluke, kojom se obezbeđuje izvršenje zadatka o upotrebi snaga u operaciji uz optimalne troškove. Pod cenom koštanja borbene operacije podrazumeva se utrošak ljudskih i materijalnih resursa. Realizacijom aktivnosti usmerenih na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje ljudskih i materijalnih resursa stvara se preduslov za ostvarivanje ciljeva operacije.

Ključne reči: model, cena koštanja, borbena operacija, Vojska Srbije..

UVOD

Uvažavajući saznanja o nastanku i razvoju operacije, a imajući u vidu promene u karakteru savremenog rata i oružane borbe i pojam operacije se prilagođavao tim promenama. Takođe, sagledavajući vojnu literaturu koja se bavi izučavanjem ovog pojma može se nedvosmisleno zaključiti da ne postoji jedinstvena i opšteprihvaćena definicija ovog pojma. Međutim, imajući u vidu savremene trendove i složenost operacija, preciznija i savremenija definicija izvedena je tumačenjem pojma operacije kao projekta. „Primenjujući odredbe savremene logike i metodologije, a sa aspekta promišljanja vojne operacije kao projekta, operaciju možemo definisati kao složen, planiran i pripremljen, ka budućnosti orijentisan proces u kojem se aktivnostima ograničenih resursa, na određenom prostoru i za određeno vreme, ostvaruje cilj različitog značaja.“¹⁰ Ova definicija ukazuje na veoma značajnu karakteristiku operacija, a to je ograničenost resursa kojima se ostvaruju ciljevi. Uvažavajući navedeno, realizacijom aktivnosti usmerenih na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje ljudskih i materijalnih resursa stvara se preduslov za ostvarivanje ciljeva operacije.

Finansiranje operacija Vojske Srbije vrši se iz budžeta Ministarstva odbrane, odnosno aroprijacija dodeljenih sistemu odbrane za budžetsku godinu. Visina ovih sredstava je različita iz godine u godinu, a raspoređivanje sredstava prema nameni vrši se sistemom planiranja, programiranja, budžetiranja i izvršenja u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije.

1. PARAMETRI ZA UTVRĐIVANJE CENE OPERACIJE

⁹ Milan Mihajlović, M.A., Alfa Univerzitet Palmira Toljatija 3, Novi Beograd, Srbija, E-mail: milan.mih83@gmail.com

¹⁰ Slavković R., Talijan M., Jelić M., Projektovanje vojnih operacija, Zbornik radova sa Okruglog stola Projektni menadžment i operacije Vojske Srbije, Beograd, 2012, str. 188.

Osnov za planiranje troškova vojnih operacija u sistemu odbrane Republike Srbije predstavlja zakonska i normativna regulativa koju čine:

- Zakon o Vojsci Srbije,
- Zakon o budžetskom sistemu,
- Zakon o budžetu,
- Pravilnik o finansijskom poslovanju u MO i VS,
- Pravilnik o materijalnom poslovanju u MO i VS,
- Rešenje o finansiranju odbrane RS,
- Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u VS,
- Pravilnik o platama i drugim novčanim primanjima profesionalnih pripadnika VS,
- Pravilnik o naknadi putnih i drugih troškova u VS,
- Pravilnik o planiranju, programiranju, budžetiranju i izvršenju u MO i VS,
- Uredba o ostvarivanju prava na jednokratnu novčanu pomoć, osposobljavanje bračnog druga i o naknadi za školovanje dece vojnog lica,
- Uputstvo o vežbama u VS,
- Cenovnici za korišćenje sredstava i usluga,
- Scenario za izvođenje operacije,
- Drugi propisi.

Pravilan obračun cene koštanja operacije zahteva poštovanje osnovnih principa i to¹¹:

- realnost (planiranje zadataka u skladu sa mogućnostima njihovog izvršavanja);
- kompleksnost (integralno sagledavanje svih elemenata koji utiču na razvoj – materijalni, finansijski, kadrovski, organizacioni i dr.);
- aktivno angažovanje (uključivanje svih organizacijskih struktura, po horizontalnoj i vertikalnoj liniji, koje planiraju i realizuju planove);
- kontinuirano planiranje (stalno praćenje ostvarivanja ciljeva iz tekućih planova oslanjanjem na realizaciju planova iz prethodnog perioda i na tim osnovama izrada planova za naredni period);
- naučnost (obezbeđenje stvaralačke uloge planova u organizaciji razvoja sistema i njegovih organizacionih celina – podsistema primenom naučnih metoda i tehnika planiranja);
- efikasnost (sagledavanje više varijanti i izbor one koja će obezbediti najbolje rezultate uz najmanja ulaganja);
- efektivnost (izbor pravih ciljeva i nastojanje da se oni maksimalno realizuju).

Prilikom planiranja rashoda u sistemu odbrane se koriste prirodni i novčani normativi. Trenutno korišćeni prirodni i novčani normativi mogu samo delimično da zadovolje potrebe sistema odbrane. Takvi su određeni broj normativa koji se odnose na aktivnosti i zadatke koji se kontinuirano izvršavaju i čijem značaju se poklanja posebna pažnja. Na primer, na osnovu brojnog stanja lica za ishranu mogu se lako izračunati i troškovi ishrane. Zadaci čija se realizacija i praćenje ne izvršavaju kontinuirano i kojima se ne pridaje veći značaj ostali su ili delimično normirani ili se zasnivaju na nedovoljnom iskustvu. Tako je teško predvideti i proračunati sredstva za održavanje motornih vozila kojima su istekli i vremenski i eksploatacioni resursi, a i dalje se nalaze u upotrebi. Imajući u vidu činjenicu da izvođenje operacije karakteriše nepredvidljivost i neizvesnost, troškovi operacije mogu da se menjaju u odnosu na planirane. Zbog toga prilikom planiranja novčanih sredstava za potrebe izvođenja operacije obračunavaju se „troškovi koji proizilaze iz tekuće problematike i ne mogu se predvideti (rezerva)“, kako bi se reagovalo na neplanirane okolnosti i situacije.

Izračunavanje cene koštanja vojne operacije vrši se prirodno i finansijski, prema vrsti rashoda i fazama operacije. Cena koštanja vojne operacije obuhvata sve troškove jedinica organskog i vanorganskog sastava koje učestvuju u njenoj realizaciji. Izračunavanje cene koštanja vojne operacije vrši se na nivou nosioca funkcije¹² za rashod iz svoje nadležnosti. Nosioci funkcija predstavljaju organizacijske delove komandi koji, u okviru svoje funkcionalne dužnosti planiraju i obezbeđuju novčana sredstva funkcije iz svoje nadležnosti. Svakom nosiocu funkcije je dodeljen konto iz Kontnog plana pošto se cena koštanja vojne operacije iskazuje vrednosno, po kontima Pravilnika o standardnom klasifikacionom okviru i kontnom planu za budžetski sistem Republike Srbije. Za svaku vrstu rashoda određen je nosilac funkcije ili usaglašavanja (veći broj nosioca funkcije učestvuje u istom rashodu).

Ekonomska klasifikacija rashoda, koja se trenutno koristi i na osnovu koje se vrši raspodela odobrenih finansijskih sredstava nosiocima funkcija, se ne može u potpunosti koristiti pri proračunu troškova operacije, jer je dosta uopštena i ne daje ispravnu osnovu za proračun cene koštanja. Međutim, bez obzira na manjkavosti postojeće klasifikacije troškova ona se treba koristiti prilikom obračuna cene

¹¹ Mučibabić S., Vasković Z., Nikolić N., Cena koštanja vojne operacije, Zbornik radova sa Simpozijuma „Teorijski i praktični aspekti savremenih operacija“, Vojna akademija, Beograd, 2004, str. 1-60.

¹² Nosioci funkcija se određuju Odlukom ministra odbrane o određivanju nosilaca funkcija i nosilaca činilaca sposobnosti u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije.

koštanja operacije u skladu sa važećim Kontnim okvirom za budžetske korisnike, jer je ovakav način iskazivanja troškova normativno ustanovljen.

Cena koštanja vojne operacije po kontima se vrši u okviru dve namene: klasa 4 – Tekući rashodi i klasa 5 – Izdaci za nefinansijsku imovinu. U klasi 4 obuhvaćene su plate, naknade, porezi i doprinosi po osnovu ličnih primanja i materijalni i drugi rashodi koji su neophodni za tekući život i rad (kao što su ogrev, hrana, gorivo, odeća, lekovi i dr.). Klasom 5 su obuhvaćeni rashodi za opremanje naoružanjem i vojnom opremom, pokretnim stvarima, modifikacija NVO, generalni remont i izgradnja i kapitalno održavanje infrastrukture. Izračunavanje se vrši na osnovu naturalnih pokazatelja (normativa) i finansijskih pokazatelja. Jedinice mere iz normativa se množe sa pojedinačnim cenama i tako dobija vrednost jednog elementa (rashoda). Sabiranjem svih pojedinačnih vrednosti angažovanih (utrošenih) resursa dobija se ukupna cena koštanja vojne operacije.

„Obračun cene koštanja vojne operacije može se vršiti po dva principa – bruto i neto. Po bruto principu u cenu koštanja vojne operacije ulazi vrednost svih angažovanih resursa koji su potrebni za ostvarenje zadatog cilja. To podrazumeva vrednost imajućih resursa u planiranju operacije (postojeća sredstva, rezerve i sl.), i vrednost dodatnih sredstava potrebnih za postizanje cilja operacije.“¹³

Po neto principu u cenu koštanja vojne operacije ulaze samo dodatno potrebna sredstva koja su potrebna da bi se ostvario cilj operacije. Neto princip je pre početka operacije prihvatljiviji, zato što su imajuća sredstva već vrednosno iskazana u ranijem periodu i ušla su u rashod po drugom osnovu. Iskazivanje bruto cene je prihvatljivije u periodu posle završetka operacije, jer se na taj način jedino mogu sagledati ukupni troškovi.

Cena koštanja vojne operacije može da se izračunava pre početka operacije i tada predstavlja plansku kategoriju i jedan od osnova za donošenje odluke, kao i po završetku operacije kada predstavlja realni pokazatelj vrednosti utrošenih resursa, proveru objektivnosti u planiranju, osnov za traženje dodatnih sredstava i korektivni elemenat za naredni period.

Prema tome, cena koštanja vojne operacije može uslovno da se računa na dva načina¹⁴:

1. prema obimu: neto i bruto
2. prema periodu proračuna: pre početka operacije (planska) i po završetku operacije (stvarna).

Nosioci realizacije Plana operacije treba da učestvuju u razmatranju ukupne cene koštanja vojne operacije, kako bi se uskladila raspoloživa i potrebna novčana sredstva za ostvarivanje postavljenog cilja operacije. Na kraju završetka operacije i izvršenja postavljenog cilja vrši se sveobuhvatna analiza i izračunava stvarna cena koštanja vojne operacije. Ovim načinom planiranja dovedeni su u sklad tok operacije i fazno iskazivanje cene koštanja vojne operacije, odnosno, planska i stvarna cena kao korektivne osnove.

Organ finansijske službe u komandi treba da bude nosilac aktivnosti za izradu cene koštanja operacije pri čemu je njegova uloga u radu štaba da organizuje finansijsku podršku, organizuje obuku lica finansijske službe, obezbeđenje, utrošak, pravdanje, analizu i izveštavanje o realizaciji novčanih sredstava i vođenje knjiga i evidenciju. U zavisnosti od dobijenog zadatka i postavljenog cilja, nosioci funkcija (svako iz svoje nadležnosti), kada izračunaju cenu koštanja vojne operacije po rashodima iz svoje nadležnosti, troškovnik dostavljaju organu finansijske službe na objedinjavanje i prezentovanje komandantu – naredbodavcu prilikom procesa operativnog planiranja, pre donošenja odluke o angažovanju jedinice (planska cena), odnosno, nakon realizacije operacije na analizi (stvarna cena).

2. MODEL OBRAČUNA TROŠKOVA OPERACIJE

Polazeći od pojma modela „da je to aproksimacija realnog sveta“¹⁵, odnosno da je to opis realnog pojma sa svim njegovim karakteristikama koje su bitne iz našeg ugla posmatranja, u ovom radu će biti predstavljen model obračuna cene koštanja operacije na osnovu usvojenih propisa koji regulišu ovu oblast. Predloženi model treba da obuhvati sve troškove prema kategorijama troškova predviđenih Pravilnikom o planiranju, programiranju, budžetiranju i izvršenju u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije¹⁶ (Pravilnik PPBI u MO i VS – u daljem tekstu). Obračun troškova operacije koji je predložen u ovom radu je u saglasnosti sa predloženim modelom obračuna troškova izvođenja vežbi u Vojsci Srbije (Uputstvo o vežbama u VS) i Uputstvom za operativno planiranje i rad komandi u VS, a izrađen je na modelu školske formacije brigade KoV.

Obračun troškova operacije izračunava se na osnovu sledećih ulaznih podataka, koji se odnose na pretpostavljenu borbenu operaciju:¹⁷

¹³ Mučibabić S., Vasković Z., Nikolić N., op. cit. str. I-61.

¹⁴ Ibid., str.62.

¹⁵ Sokolowsky J.A., Banks C.M., Modeling and Simulation for Analyzing Global Events, Wiley, NJ, 2009, pp. 3.

¹⁶ Pravilniko o planiranju, programiranju, budžetiranju i izvršenju u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije, SVL 9/2011, Beograd

¹⁷ Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u Vojsci Srbije, GŠ VS, Beograd, 2013.

- predviđenog broja dana trajanja operacije (20 dana) ;
- broja angažovanih lica u operaciji (5.619);
- broja sredstava ratne tehnike po vrstama;
- odobrenog utroška UBS;
- odobrenog utroška pogonskih materijalnih sredstava;
- jednokratne pomoći, troškova lečenja, oporavka i ortopedskih pomagala, troškova naknade porodicama;
- zamene neispravnih rezervnih delova, sklopova, agregata, guma i drugo, na sredstvima snaga angažovanih u operaciji;
- ostalih parametara.

Da bi se utvrdila cena koštanja operacije, svi nosioci izvođenja operacije potrebno je da izvrše obračun troškova operacije na svom nivou u saradnji sa nosiocima funkcija i isti dostave organu finansijske službe na višem nivou, kako bi se izvršilo objedinjavanje na nivou komande, što će biti prikazano u prvom modelu.

Drugi model obračuna troškova, koji je po predlogu komande KoV već prihvaćen kao takav od strane GŠ VS uz Uputstvo za izvođenje vežbi u VS, u ovom radu će se koristiti da bi se prikazali troškovi borbene operacije, a predlog je i da isti izrađuju korisnici sredstava – nosioci finansijske podrške na svim nivoima komandovanja. Ovakav tabelarni prikaz je u skladu sa važećim Kontnim planom i obaveza je sistema odbrane kao budžetskog korisnika da isti poštuje kako u miru tako i u vanrednim situacijama i ratu, odnosno da prihode i rashode prikazuje prema grupama ekonomske klasifikacije. Ovakav prikaz je i skladu sa Pravilnikom o planiranju, programiranju, budžetiranju i izvršenju u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije (SVL 9/2011), gde je izvršena podela rashoda na personalne, operativne i troškove za investicije.

Pre prikazivanja troškova po kontima ekonomske klasifikacije neophodno je da se izvrši obračun pojedinačnih troškova na osnovu podataka koje su dostvile potčinjene jedinice.

I MODEL:

1. Ubojna borbena sredstva

<i>Ubojna sredstva</i>	<i>Cena UBS</i>	<i>Predviđen utrošak UBS</i>	<i>Ukupna cena (u dinarima)</i>
Metak 7,62 mm M-30, PKT	42.00	1263996	53087832.00
Metak 7,62 mm M-30 obelež. PKT	37.50	370368	13888800.00
7,62 mm M68, manev. AP	15.00		0.00
Metak 7,62 mm A,Pi	25.00	235000	5875000.00
Metak 7,65 mm APi	29.00	107850	3127650.00
Metak 7,9 mm M-76 SnP	40.00	48000	1920000.00
Metak 9 mm Pi	33.00	106950	3529350.00
Metak 12,7 mm SnP	400.00	7200	2880000.00
Metak 12,7 mm NSV	85.00	213000	18105000.00
Metak 40 mm TOG	3800.00	3520	13376000.00
Metak 40 mm TKK	4000.00	3520	14080000.00
Metak 26 mm signalni	280.00	11748	3289440.00
Metak 30 mm za ABG	2800.00	24300	68040000.00

Ručna odbr.bomba RoB	950.00	6780	6441000.00
RBR 64 mm "ZOLJA" M-80	50000.00	4902	245100000.00
Mina 82 mm MB	9400.00	540	5076000.00
Mina 120 mm MB	11800.00	4320	50976000.00
M 120 mm ATF	27000.00	1440	38880000.00
Mina 120 mm, dimna	15500.00		0.00
Metak 122 mm TFG M-38	25300.00		0.00
Metak TENK M84	50000.00	144	7200000.00
Metak 122 mm Gvozdika 2S-1	38250.00	2160	82620000.00
125 mm TFP M-86 P1, P2	60200.00	11130	670026000.00
128 mm SVLR Oganj	59300.00	3456	204940800.00
9 K 14	150000.00		0.00
125 mm TF	87500.00		0.00
125 mm KUM	104000.00		0.00
125 mm POZ	97200.00		0.00
Raketa 9M14P1 Maljutka	390500.00	2456	959068000.00
Raketa 9M111 Fagot	450300.00	288	129686400.00
AGM 65	1500000.00		0.00
NRZ 128 mm	160000.00		0.00
Fab 250	177000.00		0.00
UKUPNO ZA UBS SNAGA			2.601.213.272,00

2. Pogonska pokretna sredstva (PgPS)

VRSTA B/S - N/S (LIT.)	Vrsta PGMS	Ukupna količina PGMS (lit)	Cena PGMS (din/lit)	ukupna cena (din.)
Borbena i neborbena sredstva koja učestvuju u borbenim dejstvima	MB - 95	5.175	160	828.000,00
	MB - 98	387	160	61.920,00
	D - 2	274.125	150	41.118.750,00
Borbena i neborbena sredstva za obezbeđenje borbenih dejstava	D - 2	89.000	150	13.350.000,00
	MB - 86	1.125	155	174.375,00

Ulja, maziva i p/m za borbena i neborbena sredstva za obezbeđenje borbenih dejstava	Procenjeno na 10% cene goriva	5.553.304,50
2.1. UKUPNO ZA POGONSKA SREDSTVA, ULJA, MAZIVA I DRUGIH SNAGA KoV		61.086.349,00

3. Ostala logistička podrška

3.1. Troškovi ishrane:

<i>Broj lica</i>	<i>Cena dnevnog obroka</i>	<i>Broj dana</i>	<i>Ukupno</i>
5.619	600,00	20	67.428.000,00

3.2. Lečenje ranjenika i povređenih pripadnika KoV:

<i>Brojno stanje</i>	<i>% povređenih</i>	<i>Cena lečenja po danu</i>	<i>Prosečan period lečenja (u danima)</i>	<i>Ukupno</i>
5.619	1,50%	5.000,00	4	1.685.700,00

3.3. Utrošak protiv-požarnih sredstava: 55.000,00

3.4. Utrošak sredstava za ostale namene: 300.000,00

UKUPNO ZA OSTALU LOGISTIČKU PODRŠKU: 69.468.700,00

4. Naknade i refundacije

4.1. Naknade za rad na terenu:

<i>Broj lica</i>	<i>Iznos dnevnice</i>	<i>Broj dana</i>	<i>Ukupno</i>
4.392	921,00	20	80.900.640,00

4.2. Jednokratna pomoć u slučaju smrti:

<i>Brojno stanje</i>	<i>Predviđen % poginulih</i>	<i>Visina novčane pomoći</i>	<i>Ukupno</i>
5.619	1,00%	60.000,00	3.371.400,00

4.3. Nadoknada za angažovanje sredstava iz popisa - nije planirano angažovanje ovih sredstava u operaciji.

4.4. Refundacije za angažovanje rezervnog sastava

Dnevnice:

<i>Broj lica</i>	<i>Iznos dnevnice</i>	<i>Broj dana</i>	<i>Ukupno</i>
------------------	-----------------------	------------------	---------------

1.227	921,00	20	22.601.340,00
-------	--------	----	---------------

UKUPNO ZA NADOKNADE I REFUNDACIJE: 106.873.380,00

5. Troškovi koji proizilaze iz tekuće problematike

5.1. Troškovi koji proizilaze iz tekuće problematike i ne mogu se predvideti (rezerva)
- 2% svih proračunatih troškova i iznose: **56.772.834,00**

ZBIRNI PRIKAZ CENE KOŠTANJA ANGAŽOVANJA SNAGA br KoV U OPERACIJI

VRSTA TROŠKOVA	CENA U DINARIMA
1. Cena UbS	2.601.213.272,00
2. Cena PgPS	61.086.349,00
3. Cena ostale LoP	69.468.700,00
4. Nadoknade i refundacije	106.873.380,00
5. Nepredviđeni troškovi - 2 %	56.772.834,00
U K U P N O	2.895.414.535,00

II MODEL

OBRAČUN TROŠKOVA

Konto	Naziv naturalnog pokazatelja	naturalni pokazatelji		finansijski pokazatelji	
		jedinica mere	količina	cena	ukupan iznos (4h5)
1	2	3	4	5	6
UKUPNO PERSONALNI RASHODI					
4723	Jednokratna pomoć u slučaju smrti	Kom.	56,19	60.000,00	3.371.400,00
Svega 4723					3.371.400,00
UKUPNO OPERATIVNI RASHODI					
4221	Troškovi službenih putovanja u zemlji (naknade za rad na terenu)	Kom.	4.392	921,00	80.900.640,00
	Refundacija za angažovanje rezervnog sastava	Kom.	1.227	921,00	22.601.340,00
Svega 4221					103.501.980,00
4249	Ostale specijalizovane usluge (utrošak sredstava za ostale namene)				300.000,00

Svega 4249					300.000,00
4262	Materijal za poljoprivredu (troškovi ishrane)	Kom.	5.619,00	600,00	67.428.000,00
Svega 4262					67.428.000,00
4267	Medicinski i laboratorijski materijal L-1 (lečenje ranjenika i povređenih)	Kom.	84,258	20.000,00	1.685.700,00
Svega 4267					1.685.700,00
4268	Materijal za ugostiteljstvo i domaćinstvo (pogonsko gorivo) MB-95	Lit.	5.175,00	160,00	828.000,00
	Materijal za ugostiteljstvo i domaćinstvo (pogonsko gorivo) MB-98	Lit.	387,00	160,00	61.920,00
	Materijal za ugostiteljstvo i domaćinstvo (pogonsko gorivo) D-2	Lit.	363.125,00	300,00	54.468.750,00
	Materijal za ugostiteljstvo i domaćinstvo (pogonsko gorivo) MB-86	Lit.	1.125,00	150,00	174.375,00
	Materijal za ugostiteljstvo i domaćinstvo (pogonsko gorivo) ulja i maziva				5.553.304,00
Svega 4268					61.086.349,00
4269	Materijal za posebne namene (protiv-požarna sredstva)				55.000.000,00
Svega 4269					55.000.000,00
4851	Naknada štete (troškovi koji prizilaze iz tekuće problematike i ne mogu da se predvide)				56.772.834,00
Svega 4851					56.772.834,00
UKUPNO RASHODI ZA INVESTICIJE					
5127	Oprema za vojsku (Metak 7,62 mm M-30, PKT)	Kom.	1263996	42.00	53087832.00
	Oprema za vojsku (Metak 7,62 mm M-30 obelež. PKT)	Kom.	370368	37.50	13888800.00
	Oprema za vojsku (7,62 mm M68, manev. AP)	Kom.		15.00	0.00
	Oprema za vojsku (Metak 7,62 mm A,Pi)	Kom.	235000	25.00	5875000.00

Oprema za vojsku (Metak 7,65 mm APi)	Kom.	107850	29.00	3127650.00
Oprema za vojsku (Metak 7,9 mm M-76 SnP)	Kom.	48000	40.00	1920000.00
Oprema za vojsku (Metak 9 mm Pi)	Kom.	106950	33.00	3529350.00
Oprema za vojsku (Metak 12,7 mm SnP)	Kom.	7200	400.00	2880000.00
Oprema za vojsku (Metak 12,7 mm NSV)	Kom.	213000	85.00	18105000.00
Oprema za vojsku (Metak 40 mm TOG)	Kom.	3520	3800.00	13376000.00
Oprema za vojsku (Metak 40 mm TTK)	Kom.	3520	4000.00	14080000.00
Oprema za vojsku (Metak 26 mm signalni)	Kom.	11748	280.00	3289440.00
Oprema za vojsku (Metak 30 mm za ABG)	Kom.	24300	2800.00	68040000.00
Oprema za vojsku (Ručna odbr.bomba RoB)	Kom.	6780	950.00	6441000.00
Oprema za vojsku (RBR 64 mm "ZOLJA" M-80)	Kom.	4902	50000.00	245100000.00
Oprema za vojsku (Mina 82 mm MB)	Kom.	540	9400.00	5076000.00
Oprema za vojsku (Mina 120 mm MB)	Kom.	4320	11800.00	50976000.00
Oprema za vojsku (M 120 mm ATF)	Kom.	1440	27000.00	38880000.00
Oprema za vojsku (Mina 120 mm, dimna)	Kom.		15500.00	0.00
Oprema za vojsku (Metak 122 mm TFG M-38)	Kom.		25300.00	0.00
Oprema za vojsku (Metak TENK M84)	Kom.	144	50000.00	7200000.00
Oprema za vojsku (Metak Oprema za vojsku (122 mm Gvozdika 2S-1)	Kom.	2160	38250.00	82620000.00
Oprema za vojsku (125 mm TFP M-86 P1, P2)	Kom.	11130	60200.00	670026000.00
Oprema za vojsku (128 mm SVLR Oganj)	Kom.	3456	59300.00	204940800.00
Oprema za vojsku (9 K 14)	Kom.		150000.00	0.00

	Oprema za vojsku (125 mm TF)	Kom.		87500.00	0.00
	Oprema za vojsku (125 mm KUM)	Kom.		104000.00	0.00
	Oprema za vojsku (125 mm POZ)	Kom.		97200.00	0.00
	Oprema za vojsku (Raketa 9M14P1 Maljutka)	Kom.	2456	390500.00	959068000.00
	Oprema za vojsku (Raketa 9M111 Fagot)	Kom.	288	450300.00	129686400.00
	Oprema za vojsku (AGM 65)	Kom.		1500000.00	0.00
	Oprema za vojsku (NRZ 128 mm)	Kom.		160000.00	0.00
	Oprema za vojsku (Fab 250)	Kom.		177000.00	0.00
Svega 5127					2.601.213.272,00
UKUPNO					2.895.414.535,00

ZAKLJUČAK

Sagledavanje troškova realizacije vojnih operacija može se izvršiti samo izgradnjom normativa i kriterijuma za sve aktivnosti sistema odbrane za koje se oni mogu izraditi, jer se time reguliše ponašanje svih učesnika u planiranju i izvršavanju svih zadataka života i rada u sistemu odbrane. Neophodno je insistirati na realnim normativima, fleksibilnim prema stvarnim uslovima realizacije zadataka. To su osnovni zahtevi i uslovi koje treba zadovoljiti da bi postali realna osnova za podelu materijalnih i finansijskih sredstava među različitim izvršiocima istih i različitih zadataka, kao i realna osnova za racionalnu upotrebu raspoloživih resursa i ocenu ponašanja i uspeha izvršilaca.

Cena vojne operacije koja se obračunava pre izvođenja operacije služi kao dodatni element za odlučivanje koja će od predloženih varijanti upotrebe biti usvojena, sa stanovišta ekonomičnog i racionalnog trošenja raspoloživih resursa. Cena vojne operacije za ostvarivanje postavljenog cilja ne može biti veća od realno raspoloživih sredstava. Iz tih razloga i sama cena predstavlja jedan od najznačajnijih faktora uspeha same operacije.

Model obračuna troškova koji je prikazan u ovom radu nije univerzalan, pa isti treba dalje dograđivati i razvijati, kako bi se ustanovio što približniji model realnim uslovima koji će obezbediti visok stepen realnosti i koji će biti usklađen sa pravno-normativnim okvirima države. Takođe, to bi obezbedilo i određeni stepen jednobraznosti procesa, što bi povećalo koordinaciju između različitih nivoa planiranja u operacijama.

LITERATURA

1. Doktrina Vojske Srbije, Medija centar odbrana, Beograd 2010.
2. Doktrina operacija Vojske Srbije, Medija centar odbrana, Beograd 2012.
3. Knežević M., Blagojević S., Strategija vođenja troškova u sistemu odbrane, članak, Vojno delo, br. 2, VIZ, Beograd, 2009,
4. Mučibabić S., Vasković Z., Nikolić N., Cena koštanja vojne operacije, Zbornik radova sa Simpozijuma „Teorijski i praktični aspekti savremenih operacija“, Vojna akademija, Beograd, 2004,
5. Pravilnikom o planiranju, programiranju, budžetiranju i izvršenju u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije (SVL 9/2011),
6. Slavković R., Talijan M., Jelić M., Projektovanje vojnih operacija, Zbornik radova sa Okruglog stola Projektni menadžment i operacije Vojske Srbije, Beograd, 2012,

Abstract

Successful opposition to modern challenges, risks and threats requires making optimal decisions about how to use power often in combat operations to achieve assigned missions and tasks. Optimality is reflected in the maximum rationalization of operations, or choosing a way of performing an operation that will cost the least contribute to successful implementation of the mission. Limited, and as a rule, insufficient funds impose a continuing need for cost-effective, rational and effective engagement of the funds available. Therefore, the place and role of the cost of operations in the process of making decisions in peace and in war, should be given special importance, especially bearing in mind that the costs included in the most important economic categories.

The methodology for calculating the cost of the military operation is different depending on the economic systems of the countries that performed the surgery, their development, and other types of surgery. Its cost depends on several elements: the objectives of the operation, type, duration, resources required for the execution of the target and others. Regulations under which it performs material and financial operations in peace, provided the performance, and in war, except that there are no significant deviations, except for necessary adjustments specific war situation. This applies to all state institutions and the economy of Serbia, and therefore the defense system. Planning expenditures of the defense system is implemented in peacetime, the procedure prescribed. Pursuant to the above planning operations from the standpoint of costs and prices, should be implemented in accordance with the regulations by which it is carried material and financial operations in peace.

This paper aims to present a way of determining the cost of combat operations in terms of making optimal decisions, which provides the performance of a task on the use of force in operation with optimal cost. The cost price of combat operations means the consumption of human and material resources. Implementation of activities aimed at effective provision, deployment and use of human and material resources creates a precondition for achieving the goals of the operation.

Key words: model, cost, combat operations, the Army of Serbia.

¹⁸ Milan Mihajlović, M.A., Alfa University, Palmira Toljatija no. 3, Novi Beograd, Serbia, E-mail: milan.mih83@gmail.com

Aleksandar Miletić¹⁹

pregledni rad

UDC: 005.591.6

005.584.2:005.94

347.77

COBISS.SR-ID214278412

UTICAJ PATENTA NA RAZVOJ PRIVREDNE ORGANIZACIJE

Rezime

U savremenom okruženju kapital, kao tradicionalni instrument za stvaranje konkurentske prednosti, sve više ustupa mesto drugim instrumentima, a pre svega resursima znanja. Upravljanje resursima znanja, a posebno novim idejama i konceptima, osnova je moći svakog preduzeća da se izmeni, prilagodi i stvori nove mogućnosti da se uspešno takmiči u veoma promenljivom poslovnom okruženju. Taj takozvani „humani kapital“ u današnjici, eri Interneta, brzim koracima grabi ka mestu ključnog faktora savremenog poslovanja. U takvom poslovanju inovacije, tj. inovacioni procesi postaju osnovni faktor tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja. Međutim, inovacije nisu proizvod savremenog društva, već su prisutne od nastanka ljudske zajednice.

Da bi savremena organizacija kvalitetno upravljala njima, potrebno je da ima adekvatnu patentnu strategiju i dobro poznavanje patentnog sistema kako bi na osnovu svoje inovativnosti mogla da stekne kompetitivno-konkurentnu prednost, a samim tim i uspešno posluje i ostvari svoje ciljeve. Intelektualni kapital, kao dominantan faktor inovativnosti, ima drugačije karakteristike od klasičnog oblika kapitala, npr. fizičke imovine. U skladu sa tim svojim specifičnostima, on iziskuje odgovarajuće mere zaštite, koje su najadekvatnije u vidu patenta i patentnog sistema.

Ključne reči: patent, intelektualna svojina, inovacije, organizacija, dugoročni rast.

UVOD

Pojam intelektualne svojine označava posebna, specifična, prava koja imaju autori, pronalazači i ostali nosioci prava intelektualne svojine. Intelektualna svojina nije konkretno, materijalno vlasništvo nad nekim predmetom, već pravo odnosno skup ovlašćenja koje pravni poredak zemlje priznaje nosiocu prava intelektualne svojine. Revolucija informatičke tehnologije i sve brži rast broja pronalazaka, uticaj i značaj pronalazaštva u sprezi sa ubrzanom globalizacijom doveli su intelektualnu svojinu u središte pažnje. Nekada sporedan i nezanimljiv predmet, danas je ključni činilac u osmišljavanju državne politike, kao i u strateškom planiranju korporacija.

Najrazvijenije zemlje sveta na čelu sa najvećim korporacijama postale su svesne da se dominacija u svetskim razmerama ostvaruje sve više legalnim putem, zbog čega se sve više ulaže u intelektualne resurse. Na ovaj način se borba za prestiž na tržištu prenosi na teren naučno-tehnološkog razvoja. Velike kompanije su oduvek u istraživanje i razvoj ulagale dosta svojih resursa. Te investicije su im omogućavale da stvore nove proizvode, da se razvijaju i postanu vodeće firme u oblasti u kojoj posluju. Zahvaljujući patentiranim inovacijama svojih osnivača, neke firme postale su industrijski giganti i stubovi privrede.

Patentni sistem treba da pruži podsticaj inovativnim organizacijama u njihovoj inovativnosti i kreativnosti, ali treba i da obezbedi potrošačima dodatnu vrednost proizvoda, u vidu garancija za kvalitet i poreklo. Taj sistem je zagarantovan od strane države. On bi trebao da bude nepristrasan i održava ravnotežu, balansirajući u ostvarivanju prava i prodavaca (stvaraoca) i kupaca (korisnika), a sve u cilju ekonomskog, kulturnog i socijalnog napretka celokupne društvene zajednice. Država stoga treba da podstiče patentni sistem, garantujući inovativnim organizacijama njihovo uslovno rečeno rizikovanje, jer time stvara zdravu konkurenciju koja će bolje zadovoljiti potrebe potrošača.

1. POJAM PATENTA I PATENTNOG SISTEMA

¹⁹ Dr Aleksandar Miletić, Odeljenje za finansije, Generalštaba VS, Savska 25, Beograd, Srbija.

Šta u stvari predstavlja patentna strategija jedne organizacije? Patent je pravo koje se priznaje za pronalazak iz bilo koje oblasti tehnike, koji je nov, koji ima inventivni nivo i koji je industrijski primenljiv.²⁰ Predmet pronalaska koji se štiti patentom može biti proizvod (npr. uređaj, supstanca, kompozicija, biološki materijal) ili proces kao i primena proizvoda ili procesa. Dakle, patent je ekskluzivno pravo priznato za pronalazak koji se odnosi na proizvod, postupak ili primenu, pri čemu su uslovi patentabilnosti: novost, inventivnost i industrijska korisnost.²¹

Patent važi samo na području države u kojoj je registrovan, međutim objavom prijave u službenom glasniku izum ulazi u poznato stanje tehnike, pa ga eventualni plagijator ne može više štiti na svoje ime ni u državama u kojima stvarni vlasnik nije tražio zaštitu, tj. ne može ostvariti monopol.²²

Patent ustvari predstavlja isključivo pravo koje država, preko svoje institucije Nacionalnog zavoda za patente, priznaje nosiocu patenta za pronalazak koji je nov, koji ima inventivni nivo i koji je industrijskim primenljiv. To isključuju pravo koje nosilac patenta dobija od države se ogleda u tome da ima pravo da zaustavi ili spreči sve druge da proizvode ili prodaju proizvoda ili procese zasnovane na njegovom priznatom patentu, bez njegovog odobrenja.

Pravna zaštita patenta se obezbeđuje u specifičnom upravnom postupku koji sprovodi nadležna državna institucija, kod nas konkretno Zavod za intelektualnu svojinu. U tom postupku da bi neki pronalazak dobio patentnu zaštitu mora da ispuni niz uslova, koji iziskuju značajna vremenska i novčana sredstva.

Sve turbulentnije okruženje, sa sve kraćim proizvodnim ciklusima i rastućom konkurencijom, postaje poprište borbi organizacija da dođu do svog udela na tržištu.²³ Da bi se održao visok nivo kvaliteta, pouzdanosti i konkurentnosti na tržištu neophodno je da firme u kontinuitetu inoviraju proces proizvodnje i tržišnog nastupa podstičući prvenstveno organizaciono i tehnološko usavršavanje na preduzetničkoj i menadžment osnovi.²⁴ U takvoj situaciji patent kao mehanizam zaštite inovacija dobija na značaju, i pruža organizaciji šansu za uspeh. Ukoliko žele da ostanu konkurentne, organizacije na tržištu moraju stalno da unapređuju i inoviraju svoje proizvode. Inovacije, posebno „radikalne“ mogu biti uvažavane na isti način kao „mutacije“ u biologiji.²⁵ To iziskuje velike investicije, počevši od istraživanja i razvoja, pa sve do marketinških usluga. Te investicije moraju biti u kontinuitetu i karakteristično je da imaju trend rasta iz godine u godinu. Ukoliko organizacije ne mogu da povrate investirana sredstva, neće više ni biti u poziciji da investiraju. Organizacije moraju imati jasno definisanu patentnu strategiju, koja bi im omogućila efikasnu zaštitu svoje intelektualne svojine, i pružila podsticaj za dalja investiranja i ekonomski napredak.

Ohrabrene podsticajem državne organizacije se u najvećoj meri odlučuju da svoje pronalaskе zaštite patentom. Interesi organizacija koje ostvaruje primenom patenta su višestruki. Među ključnim razlozima koji opredeljuju organizaciju da se odluči da zaštiti svoj pronalazak patentom Svetska organizacija za intelektualnu svojinu (WIPO) ističe:²⁶

- jačanje tržišne pozicije organizacije i prednost nad konkurentima - ova prilika se organizaciji pruža zbog isključivih prava, i to je šansa za stvaranje kapitalne prednosti nad konkurencijom koja može biti presudna u savremenoj ekonomiji. Nosilac patenta ima mogućnost da napravi barijeru između sebe i konkurencije, koristeći se patentom kao merom zaštite od ulaska konkurencije sa istim pronalaskom ili njegovom kopijom na tržište.
- povraćaj investicija i veći profit organizacije - sam proces inovacija košta organizaciju mnogo vremena i novca utrošenih tokom razvoja i istraživanja, a patentiranje pruža šansu za povraćaj uložениh sredstava, što je neophodno za dalji rast i razvoj organizacije. Ciljevi patentiranja naravno ne podrazumevaju samo povraćaj sredstava koja su uložena u inovacione procese, već i ostvarivanje što većeg profita.
- dodatni prihodi od licenciranja i prenosa prava - reč je ostvarivanju zagarantovanih imovinskih prava nosioca patenta, koji može da izvrši prenos tj. prodaju prava ili licenciranje svog pronalaska. Reč je o ne malim sumama novca, s tim da je akcenat na licenciranju kod koga nemamo prenos vlasništva kao kod prodaje prava, gde istovremeno ostajemo bez daljih mogućnosti za korišćenje patenta.
- pristup tehnologiji kroz unakrsno licenciranje - ovo je nužnost u savremenom poslovanju, jer je veoma teško, i finansijski i tehnološki, da jedna organizacija sama razvija jedan proizvod imajući u vidu njegovu kompleksnost, već uz pomoć ovog instrumenta dolazi do sredstava dostupnih na tržištu. Svoje patente organizacija najbolje može iskoristiti kao mostove saradnje i kroz unakrsno licenciranje osvojiti nove tehnologije i tržišta.

²⁰ Čl. 7. Zakona o patentima, Službeni glasnik RS, br. 99/2011

²¹ Stošić, B., Menadžment inovacija, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, 2007, str. 168

²² Tomić, D., Preduzetništvo, Novi Sad, Alfa-Graf NS, 2008, str. 122

²³ Erić, D., Uvod u menadžment, Beograd, Ekonomski fakultet, 2003, str. 7

²⁴ Đorđević, B., Evolucija i razvoj inovativne organizacije, Ekonomika broj 1, Niš, 2012

²⁵ World Intellectual Property Organization, Convention Establishing the World Intellectual Property Organization, Retrieved, 12. April 2012, preuzeto sa http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=283854#article_1

²⁶ Ibid.

- pristup novim tržištima - ova prisutnost organizacije na nekom novom tržištu se obezbeđuje patentiranjem ili licenciranjem, ali se u zavisnosti od željenog tržišta mora voditi računa da patent bude odgovarajuće zaštićen na tom tržištu.
- smanjenje rizika od povrede prava – samim patentiranjem pronalazak dobija potvrdu da je to novo rešenje i da se razlikuje od stanja tehnike, ali glavni rizici se pojavljuju u procesu komercijalizacije pronalaska, kada je posle objavljivanja u javnost patent podložan udarima nelojalne konkurencije. Ovaj rizik se gotovo marginalizuje, jer je patent zvanična institucija iza koje stoji država sa svojim mehanizmima prinude.
- povećanje mogućnosti dobijanja subvencija i novčanih sredstava iz fondova za razvoj - zbog opšteg interesa društva država subvencionise razvoj iz svojih sredstava. Kako inovacioni proces dosta košta organizaciju, sredstva su dobro došla, ali one ne dobijaju tim sredstvima samo novčanu pomoć, već i kreiraju sebi dobar inovacioni i patentni portfolio. Sa razvijenim patentnim sistemom i strategijom organizacija postaje ishodište za investitore, i samim tim jača svoju poziciju na tržištu.
- moćno sredstvo za preduzimanje akcija protiv imitatora i krivotvoritelja- ogranizacija dobija u državi i njenim institucijama, pre svega sudova, zaštitnika u svom poslovanju i to koristi kao moćno preventivno sredstvo u borbi protiv nelojalne konkurencije. Reč je o skupoj borbi za zaštitu prva nosioca patenta koju organizacija ne bi mogla sama da sprovede bez državnih institucija.
- pozitivna slika organizacije u javnosti - sprovođenjem adekvatne patentne staregije organizacija stvara na tržištu svoj portfolio, kao jednog uspešnog sistema, a ispunjenje svih prethodno nabrojanih uslova će sigurno pomoći organizaciji na stvaranju ovakvog portfolia i približiti je ispunjenju ciljeva poslovanja. Svi akteri na tržištu dobijaju pozitivnu sliku organizacije, odnosno, sa aspekta marketinga, organizacija stvara sebi dodatnu vrednost u vidu svog dobrog imidza tj. brenda.

2. ODNOS PATENTA I POSLOVNE TAJNE

I pored veoma razvijenog patentnog sistema u svetu mnoge organizacije imaju izvesne nedoumice i nepoverenje u taj sistem, pa se u upravljanju investicijama služe i drugim instrumentima, pre svih poslovnom tajnom. Pojam poslovne tajne je star koliko i samo tržište. Tokom svoje istorije je preživljavao mnoge promene i evoluirao. Postoje mnoge definicije poslovne tajne, ali je za sve karakteristično postojanje tri faktora poslovne tajne:

- da nije poznata javnosti,
- da donosi određenu vrstu ekonomske koristi njenom vlasniku (s tim da se mora uočiti specifičnost ove ekonomske koristi, a to je da ona proističe iz nepoznavanja poslovne tajne za javnost, a ne iz same vrednosti poslovne tajne),
- da je predmet razumnih napora za održanje njene tajnosti.

U zavisnosti od zakonodavstva određene zemlje poslovna tajna je najčešće definisana setom zakona o nelojalnoj konkurenciji, zakonima o informacijama i zakonima o radu. Na primer, u SAD je čak doneta i uredba o poslovnoj tajni, UTSA (Uniform Trade Secret Act) koju su prihvatile gotovo sve savezne države.²⁷ Kako se svet itelektualne svojine menja velikom brzinom, savremenom pravu je teško da ga isprati i čini se kako stalno zaostaje jedan korak.

Već pri samom pomenu poslovne tajne, kao jedna od asocijacija javlja se Coca-cola, koja svoj recept i danas čuva kao poslovnu tajnu, a sama kompanija je sinonim za uspeh na tržištu.²⁸ Coca-cola nije htela da patentira recept svog najpoznatijeg napitka još od samog početka kompanije 1886. godine i taj njen potez se pokazao kao veoma efikasan, jer zahvaljujući ovoj poslovnoj tajni kompanija je lider u grani mnogo više nego što bi to omogućio patentni monopol od 20 godina. Stvorivši jedan od najvrednijih brendova zasnovanog na svojoj poslovnoj tajni, kompanija i dalje ne odstupa od svoje strategije, odbivši čak i da objavi tajnu formulu nakon presude suda .

Mnoge kompanije, posebno one manje, se dvoume pri izboru između primene patenta ili pribegavanju alternativnim metodama, npr. poslovnoj tajni. Činjenica je pak da su i jedno i drugo potrebni i da se najčešće dopunjuju, te da u simbiozi daju najbolje rezultate. Jer svaki patent i pre nego što je to postao, bio je poslovna tajna organizacije koja ga je kreirala. Svaki od ova dva modusa zaštite ima svoje prednosti ali i mane. Poslovna tajna ne iziskuje troškove registracije, iznošenje u javnost i nije vremenski ograničena. Ali sa druge strane, ona ne sprečava da je neko drugi koristi ako na legalan način dođe do istog pronalaska ili ako ona pak dospe u javnost.

Dilema je prisutna ali patent i poslovna tajna imaju svoje mesto u svetu itelektualne svojine, samo je potrebno naći adekvatan odnos između njih. Pogotovo danas, kada je nauka toliko napredovala i u stanju je da analizira gotovo sve, i kada niko ne može jasno da povuče granicu gde počinje i gde se završava poslovna tajna. Mnoge kompanije pokušavaju danas da se domognu konkurentskih poslovnih tajni. Služeći se pri tome legalnom metodom „reverznog inženjstva“ ili upotrebom nelegalnih metoda, pre

²⁷ The United States Patent and Trade Mark Office an agency of the Department of Commerc, Office of Policy and External Affairs: Patent Trade Secrets, Retrieved 07. April 2012, from http://www.uspto.gov/ip/global/patents/ir_pat_tradesecret.jsp

²⁸ Kotler, F., Keler, K., L., Marketing menadžment, Beograd Data status, 2006, str. 291

svoga industrijskom špijunažom. Industrijska špijunaža je veoma zastupljena u savremenom poslovanju i mi smo njeni svedoci najčešće kada kompanije sa polja „špijunaže“ pređu u sudnicu da bi pravnim sredstvima branile svoje poslovne tajne. Ono što je ključni problem kod ovakve odbrane poslovne tajne je da će kompanija možda uspeti da osujeti konkurenta koji se služio industrijskom špijunažom, ali će zasigurno njena poslovna tajna izgubiti tajnost u tom procesu.

Globalni patentni sistem nesumnjivo predstavlja neiscrpu bazu informacija koje mogu doprineti kako razvoju i uspehu organizacije, tako i cele svetske ekonomije. Karakteristično je da male i srednje kompanije u broju prijavljenih patenata učestvuju tek sa oko 10 procenta, dok je njihov udeo u ukupnom broju kompanija preko 95 procenta.²⁹ Razlog tome je strah malih kompanija od ulazka u proces patentiranja, pre svega zbog malih raspoloživih novčanih sredstava. Patentiranje jednog pronalaska predstavlja tek početnu etapu u procesu komercijalizacije pronalaska i ostvarivanja profita u poslovanju, a na tom putu se nalaze gigantske multinacionalne kompanije koje imaju na raspolaganju nesrazmerno više novca i znanja da vode tu bitku. Sa dolaskom novih tehnologija sve više je prisutan fenomen malih kompanija koje na jednoj inovaciji ostvaruju silovitu penetraciju na tržište i ugrožavaju egzistenciju većih i stabilnijih kompanija. Ovo se objašnjava time da pojedini stručnjaci nezadovoljni politikom matične kompanije istu napuštaju i osnivaju sopstveno preduzeće u kom će moći da ostvare svoje pronalazačke snove.

3. ULOGA PATENTA U KREIRANJU DUGOROČNOG RASTA ORGANIZACIJE

U današnjem poslovanju imamo situaciji u kojoj je intelektualni kapital preuzeo ulogu ključnog lidera, kada sa sigurnošću možemo reći da vrednost neke organizacije više od 50 % čini vrednost intelektualnog kapitala. Obzirom da govorimo o većinskoj vrednosti organizacije nameće se pitanje, da li taj ključni element ima svoju strategiju i kakva je njena uloga u poslovnoj strategiji jedne organizacije? Mnogim organizacijama koje nisu postale svesne promena na tržištu možda bi korektnije bilo postaviti pitanje da li uopšte imaju IP strategiju i da li je primenjuju u svojoj poslovnoj strategiji, ako postoji?

IP strategija, tj. strategija intelektualne svojine, je imanentna karakteristika savremenog poslovanja i sama srž poslovne strategije organizacije. Ona je neophodna da bi se pravilno upravljalo tim (većim) delom vrednosti organizacije i donosile prave odluke. U samoj IP strategiji bitno mesto zauzima patent, pri čemu se nikako ne sme poistovetiti kreiranje efikasne IP strategije sa procesom patentiranja pronalaska organizacije. Razvojem IP strategije, organizacija će definisati poslovne ciljeve i način da ih najbolje zaštititi, što će se efikasno odraziti i na donošenje odluka pri definisanju komercijalnih (operativni) ciljeva poslovanja. Pravilno definisana i primenjena, IP strategija će kreirati još jednu dodatnu vrednost poslovne strategije organizacije. Ona treba da posluži kao odskočna daska menadžmentu organizacije pri definisanju efikasne poslovne strategije.

Proces patentiranja je dosta kompleksan i složen, ali to ne treba da bude obeshrabrujuća činjenica za pronalazače, jer veliki deo pronalazaka nije stvoren u velikim laboratorijama od strane naučnika u belim mantilima, već je rezultat inventivnosti „običnih“ ljudi koji su do pronalazaka dolazili u podrumima, garažama, prodajnim radnjama ili radeći na uobičajnom radnom mestu. Uz pomoć patentnog sistema oni su uspeli da zaštite svoj pronalazak i ostvare profit. Tu se ogleda uloga patenta koji omogućava da pronalazak ne ostane samo „dobra ideja“ već da se ostvari i zaštiti svoju tržišnu nišu pri čemu se treba voditi računa da „dobru ideju“ tržište prihvati onako kako nosilac patenta očekuje.

Proces patentiranja je neizostavan ako organizacija želi da legalno zaštiti svoj pronalazak, pri čemu treba da je efikasna i u ostalim komplementarnim procesima, pre svega proizvodnji i marketingu. Patentni sistem nam garantuje zaštitu, a ta zaštita će obezbediti profit i dugoročni rast organizacije jedino ako sprovedimo efikasnu poslovnu strategiju.

Vrlo lako možemo uočiti povezanost primene efikasnog patentnog sistema sa rastom profita neke organizacije. Na primeru kompanije Apple možemo videti kako je uspela da se transformiše u tržišnog lidera, kroz menjanje svoje poslovne strategije čija je srž bila upravo adekvatna IP strategija.

Ova visoko tehnološka kompanija je doživela velike promene menjajući svoju poslovnu strategiju, prebacivanjem fokusa sa kompjutera na celokupan spektar elektronskih uređaja. Danas je prva asocijacija za ovu kompaniju iPod ili iPhone, dok je u drugom planu MAC laptop i OSX. Nakon povratka koosnivača kompanije Stivena Jobsa na čelo 1996. godine, kompanija je krenula za samo nekoliko godina krenula visoko uzlaznom putanjom. Nova strategija firme je bila ispraćena proizvodima koji su osvojili tržište i u tom slučaju patentni sistem je samo osigurao put dugoročnog rast kompanije. Kombinovan sa neverovatnim uspehom na polju marketing inovacije, otvaranjem svog lanca prodavnica i agresivnim kampanjama, Apple je oborio sve rekorde poslovanja. Kompanija je 2008. godinu završila sa 251 prodavnicom u 10 zemalja, uz trend daljeg širenja. Koristeći svoj ojačan brend i takozvanu „totalnu mogućnost kontrole“ dizajna i proizvodnje hardvera, softvera i perifernih uređaja, kompanija je čak i transformisala svoj poslovni model, koji sada karakteriše ta sinergija. iPod ima najveću stopu rasta

²⁹ Ibid.

prodaje nego bilo koji muzički plejer u istoriji i više od trećine ukupnih prihoda kompanije potiče od njegove prodaje. U poslednjem kvartalu Apple je prodao čak 22,7 miliona iPod-a. Kada se ima u vidu i „halo“ efekat, tj. trend rasta prodaje drugih proizvoda Apple, pre svih iPhone-a i MAC laptopova, nije teško shvatiti suštinu rasta Apple-ovih prihoda. Oboren je još jedan rekord, prihod od preko 10,17 milijardi dolara u jednom kvartalu i to u jeku velike ekonomske krize. Prosek prihoda po kvadratu prodajnog prostora iznosi neverovatnih 4000 dolara, neverovatnih ako se ima u vidu da su na drugom mestu ostavili čuveni Tiffany sa 2500 dolara po kvadratnom metru.³⁰

3. PERSPEKTIVE DALJEG RAZVOJA PATENTNE STRATEGIJE

Za neke veoma jednostavne proizvode jedan patent može biti dovoljan da pruži adekvatnu zaštitu. Ali, većina proizvoda na današnjem tržištu su suviše kompleksni da bi bili adekvatno zaštićeni jednim patentom. U takvoj situaciji imamo pojavu termina patentna strategija, koji se najčešće koristi da opiše plan koji koristi jedna organizacija da upotrebi veliki broj patenata sa strateškom vrednošću u poslovanju.

Među različitim tipovima intelektualne svojine patent nudi najviše mogućnosti za profitabilnost. Zbog toga organizacije počinju da razvijaju patentnu strategiju, koja će u cilju osvarenja profita kreirati, zaštititi i obezbediti eksploataciju njihove intelektualne svojine. Adekvatno uslovima savremenog tržišta, patentna strategija treba da ima jedan holistički pristup definisanju i razumevanju vrednosti koje sadrži intelektualna svojina. Pristup se ogleda u tome da se prepoznaju vrednosne determinante intelektualne svojine. Te definisane determinante treba da omoguće organizaciji da pokrije sva polja vrednosti intelektualne svojine.

Termini „ofanzivna“ i „defanzivna“ se najčešće koriste da opišu dve osnovne funkcije patenta. Ofanzivni patenti su dizajnirani sa ciljem smanjenja sposobnosti konkurenata za nadmetanje u određenoj oblasti, dok su defanzivni patenti usmereni na odvratanje konkurenta od oblasti koja je bitna za istraživanja.

Patentna strategija na nivou organizacije se u velikoj meri prožima sa aspektima organizacione politike i poslovne strategije. Zavisno od vrste organizacije, bilo da se radi o farmaceutskoj kompaniji gde su patenti ključni element poslovanja ili o nekoj organizaciji iz domena servisiranja gde su patenti mnogo manje zastupljeni, mora se definisati uloga patenata u organizaciji.

Koliko god da je bitna patentna strategija na nivou organizacije, ona se treba pre svega sprovesti na osnovnom nivou, na primer na nivou jednog klasičnog projekta. Svaki projekat ima mnogo elemenata koji treba kritički da pristupe vrednovanju primene patentne strategije. Na primer, standardna provera intelektualne svojine treba da osigura dovoljnu i adekvatnu zaštitu. Bitno je obezbediti da nema propusta na tom početnom nivou, jer bi sve nakon toga bilo uzaludno potrošeno vreme i novac. Zato je važno da zaposleni u R&D budu sposobni da prepoznaju mogućnosti invencije, identifikuju prostor i vrednost intelektualne svojine i sarađuju sa vrhom u optimiziranju patentne zaštite.

Čest je slučaj da organizacije prepuštaju patentnu strategiju pravnom odseku, bilo da je on deo same organizacije ili da je reč o outsorsingu. Iako su sve organizacije svesne neophodnosti holističkog pristupa tržištu, veoma malo pažnje se poklanja razvoju zaposlenih po pitanju patenata i inovacija, a sa druge strane imamo niz obuka po pitanju menadžmenta, marketinga, komunikacija, ljudskih prava i sl. To izgleda veoma apsurdno ako se zna da je osnovni posao zaposlenog u jednoj inovativnoj organizaciji da generiše inovativne ideje kroz inovativno razmišljanje. Zaposleni u inovativnim organizacijama su za to plaćeni i od njih se očekuje da rade na rešavanju problema, kreiranju novih ideja, razvijanju novih proizvoda i generisanju buduće dobiti za organizaciju. Sa druge strane, veoma su retke obuke po pitanju ovih ključnih tema, a da ne govorimo o tome da se čak i na univerzitetskom nivou obrazovanja veoma malo pažnje poklanja ovom pitanju.

Za takav propust organizacije plaćaju mnogo veću cenu od cene koštanja usluga pravnika, one zaostaju za kreativnim organizacijama gde mnoga pitanja o patentima i invencijama rešavaju ljudi koji rade direktno na njima. Ono što za jednog pravnika može izgledati kao velika prepreka na putu, možda je samo jedna obična varijacija dizajna za inženjera.

ZAKLJUČAK

Inovativnost više nije zahtev koji se nalazi pred kompanijama, to je već relikv tržista prošlosti. Možemo slobodno reći relikv, jer danas nije dovoljno biti samo inovator na tržištu da bi se ostvario cilj poslovanja, to je samo uslov da neka organizacija uopšte ima šansu da ostane na turbolentnom tržištu. Iz dana u dan su potrebni sve veći i veći naponi organizacije da sačuva poziciju na tržištu, kao preduslov za

³⁰ Investor relations, Financial History, Retrieved 26. April 2013 preuzeto sa <http://www.investor.apple.com/financials.cfm>

realizaciju svojih ciljeva, jer u tako dinamičnom okruženju ništa više nije tako izvesno i sigurno.

U skladu sa okruženjem, organizacija mora da prilagođava svoju inovativnu strategiju velikom brzinom, inovacije postaju sve teže i kompleksnije. To automatski znači da ih je sve teže i zaštititi na tržištu. Patentni sistem takođe mora da se modifikuje u određenoj meri da bi mogao da isprati novonastale promene. Sve više se gubi stara tradicionalna uloga patenta kao palice na sudu, kojom organizacija razbija svoju konkurenciju. Patent postaje most saradnje između kompanija, a sve u obostranom interesu ostvarivanja ciljeva. Pristup savremenom tržištu treba da bude holistički, a patent je jedan od glavnih stubova oslonca tog novog mosta saradnje.

Patent ima mnogo veću misiju od obezbeđivanja „isključivih prava“ nosiocu patenta, a to je omogućavanje daljeg razvoja celokupnog društva i u tom pravcu ga treba maksimalno iskoristiti. Mnoge kompanije u svetu su to već shvatile i prilagođavaju svoju poslovnu strategiju. Sve češće govore da njihov cilj nije ostvarivanje većeg profita, već uspešno zadovoljavanje potreba kupaca. U takvom kontekstu inovativnost kompanija dolazi do punog izražaja, jer je odraz nezadovoljenih potreba kupaca. Preko potrebnu inovativnost patent će najbolje zaštititi svojom ulogom mosta saradnje između kompanija, mosta koji će omogućiti prelazak u razvijenije društvo.

LITERATURA

1. Đorđević, B., Evolucija i razvoj inovativne organizacije, Ekonomika broj 1, Niš, 2012;
2. Erić, D., Uvod u menadžment, Beograd, Ekonomski fakultet, 2003;
3. Zakon o patentima, Službeni glasnik RS, br. 99/2011;
4. Investor relations, Financial History, Retrieved 26. April 2012 preuzeto sa <http://www.investor.apple.com/financials.cfm>;
5. Kotler, F., Keler, K., L., Marketing menadžment, Beograd, Data status, 2006,
6. Pronalazeći budućnost, Svetska organizacija za intelektualnu svojinu, 2005;
7. Stošić, B., Menadžment inovacija, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, 2007,
8. Tomić, D., Preduzetništvo, Novi Sad, Alfa-Graf NS, 2008,;
9. World Intellectual Property Organization, Convention Establishing the World Intellectual Property Organization, Retrieved, 12. April 2012, preuzeto sa http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=283854#article_1;
10. The United States Patent and Trade Mark Office an agency of the Department of Commerce, Office of Policy and External Affairs: Patent Trade Secrets, Retrieved 07. April 2012, preuzeto sa http://www.uspto.gov/ip/global/patents/ir_pat_tradesecret.jsp.

Aleksandar Miletić³¹

Abstract

In today's environment capital, a traditional instrument for creating competitive advantage increasingly being replaced by other instruments, especially knowledge resources. Resource management knowledge, especially new ideas and concepts, the basis of each company is able to change, adapt and create new opportunities to compete successfully in a changing business environment. This so-called "human capital" in the present, the era of the Internet, quick steps leading towards the role of the key factors of modern business. In such a business innovation, ie. innovation processes become the main factor of technological progress and economic development. However, innovations are not a product of modern society, already present since the beginning of human society. To modern organizations manage quality, it is necessary to have adequate patent strategy and good knowledge of the patent system in order based on their innovation could gain a competitive advantage - competitive, and thus operates successfully and achieve its goals. Intellectual capital, as the dominant factor innovation, has different characteristics from traditional forms of capital, for example physical assets. Accordingly its characteristics, it requires appropriate safeguards, which are most appropriate in the form of patents and the patent system.

Key words: patent, intellectual property, innovation, organization, long-term growth.

³¹ Aleksandar Miletić, Ph.D., Department of Finance, General staff of the Serbian Army, Savska no. 25, Belgrade, Serbia.

FAKTORI EGZISTENCIJE KAO USLOV STVARANJA TRŽIŠNE POZICIJE PREDUZEĆA

Rezime

Za ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća, u uslovima sve veće tržišne nestabilnosti, od ključnog značaja za opstanak i uspeh su dobro bilansirani uslovi egzistencije zasnovani na održavanju konkurencije. Jedan od važnih koraka jeste bilansiranje faktora neophodnih za stvaranje tržišne pozicije preduzeća u okviru određene grane, gde se veoma uspešno može primeniti optimalno usredsređena SWOT analiza. Ovom analizom će se olakšati uočavanje međuzavisnosti unutrašnjih snaga i slabosti sa spoljnim prilikama i pretnjama. U radu će biti predstavljeno i obezbeđivanje konkurentne prednosti nižim troškovima u odnosu na konkurente, što se komparativnom analizom može pokazati. Pri tome značajnu ulogu igra pravilno sagledavanje kako se stavljaju troškovi u preduzeću radi identifikovanja ključnih faktora koji proizvode troškove. Izgradnja održive konkurentne prednosti je dugoročan proces, preduzeće čini posebnim u odnosu na konkurenta, omogućava mu da lakše prebrodi krizu i da promenama u poslovanju, kao odgovor na probleme koji dolaze sa tržišta, nastavi uspešan razvoj postojećih i novo kreiranih poslova. To se ostvaruje odgovarajućom konkurentnom strategijom, kojom se obezbeđuje povećanje rentabilnosti u grani.

Ključne reči: bilansiranje, konkurencija, vrste preduzeća, tržište.

UVOD

Konkurencija kao fundamentalni uslov egzistiranja preduzeća na savremenim tržištima bilansirana poslovnim faktorima uzrokovana je diversifikacijom relevantnih faktora. Proces bilansiranja uslova egzistencije preduzeća zasnovanom na održanju konkurencije sastoji se od tri međusobno povezana i uslovljena elementa. U prvom, analizi konkurentskih snaga pokazuje se zašto su neke grane inherentno rentabilnije, ili atraktivnije od ostalih i zbog čega u tim granama raste vrednost preduzeća. U drugom, karakteristike strateške grupe i pozicija unutar nje mogu značajno da utiču na izmenu relativnog položaja preduzeća u grani i time naravno i poslovne vrednosti. U trećem i poslednjem koraku, analiza lanca vrednosti služi za identifikaciju izvora konkurentne prednosti. Kreiranje vrednosti preduzeća apstrahuje ove činioce primenom različitih metoda i postupaka u određivanju tržišne pozicije.

1. ATRAKTIVNOST GRANE

Bilansiranje faktora neophodnih za stvaranje tržišne pozicije u okviru određene grane, može se vršiti na dva načina. Prvi način, kada prinosi od investicija ili projekata brže rastu nego rizik, a drugi način kada rizik brže opada nego prinosi. Pri tome, rizik se javlja u formi zahtevane stope prinosa koju nameće finansijsko tržište. Menadžment malog broja preduzeća je spreman na investiranje u projekte tipa "mali rizik- mali prinosi". Postoji uverenje da bi takvi projekti uništili kapitalnu vrednost. Posmatrano na kraći rok, finansijsko tržište ne može sniziti zahtevanu stopu prinosa radi odgovarajućeg vrednovanja novih, manje rizičnih ulaganja. Snižavanje ove stope može se dogoditi jedino u dužem roku, kao posledica uočenih tendencija ostvarenja niskih, ali stabilnih prinosa preduzeća. Postojeći sistem za nagrađivanje menadžmenta više ohrabruje opciju povećanja prinosa, nego smanjivanja rizika, nezavisno od toga da li povećanje prinosa istovremeno znači i kreiranje vrednosti. Proizilazi da je relativno brži rast prinosa nego rizika prihvatljivija opcija za kreiranje vrednosti.

U okviru bilansiranja uslova atraktivnosti za stvaranje vrednosti preduzeća mogu se primeniti različite analitičke funkcije, od kojih je najatraktivnija i optimalno orijentisana SWOT analiza, koja je razvijena kao sredstvo sistemske i procesne analize i radi takvog pristupa, ona olakšava uočavanje međuzavisnosti unutrašnjih snaga i slabosti sa spoljnim prilikama i pretnjama. Te međuzavisnosti prikazuju se u opštoj ili preduzeću specifičnoj formi SWOT-matrice.

Analiza snaga i slabosti preduzeća bavi se odnosom potencijala preduzeća i potencijala njegovih konkurenata. Ekonomski potencijali, kvantitativno merljive veličine kvalifikuju se kao snage ili slabosti samo na osnovu odnosa ili razlika prema istim takvim veličinama konkurenta. Metode analize i način

³² Aleksandra Vukoje, diplomirani ekonomista, student master studija, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Kamenička 6, Beograd, Srbija.

identifikovanja snaga ili slabosti zavisi od značaja ekonomskog sadržaja parametra. Kod pojedinačnih parametara češća je mogućnost poređenja svojstava koja se mogu kvantifikovati i ređe je potrebna upotreba subjektivnih ocena.

Primeri analize snaga i slabosti u pojedinačnim obeležjima mogu se pronaći za svaki od navedenih potencijala. Pragmatično ćemo pokazati mogućnosti ocenjivanja starosti proizvodnog programa i kvaliteta proizvoda, na vrednost preduzeća.

Starost proizvodnog programa kao potencijal i pretpostavka snage ili slabosti preduzeća može se iskazati stopom inovacija, koja se formira na sledeći način:

Stopa inovacija jednaka je rezultatu sledeće jednakosti:

$$\frac{\text{prihod od prodaje svih novouvedenih proizvoda} \times 100}{\text{prihod od prodaje svih proizvoda}}$$

Uticaj dužine n – godina za koji se računa ova stopa i eventualnog usporavanja prodaje ovaj pokazatelj svedoči ne samo o kratkoročnom uticaju na rentabilnost i troškove već i posebno o nemiru koji uvođenje novih proizvoda unosi u preduzeće.

Kvalitet proizvoda se izražava indeksom kvaliteta. Utvrđivanje indeksa kvaliteta ne zasniva samo na fizičkim svojstvima proizvoda već još više na subjektivnim zapažanjima korisnika ili kupaca. Indeks kvaliteta formira se na sledeći način:

$$\text{Indeks kvaliteta} = \% \text{ promet proizvoda iznad prosečnog kvaliteta} - \% \text{ promet proizvoda ispod prosečnog kvaliteta}$$

Proizvodi se po kvalitativnim osobinama (iznadprosečni, prosečni i ispodprosečni kvalitet) prepoznaju metodom upitnika o mišljenju kupaca i to:

Tabela 1. Primer formulara upitnika

Kriteriji kvalitete	Ponder kriterijuma (%)	OCENA KVALITETA		
		Iznadprosečna	Prosečna	Ispodprosečna
SVOJSTVA PROIZVODA	(40)			
1. Imidž/Status	5	5		
2. Upotrebljivost	10		10	
3. Troškovi proizvoda	10		10	
4. Pouzdanost	10	10		
5. Ekološka štetnost	5			5
6.				
KRITERIJUMI				
USLUŽIVANJA KUPACA	(60)			
7. Savetovanje kupaca	20		20	
8. Ponavljanje porudžbine	10	10		
9. Vreme isporuke	5			5
10. Garancije	10		10	
11. Postprodajni servis	15	15		
12.				
UKUPAN KVALITET	100	40	50	10

Izvor: Izrada autora

Kvalitet proizvoda ocenjuje se po navedenim ili sličnim kriterijumima poređenjem s proizvodima tri najveća konkurenta. U tabeli dobijene, rezultate primenjuje se sledeći postupak:

Relativni kvalitet:

- Bolje od proseka + 40%
- Prosečna 50% Δ
- Slabije od proseka - 10%
- Indeks kvaliteta = + 30% (+ 40 - 10).

Nakon utvrđivanja indeksa kvaliteta za svaki proizvod formiraju se kvalitativne grupe i izračunava ostvareni promet i procenat prometa po grupama kao podloga za utvrđivanje indeksa kvaliteta proizvodnog programa. Na taj način stvara se podloga za utvrđivanje snage ili slabosti koju pojedini proizvod ili proizvodni program stratejske poslovne jedinice unosi u konkurentnu snagu preduzeća. Zavisno od razlike indeksa moguće je stepenovanje i dalje diferenciranje snaga ili slabosti. Ocene zasnovane na mišljenju kupaca i ukupna ocena kvaliteta proizvoda nisu završni rezultat analize kvaliteta, to je samo pretpostavka za otkrivanje uzroka snaga i slabosti i preciziranje analize polaznog stratejskog položaja.³³ Koncentracija na snage i otklanjanje slabosti zahteva i mere koje osiguravaju dugotrajne izgleda za nadprosečni uspeh.

Analiza prilika i pretnji koje se javljaju u okruženju druga su strana SWOT analize. Konjunktorni ciklusi, životne faze branše ili neke druge promene u privrednom ili vanprivrednom okruženju predstavljaju promene stanja okruženja. Međutim, sve te promene su istovremeno moguće šanse i opasnosti za preduzeće. Budući se promene događaju kao opšti uslovi privređivanja, koji jednoliko deluju na sve konkurente i sve nosioce potreba, odgovor na pitanje je li neka promena šansa ili opasnost za preduzeće zavisi o tome kako se može odgovoriti na pitanje: Susreće li se neka promena s nekom našom snagom? Ako je odgovor DA, znači da nam okruženje nudi šansu i obrnuto ako je odgovor NE, znači da nas okruženje izlaže opasnostima.

Uparivanjem parametara potencijala izvan i u preduzeću moguće je usmeravati analizu šansi i opasnosti. Pragmatično, susretnu li se pogoršana pouzdanost novčanih tekova ili opšta nelikvidnost kao obeležje okruženja s nadprosečnom solventnosti i kreditnom sposobnosti kao snagom preduzeća navedena, u osnovi nepovoljna, promena okruženja postaće zanimljiva šansa preduzeća isto kao što povećanje rentabilnosti uz nesposobnost preduzeća da kontroliše troškove može se, radi ulaska novih konkurenata, umesto u šansu pretvoriti u opasnost.

Ekonomska strategija je utakmica između onoga šta preduzeće može da uradi (na bazi internih prednosti i slabosti) i onoga što bi trebalo da uradi (na bazi šansi i pretnji okruženja). Pretpostavka za formulisanje strategije je da postoji analitička objektivnost stratega u proceni relativnih mogućnosti preduzeća i šansi za razvoj tržišta. Stepen do kog stratezi žele da prihvate manji, ili veći rizik, zavisi od profitnih ciljeva. Ukoliko su profitni ciljevi veći, utoliko mora da se prihvati srazmerno veći rizik. Procena rizika treba da izrasta iz ograničenog broja opcija koje se zasnivaju na pažljivoj analizi preduzeća i okruženja sa kojim se suočava. Visok profitni cilj stratega može da bude u suprotnosti sa relativno nižim rizikom vlasnika. Kreiranje vrednosti će tada zavisiti od sposobnosti preduzeća da privuče nove investitore sa većom sklonošću ka riziku.

Preduzeće ima slobodu da bira načine kao i slobodu dodeljivanja prioriteta neekonomskim ciljevima. Kada se, međutim, dođe do područja ekonomskih prioriteta izbor je diktiran mnoštvom faktora koji su izvan kontrole menadžmenta.³⁴ Centralno pitanje je da li preduzeće može da ostvaruje svoje ciljeve bez primene mera diversifikacije. Analitički okvir za rešavanje ovog strateškog pitanja se zasniva na internom i eksternom vrednovanju. Iz ugla vlasnika, kreiranje vrednosti suštinski zavisi od izbora ekspanziona ili diversifikacione strategije, ili njihove kombinacije. U tom smislu, potrebno je napraviti razliku između zdravog i nezdravog rasta preduzeća. Zdrav rast je samo ukoliko stvara neto gotovinski tok. Rast imovine koji proizvodi negativan gotovinski tok znači uništavanje vrednosti. Mogućnost da rast imovine može da ima za posledicu negativan neto gotovinski tok govori o nepouzdanosti internih mera rentabilnosti ulaganja.

Menadžment odluke ne mogu da budu agregirane u jednu matricu odlučivanja, sa faktorima koji se simultano razmatraju da bi se postiglo optimalno rešenje.

Struktura grane u kojoj se preduzeće nalazi određuje stanje konkurencije i okvir za reagovanje preduzeća. Okruženje je vrlo širok pojam koji obuhvata kako društvene, tako i ekonomske snage. Ključni aspekt okruženja preduzeća je grana, ili grane u kojima ono konkuriše. Precizno definisanje grane je veoma značajno pitanje, između ostalog i zato što postoji strah od previda potencijalnih izvora konkurencije. Pošto takva konkurencija može da postane ozbiljna pretnja grani jednog dana, nužno je da se upozori na slepilo uskog definisanja grane koje je zasnovano na proizvodu.³⁵ Stanje konkurencije u grani zavisi od pet konkurentskih snaga i to:³⁶

³³ Gligorijević M., Marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 181

³⁴ Ovi faktori se mogu posmatrati u vidu: kretanja cena na tržištu, deviznog kursa, inflacije itd.

³⁵ Porter M., How Competitive Forces Shape Strategy, The Dryden Press, 1996. p. 289

³⁶ Pokrajčić D., Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004, str. 54

- pretnja konkurenata koji ulaze;
- pregovaračka snaga kupaca;
- pregovaračka snaga dobavljača;
- pretnja supstitutima i
- rivalitet između postojećih preduzeća.

Kada se kreiranje vrednosti stavi u kontekst grane, onda najvažnije razjasniti zbog čega su neke grane inherentno rentabilnije od drugih?³⁷ Odgovor se može potražiti u vezi sa atraktivnošću grane³⁸. Sve grane nemaju isti potencijal rentabilnosti, jer konkurentne snage ispoljavaju različit uticaj u različitim granama. Cilj strategije preduzeća u okviru grane je da pronađe sebi mesto u grani gde može da se najbolje zaštititi od ovih sila, ili da na njih utiče u svoju korist čime povećava vrednost preduzeća. Poznavanje izvora konkurentskih pritisaka osvetljava kritične snage i slabosti preduzeća i animira ih na adekvatno pozicioniranje u grani. Postojanje pet konkurentskih snaga odražava činjenicu da konkurencija u grani nije predstavljena samo postojećim konkurentima. Ove naznake o suštini konkurencije u smislu "proširenog rivaliteta" imaju fundamentalan značaj za kreiranje vrednosti.

Atraktivnost grane predstavlja osnovu za formulisanje konkurentne strategije preduzeća. Na najopštijem nivou posmatranja mogu da se identifikuju tri interno konzistentne generičke strategije. To su: (1) vođstvo u troškovima; (2) difirenciranje i (3) fokusiranje. Navedene strategije mogu da se koriste pojedinačno, ili u kombinaciji. Na duži rok posmatrano, cilj preduzeća je da izgradi odbrambenu poziciju i nadmaši konkurente u grani.

Ako preduzeće ne uspe u pokušaju da razvije bar jednu od nevedene tri strategije, onda ono upada u situaciju koja bi mogla da se nazove "zarobljen u sredini". Ova ekstremno loša situacija za preduzeće, po pravilu, povlači i nisku rentabilnost.³⁹ Takva situacija je moguća u praksi pri različitim odnosima između rentabilnosti i tržišnog učešća. Preduzeća nezavisno od iznosa tržišnog učešća mogu da ostvaruju visoke stope prinosa.

Visoko tržišno učešće omogućava sve pogodnosti, što posledično vodi ka visokoj rentabilnosti. Nisko tržišno učešće može da omogući visoku rentabilnost kada se preduzeće orijentiše na uzak tržišni segment (fokusiranje), ili se njegov proizvod jasno diferencira u smislu unikata u odnosu na proizvode konkurencije. Najteža situacija je kada preduzeća nemaju prednost ni po jednom od pomenutih osnova. U takvim situacijama je moguće da se izabere jedinstvena diferencijacija zbog specijalnih karakteristika proizvoda, ili da se opredeli za redizajn sa ciljem da se proizvodi usmere ka pojedinačnom tržištu. U oba slučaja rezultat je malo tržišno učešće i visok rentabilitet.⁴⁰

U nekim granama nema mogućnosti za fokus i diferencijaciju, pa se problem svodi na igru troškova. To je najčešće slučaj sa granama koje proizvode robu široke potrošnje. Razvoj grane značajno utiče na povećanje, ili smanjenje njene atraktivnosti. Dugoročni potencijal rentabilnosti zavisi od buduće strukture grane. Svaka grana ima svoju inicijalnu strukturu koja je predstavljena kombinacijom pet konkurentskih snaga.

Proces razvoja uslovljava granu ka njenoj potencijalnoj strukturi. Postoji mnogo faktora koji utiču na razvoj grane. Osnov dugoročne rentabilnosti preduzeća nalazi se u konsolidaciji grana i perifernim okvirima grane. Konsolidacija grane najviše zavisi od međusobnog uticaja tri strukturalna elementa i to: rivalnosti među konkurentima, barijera ulaska i barijera izlaska. Koncentracija grane i barijere ulaska su paralelni procesi. Ako postoje visoke barijere ulaska, ili posebno ako se one povećavaju, onda se gotovo uvek povećava koncentracija grane.⁴¹ Suprotno, ako su barijere ulaska niske, onda se ne ostvaruje koncentracija grane.

Izlazne barijere ograničavaju koncentraciju. One zadržavaju neuspešna preduzeća u grani, zbog čega lideri ne mogu da uživaju prednosti koncentracije. Evolucija grane ima snažnu tendenciju da pomera granice jedne grane, najčešće putem inovacija i supstituta. Posledica je da se povećava broj direktnih konkurenata u grani što zaoštrava pitanje rentabilnosti.

Pitanje atraktivnosti grane je naročito značajno za formiranje vrednosti usled prelaska sa nivoa strateških poslovnih jedinica i generičkih strategija na formulisanje strategije preduzeća. Porter navodi "test atraktivnosti" kao jedan od tri najvažnija kriterijuma za formulisanje strategije na nivou preduzeća.

Diversifikacija ne može da kreira vrednost sve dok nove grane ne poseduju povoljne strukture koje omogućavaju da prinosi premaše cenu kapitala. Ako grana nema takve prinose, onda preduzeće mora da bude u stanju da restrukturira granu, ili da ostvari trajnu konkurentsku prednost koja omogućava prinose iznad proseka grane.⁴² Problem je u tome što diversifikovana preduzeća nedovoljno prave razliku između indikatora kao što su atraktivnost grane i brzi rast.

³⁷ Bourgeois L. J., Strategic Management from Concept to Implementation, The Dryden Press, 1996, p. 300

³⁸ Atraktivnost grane meri se prosečnom rentabilnošću, odnosno dugoročnim prinosom na investirani kapital.

³⁹ Porter M., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1980, p. 173

⁴⁰ Hax A. and Majluf N., 1995. The use of Growth – Share Matrix in Strategic Planning, J. Wiley & Sons, p. 149

⁴¹ Pokrajčić D., op. cit. 51

⁴² Đorđević D. Mikroekonomija-savremen pristup, Privredna akademija, Novi Sad, str. 82

Mnogi koji su požurili u brzo rastuće grane, računarska tehnika, robotika itd., pogrešili su, jer su zamenili teze o ranom rastu sa dugoročnim profitnim potencijalom. Grane su rentabilne ne zato što su one tehnološki savremene, već samo ako su njihove strukture atraktivne.⁴³

Atraktivnost grane je korisna ne samo za analizu rentabilnosti, nego i za procenu rizika. Kada je rizik u pitanju potrebno je istaći podelu na sistematski i nesistematski rizik. Nesistematski rizik može se izbeći, ili smanjiti pomoću diversifikacije vlasničkih portfelja. Iz čega sledi da je rizik akcije sistematski rizik pa je nagrada za investitore u korelaciji sa njime. Ponekad naglasak samo na sistematsku komponentu rizika može da dovede do potcenjivanja stvarnog rizika akcionara. Što je veći stepen verovatnoće da će preduzeće biti nelikvidno, to je veći interes vlasnika za ukupan, a ne samo sistematski rizik. Menadžeri, takođe, pokazuju veći interes za ukupan rizik jer je njihov status vezan za preduzeće, za razliku od dobro diversifikovanih akcionara. U tom smislu je prihvatljivija podela rizika na poslovni i finansijski rizik.

Poslovni rizik je posledica neizvesnosti koja je karakteristična za poslovne aktivnosti preduzeća u grani i meri se fluktuacijom gotovinskog toka. Finansijski rizik je dodatni rizik koji nastaje uvođenjem finansijskih obaveza. Kombinacija poslovnog i finansijskog rizika određuje ukupan profil rizika preduzeća.

Atraktivnost grane je korisna za analizu poslovnog rizika, jer svih pet konkurentskih snaga značajno utiču na poslovni rizik. Menadžment preduzima odbrambene mere radi sprečavanja poslovnog rizika u vidu visokih ulaznih barijera i/ili kontrareakcijom na pretnje od ulaska novih konkurenata u granu. Visoke ulazne barijere nameću dodatne fiksne troškove potencijalnim konkurentima. Posledično, brzi rast fiksnih u odnosu na ukupne troškove povećava poslovni rizik.

Ulazak novih konkurenata zahteva takve investicije kao što su diferencijacija proizvoda, pristup kanalima distribucije i slično.⁴⁴ S obzirom da takve vrste investicija nemaju rezidualnu vrednost tim više je naglašen poslovni rizik. Kontrareakcija postojećih konkurenata se sprovodi putem cenovne konkurencije. U tom smislu je značajan koncept cena koje ograničavaju ulaz. Ove cene uravnotežuju potencijalni dobitak od ulaska u novu granu sa očekivanim troškovima prevazilaženja ulaznih barijera.

Ako je tekući nivo cena u grani veći od nivoa cena koje ograničavaju ulaz, onda će potencijalni konkurenti moći da ostvare natprosečne profite po osnovu ulaza, i ulaz će se ostvariti. Postojeći konkurenti mogu se opredeliti za konkurenciju sa cenama koje su niže od nivoa cena koje ograničavaju ulaz. U tom slučaju odnos fiksnih troškova ulaska i nepovoljnih cena povećavaju poslovni rizik potencijalnih konkurenata. Kada su ulazne barijere niske i/ili kontrareakcija postojećih konkurenata slaba, postoji veća šansa da novi konkurenti uđu u granu. Posledice za postojeća preduzeća se ogledaju u fluktuaciji tražnje za njihovim proizvodima, što dovodi do povećanja poslovnog rizika. Intenzitet rivaliteta između postojećih konkurenata uzima uobičajenu formu pokušaja da se ostvari prednost nad konkurentima.

Repertoar mogućih taktika je veoma širok i može da bude u formi konkurencije cenama, reklamnih ratova i sl. Pojedine taktičke forme, a naročito konkurencija cenama, dovodi čitavu granu u lošiji položaj sa stanovišta rentabilnosti. Rivali veoma brzo i lako reaguju na snižavanje cena, što umanjuje prihode svih učesnika. Elastičnost cena je faktor rizika i ukoliko je intenzitet rivaliteta veći, utoliko se povećava i poslovni rizik.⁴⁵ Postoje nekoliko strukturnih determinanti intenziteta rivaliteta, ali su izlazne barijere verovatno najvažnije. Često su izlazne barijere povezane sa ulaznim barijerama. Na primer, ekonomija obima (ulazne barijere) je povezana sa specijalizacijom (izlazna barijera). Sa stanovišta prinosa i rizika možemo zaključiti, najbolji slučaj je kada postoje visoke ulazne i niske izlazne barijere. Kada su istovremeno visoke i ulazne i izlazne barijere, ostvaruje se visok, ali rizičan prinos. Najgori slučaj je kada postoje niske ulazne, ali visoke izlazne barijere, jer su prinosi niski i praćeni su visokim poslovnim rizikom.

Opasnost od supstituta povećava poslovni rizik tako što utiče na varijabilnost tražnje u postojećoj grani. Pojava supstituta koja je često praćena nižim, atraktivnijim cenama, utiče da se tražnja za postojećim proizvodima u grani preusmerava upravo ka takvim proizvodima. Što je realnija opasnost od supstituta, to je veća promenljivost tražnje i poslovni rizik. Pregovaračka snaga kupaca utiče na senzitivnost cena. Akcije kupaca koje obaraju cene, zahtevaju bolji kvalitet i podstiču međusobnu konkurenciju proizvođača, izazivaju pogoršanje prinosa i veliku fluktuaciju cena.⁴⁶ Pregovaračka snaga dobavljača ispoljava se kao otežano usklađivanje izlaznih u odnosu na ulazne cene preduzeća u grani.⁴⁷ Zbog nemogućnosti da se prevale nepovoljni efekti ulaznih cena na krajnje kupce, povećava se poslovni rizik preduzeća, što utiče negativno na njegovu vrednost.

2. TRŽIŠNO STVARANJE VREDNOSTI I KONKURENTSKE PREDNOSTI

⁴³ Porter M., *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Prentice Hall International, 1996, p. 301

⁴⁴ Samuelson A. P., and Nordhaus D. W., *Ekonomija*, MATE, Zagreb, 2000, str. 218

⁴⁵ Đorđević D. op. cit. 53

⁴⁶ Fluktuacija cena povećava poslovni rizik.

⁴⁷ Gligorijević M. op. cit. 145

Konkurentna prednost se može posmatrati kao funkcija efikasnijeg obezbeđenja vrednosti u odnosu na konkurente (niski troškovi). S druge strane gledano, ona se može posmatrati kao izvršavanje aktivnosti po uporedivim troškovima, na način koji kreira više vrednosti za kupca u odnosu na konkurente što utiče na diferencijaciju. Klasična ekonomska teorija smatra da komparativnu prednost imaju ona preduzeća koja ostvaruju niže troškove na bazi jeftinih faktora proizvodnje i/ili položajne rente.⁴⁸ Resursi uključuju patente, prava robne marke, specijalizovana fizička sredstva i odnose preduzeća sa dobavljačima i kanalima distribucije. Isto tako značajan resurs je i reputacija koju preduzeće ima kod svojih zaposlenih, zatim dobavljača i kupaca.

Lanac vrednosti pokazuje ukupnu vrednost i sastoji se od aktivnosti koje utiču na vrednost, kao i marže profita. Marža profita predstavlja razliku između ukupne vrednosti i zbirnih troškova izvršenja aktivnosti. U kontekstu pokazatelja profitabilnosti (profitability ratios) uobičajeno se razmatraju pokazatelji marže profita (profit margin ili Umsatzrentabilität), rentabilnost ukupne imovine (rate of return on total assets ili return on investment ili return on capital used) i rentabilnost vlastitog kapitala (return on equity). Postupak izračunavanja tih pokazatelja prikazan je u tabeli 2.

Tabela 2. Pokazatelji profitabilnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJILAC	IMENILAC
Neto marža profita	neto dobit + kamate	ukupni prihod
bruto marža profita	dobit pre poreza + kamate	ukupni prihod
Neto rentabilnost imovine	neto dobit + kamate	ukupna imovina
bruto rentabilnost imovine	dobit pre poreza + kamate	ukupna imovina
rentabilnost sopstvenog kapitala (glavnice)	neto dobit	sopstveni kapital (glavnica)

Izvor: Žager K. Žager L. Analiza finansijskih izvještaja, Zagreb str. 204.

$$\text{neto marža profita} = -468.392 + 52.623 / 1.519.998 = -0.274$$

$$\text{bruto marža profita} = -462.715 + 52.623 / 1.519.998 = -0.269$$

$$\text{neto rentabilnost imovine} = -468.392 + 52.623 / 2.888.833 = -0.144$$

$$\text{bruto rentabilnost imovine} = -462.715 + 52.623 / 2.888.833 = -0.142$$

$$\text{rentabilnost sopstvenog kapitala} = -468.392 / 3.246.357 = -0.144$$

Marža profita izračunava se na osnovu podataka iz računa dobiti i gubitka (bilansa uspeha). Razlikuje se neto marža profita od bruto marže profita. Razlika je u obuhvatu poreza u brojiocu pokazatelja. Ako se uporede ta dva pokazatelja, tada poređenje govori o tome koliko relativno u odnosu na ostvareni ukupni prihod iznosi poresko opterećenje. Ako se marža profita pomnoži s koeficijentom obrta ukupne imovine, kao rezultat će se dobiti pokazatelj rentabilnosti imovine (neto ili bruto). To znači da se rentabilnost može povećati povećanjem koeficijenta obrta i/ili povećanjem marže profita.

Pokazatelji rentabilnosti računaju se na osnovu podataka iz bilansa stanja i računa dobiti i gubitka (bilansa uspeha). Pri utvrđivanju rentabilnosti imovine razlikuje se neto i bruto rentabilnost. I ovde je, kao kod marže profita, razlika u obuhvatu poreza u brojiocu pokazatelja. Prema tome, razlika između ta dva pokazatelja upućuje na relativno poresko opterećenje u odnosu na ukupnu imovinu. Osim tih pokazatelja, u kontekstu pokazatelja profitabilnosti obično se računa i rentabilnost sopstvenog kapitala, koja je zapravo i najznačajnija. Na osnovu poređenja rentabilnosti sopstvenog kapitala i rentabilnosti ukupne imovine kao i kamatne stope koja odražava cenu korišćenja tuđeg kapitala moguće je doći do zaključaka o stepenu korišćenja finansijske poluge (leverage-a), u okviru poslovnih aktivnosti preduzeća.

⁴⁸ Gligorijević M. op. cit. 65

Aktivnosti se dele u dve šire grupe i to: (1) primarne aktivnosti i (2) aktivnosti podrške. Primarne aktivnosti, su fizičko stvaranje proizvoda, njegova prodaja i transfer kupcima, kao i postprodajne usluge preduzeća, dok aktivnosti podrške pružaju pomoć primarnim aktivnostima.

Aktivnosti u lancu vrednosti preduzeća nisu nezavisne među sobom. Način izvršavanja jedne aktivnosti često utiče na troškove ili efektivnost ostalih aktivnosti. Međuzavisnost aktivnosti postoji ne samo unutar preduzeća, nego i u odnosu na aktivnosti dobavljača, kanala distribucije i kupaca. Lanac vrednosti preduzeća predstavlja samo deo većeg toka aktivnosti koji se zove "sistem vrednosti"⁴⁹. Konkurentna prednost preduzeća ne zavisi samo od njegovog lanca vrednosti, nego i od sistema vrednosti. Ravnoteža konkurentne moći u lancu vrednosti grane je vrlo važna. Na primer, preduzeće može da investira vrlo značajna sredstva u kvalitet svojih usluga, dodajući tako vrednost za kupce, ali može da pretrpi neuspeh zbog ograničene pregovaračke moći da realizuje dodatnu vrednost putem povećanja cene.⁵⁰

Preduzeće ostvaruje prednost u troškovima kada je ukupnost njegovih troškova manja od konkurentne. Troškovi indirektno utiču na diferenciranje koje predstavlja drugu vrstu konkurentne prednosti. Prednost u troškovima mora da bude postojana, što znači da se izvori konkurentne prednosti u troškovima teško imitiraju. Na konceptu lanca vrednosti se zasniva formulisanje nekoliko vrsta strategija preduzeća koje kreiraju njegovu vrednost. Ističu se dve takve strategije u kontekstu diversifikovanih preduzeća.⁵¹ Prva strategija koristi sličnosti u lancima vrednosti poslovnih jedinica za transfer veština ili stručnosti.⁵² Druga strategija se odnosi na deljenje aktivnosti u lancu aktivnosti između poslovnih jedinica. Na primer, različite poslovne jedinice dele zajednički sistem fizičke distribucije, prodajnu operativu i sl. Ponekad deljenje aktivnosti može da ima kontraefekat na konkurentsku prednost. To je naročito prisutno u uslovima visoke samostalnosti poslovnih jedinica, kada kompromisi narušavaju njihovu efektivnost.

Ova dva pristupa omogućavaju menadžerima efekat leveridža na području veština i resursa, ukoliko se kombinuju na odgovarajući način. Menadžeri mogu da vrše leveridž resursa preduzeća na četiri načina⁵³ i to: 1) oni mogu da maksimiziraju prinose na interne resurse koncentrisanjem investicija i energije na ono što preduzeće najbolje može da radi, 2) dobro razvijena jezgra kompetencija obezbeđuju vrlo snažne barijere protiv sadašnjih i budućih konkurenata, 3) verovatno najveći leveridž je potpuno iskorišćenje investicija dobavljača, inovacija i specijalizovanih profesionalnih mogućnosti koje bi bile ograničavajuće skupe, ili neizvodljive u smislu internog finansiranja, 4) ova zajednička strategija smanjuje rizike, skraćuje vreme obrta, umanjuje investicije i kreira brže odgovore na potrebe kupaca u uslovima brzih tržišnih i tehnoloških promena.

Pragmatično "Nike" kompanija je izmestila skoro 100% svoje proizvodnje van matičnog jezgra, zadržavši proizvodnju samo nekoliko ključnih komponenti. "Nike" kompanija kreira maksimalnu vrednost koncentrišući se na predproizvodne (istraživanje i razvoj), kao i postproizvodne aktivnosti (distribucija i prodaja). Ove dve ključne aktivnosti su povezane u najbolji marketinški informacioni sistem u grani.

Operacionalizacija lanca vrednosti u preduzećima podrazumeva strateški pristup troškovima. Klasični računovodstveni sistem nije podesan za ove svrhe. Kategorizacija troškova jedne aktivnosti na direktne, indirektno i opšte troškove je ne samo uprošćena, već i artificalna zbog agregiranja troškovnih pozicija koje imaju različito ponašanje.

Sve više gubi na značaju fizičko korišćenje faktora proizvodnje (kapitala i rada), kao tradicionalnih osnova za alokaciju troškova, dok se učešće usluga neprekidno povećava kod najvećeg broja preduzeća. Sistem obračuna troškova zasnovanih na aktivnosti polazi od pretpostavki da menadžeri treba da shvate kako se stvaraju troškovi u preduzeću radi identifikovanja ključnih faktora koji vuku troškove. Neophodno je ispitivanje da li procesi treba da se uproste ili izmene radi smanjenja troškova, ili dodavanja veće vrednosti. Nakon redizajna poslovnog procesa potrebno je da se prate ostvarenja većeg broja pokazatelja na području ključnih pokretača vrednosti i pokretača troškova.⁵⁴

U skladu sa ovim pretpostavkama može da se pristupi strategijskoj analizi troškova u funkciji kreiranja vrednosti preduzeća. Za tu svrhu neophodno je definisanje lanca vrednosti i alociranje troškova na različite oblike imovine u vidu fiksnih i obrtnih sredstava u skladu sa odgovarajućim aktivnostima. Povezivanje aktive sa aktivnostima se opravdava činjenicom da količina i efikasnost korišćenja aktive značajno utiču na troškove.⁵⁵ Predmet strategijske analize troškova jesu one aktivnosti koje imaju signifikantno i/ili rastuće učešće u ukupnim troškovima ili angažovanoj aktivni. Isto tako u analizu se uključuju aktivnosti čiji različiti faktori vuku troškove. Troškovi se alociraju na aktivnosti koje ih prouzrokuju. Postoje dva načina za alociranje aktive na aktivnosti. Jedan način je na osnovu

⁴⁹ Šire videti: Schroeder R. and Clark M. 2001. Accounting Theory and Analysis, University of North Carolina, p. 89

⁵⁰ Grundy T., How Companies Can Avoid Destroying Shareholder Value, Kegan Paul, 1996, p. 90

⁵¹ Porter M., op. cit., p. 320

⁵² Iako svaka poslovna jedinica ima svoj odvojen lanac vrednosti, znanje o tome kako se izvršavaju aktivnosti se transferiše između njih. Transfer veština uključuje one aktivnosti koje su značajne za komparativnu prednost poslovne jedinice primaoca. Grane koje su izabrane za diversifikaciju moraju da prođu test atraktivnosti.

⁵³ Quinn J. B. and Himler F. G., Core Competencies and Strategic Outsourcing, Prentice Hall International, 1996, p. 311

⁵⁴ Grundy T., 1996. op. cit. 321

⁵⁵ Meigs, R. and Meigs W. op. cit. 71

knjigovodstvene vrednosti, a drugi prema vrednosti zamene.⁵⁶ Aktiva se alocira na aktivnosti koje je koriste, kontrolišu, ili najviše utiču na njenu upotrebu.

3. KONKURENTSKI POLOŽAJ PREDUZEĆA U OKVIRU GRANE

Preduzeće može da se nađe u vrlo atraktivnoj grani, ali slab konkurentski položaj može značajno da ograniči kreiranje njegove vrednosti. U skladu sa tim može se u okviru iste grane razlikovati rentabilnost poslovanja preduzeća. Preduzeća ne mogu da utiču na atraktivnost grane, ali mogu da formulišu različite konkurentske strategije radi povećanja svoje rentabilnosti u grani. Preduzeća mogu da izmene svoj relativan položaj u grani izabranom strategijom, čineći je manje ili više atraktivnom za kreiranje vrednosti.

U vezi sa tim preduzeća mogu iskoristiti metode višekriterijumske optimizacije kako bi odbarale strategiju koja će ih učiniti konkurentnim i obezbediti što bolji položaj.

Vrednost preduzeća u strateškoj grupi zavisi od nekoliko činilaca. To su: stepen konkurencije unutar grupe, veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi, troškovi ulaska u grupu i sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu. Oni će poslužiti kao kriterijumi prilikom izbora optimalne strategije. Preduzeće će biti najrentabilnije i imaće najveću vrednost ako se nalazi u atraktivnoj grani, povoljnoj strateškoj grupi u okviru grane i ako ima jaku poziciju u grupi. Formulisanje konkurentske strategije u nekoj grani može da se posmatra kao izbor strateške grupe u kojoj preduzeće želi da se takmiči.

3.1. Primena AHP metode u izboru strategije

Svrha ovog dela rada je da pokaže kako se u praksi korišćenjem AHP metode može doći do optimalnog rešenja da bi se što više olakšao posao zaposlenima koji donose odluke prilikom izbora optimalne strategije. Takođe bitan zahtev koji će se na ovaj način zadovoljiti jeste naučna zasnovanost sprovedenog postupka odlučivanja.

Pretpostavka u ovom problemu je da se vrši izbor između tri strategije koje stoje na raspolaganju preduzeću. Ove tri strategije predstavljaju tri alternative u postupku odlučivanja.

Kriterijumi na osnovu kojih se vrši vrednovanje alternativa u ovom slučaju su: stepen konkurencije unutar grupe, veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi, troškovi ulaska u grupu i sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu

K1 – Stepen konkurencije unutar grupe

K2– Veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi

K3 – Troškovi ulaska u grupu

K4 – Sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu
Kriterijumi i njihove relativne težine prema iskustvu u ovom postupku nabavke su:

Matrica odlučivanja u ovom slučaju prikazana je u tabeli 2:

Alternative	Kriterijumi			
	Stepen konkurencije unutar grupe	Veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi	Troškovi ulaska u grupu	Sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu
Ponuda 1	10000	zadovoljava	4	50
Ponuda 2	9000	zadovoljava	5	90
Ponuda 3	9500	U potpunosti zadovoljava	3	60

Kvantifikovanjem ove matrice, korišćenjem Saaty-jeve skale sa devet tačaka za dodeljivanje težina dobija se sledeća matrica:

Tabela 3: Kvantifikovani ulazni podaci

Alternative	Kriterijumi			
	Stepen konkurencije unutar grupe	Veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi	Troškovi ulaska u grupu	Sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu
Ponuda 1	10000	7	4	50
Ponuda 2	9000	7	5	90

⁵⁶ Stevanović N, Malinić D, Milićević V, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 209

Ponuda 3	9500	9	3	60
----------	------	---	---	----

3.2. Procena relativnih težina

Na početku obrade problema potrebno je poći od određivanja relativnih težina kriterijuma, odnosno značajnosti kriterijuma. Za procenu relativnih težina kriterijuma koji se koriste prilikom sprovođenja nabavke koristiće se Saaty-jeva skala⁵⁷:

Tabela 4: Saaty-jeva skala vrednovanja

Značaj	Definicija	Objašnjenje
1	Istog značaja	Dva elementa su identičnog značaja u odnosu na cilj
3	Slaba dominantnost	Iskustvo ili rasuđivanje neznatno favorizuje jedan element u odnosu na drugi
5	Jaka dominantnost	Iskustvo ili rasuđivanje znatno favorizuje jedan element u odnosu na drugi
7	Demonstrirana dominantnost	Dominantnost jednog elementa potvrđena u praksi
9	Apsolutna dominantnost	Dominantnost najvišeg stepena
2,4,6,8	Međuvrednosti	Potreban kompromis ili dalja podela

Tabela 5: Procena relativnih težina kriterijuma

	Stepen konkurencije unutar grupe	Veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi	Troškovi ulaska u grupu	Sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu
Stepen konkurencije unutar grupe	1	3	5	7
Veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi	(3)	1	6	7
Troškovi ulaska u grupu	(5)	(6)	1	3
Sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu	(7)	(7)	(3)	1
Σ	1,676	4,308	12,333	18

Tabela 6: Računanje sopstvenog vektora odgovarajućih sopstvenih vrednosti

	Stepen konkurencije unutar grupe	Veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi	Troškovi ulaska u grupu	Sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu	Σ	W(Σ/4)
Stepen konkurencije unutar grupe	0,596	0,696	0,405	0,388	2,085	0,521
Stepen konkurencije unutar grupe	0,198	0,232	0,486	0,388	1,304	0,326
Stepen konkurencije unutar grupe	0,119	0,038	0,081	0,166	0,404	0,101
Stepen konkurencije unutar grupe	0,085	0,033	0,027	0,055	0,200	0,05

Na osnovu podataka dobijenih procenom relativnih težina kriterijuma treba sagledati istim postupkom alternative koje stoje na raspolaganju, odnosno strategije. Međusobno poređenje alternativa takođe će se vršiti Saaty-jevom skalom. Nakon formiranja tabela upoređivanja težina u parovima za svaku alternativu sledi računanje sopstvenog vektora sa svaku alternativu posebno.

⁵⁷ Saaty, T., The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York, 1980, str.287.

Tabela 7: Računanje sopstvenog vektora odgovarajućih sopstvenih vrednosti (Stepen konkurencije unutar grupe)

	Strategija 1	Strategija 2	Strategija 3	Σ	$W(\Sigma/3)$
Strategija 1	1	(5)	(3)	0,358	0,119
Strategija 2	5	1	(3)	0,993	0,331
Strategija 3	3	3	1	1,647	0,549

Tabela 8: Računanje sopstvenog vektora odgovarajućih sopstvenih vrednosti (Veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi)

	Strategija 1	Strategija 2	Strategija 3	Σ	$W(\Sigma/3)$
Strategija 1	1	2	(4)	0,632	0,210
Strategija 2	(2)	1	(4)	0,398	0,132
Strategija 3	4	4	1	1,164	0,654

Tabela 9: Računanje sopstvenog vektora odgovarajućih sopstvenih vrednosti (Troškovi ulaska u grupu)

	Strategija 1	Strategija 2	Strategija 3	Σ	$W(\Sigma/3)$
Strategija 1	1	(3)	3	0,780	0,260
Strategija 2	3	1	5	1,899	0,633
Strategija 3	(3)	(5)	1	0,317	0,654

Tabela 10: Računanje sopstvenog vektora odgovarajućih sopstvenih vrednosti (Sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu)

	Strategija 1	Strategija 2	Strategija 3	Σ	$W(\Sigma/3)$
Strategija 1	1	(5)	(3)	0,317	0,105
Strategija 2	5	1	3	1,899	0,633
Strategija 3	3	(3)	1	0,780	0,260

3.3. Određivanje rešenja problema

Pošto se izvrši procena relativnih težina alternativa u odnosu na svaki kriterijum ponaosob pristupa se određivanju najpovoljnije strategije. Izbor strategije se vrši na osnovu dobijenih sopstvenih vektora alternativa i prethodno dobijenih sopstvenih vektora kriterijuma. Ukupni prioriteta alternativa se dobijaju tako što se za svaku alternativu množi njena težina u okviru posmatranog kriterijuma redom i na kraju se dobijeni rezultati sabere.

Tabela 11: Izbor najpovoljnijeg ponuđača

	Stepen konkurencije unutar grupe	Veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi	Troškovi ulaska u grupu	Sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu	Ukupni prioriteta alternativa
	0,521	0,326	0,101	0,05	
Strategija 1	0,119	0,210	0,260	0,105	0,169
Strategija 2	0,331	0,132	0,633	0,633	0,423
Strategija 3	0,549	0,654	0,105	0,260	0,408

Iz tabele 11 može se videti da nakon sprovođenja postupka AHP metode, za dati primer, redosled alternativa prema redosledu bi bio sledeći: "Strategija 1" (17%), "Strategija 2" (42%), "Strategija 3" (41%), iz čega se vidi da bi najbolja odluka bila odabir "Strategije 2".

ZAKLJUČAK

Atraktivnost grane je korisna ne samo za analizu rentabilnosti, nego i za procenu rizika. Kada je rizik u pitanju potrebno je istaći podelu na sistematski i nesistematski rizik. Nesistematski rizik može se izbeći, ili smanjiti pomoću diversifikacije vlasničkih portfelja. Iz čega sledi da je rizik akcije sistematski rizik pa je nagrada za investitore u korelaciji sa njime.

Konkurentska prednost preduzeća ne zavisi samo od njegovog lanca vrednosti, nego i od sistema vrednosti. Ravnoteža konkurentne moći u lancu vrednosti grane je vrlo važna. Na primer, preduzeće može da investira vrlo značajna sredstva u kvalitet svojih usluga, dodajući tako vrednost za kupce, ali može da pretrpi neuspeh zbog ograničene pregovaračke moći da realizuje dodatnu vrednost putem povećanja cene.

Bilansiranje uslova egzistencije preduzeća na savremenim tržištima iziskuje poznavanje većeg broja faktora kao i njihovo identifikovanje i analitičko obuhvatanje u poslovnim strategijama. S tim u vezi potrebno je istaći da se položaj preduzeća može posmatrati sa više aspekata, ali da smo u radu primenom AHP metode izvršili izbor strategija u zavisnosti od nekoliko činilaca. Ti činilaci su: stepen konkurencije unutar grupe, veličina preduzeća u odnosu na ostala preduzeća u grupi, troškovi ulaska u grupu i sposobnost preduzeća da realizuje izabranu strategiju u operativnom smislu. Oni su poslužili kao kriterijumi prilikom izbora optimalne strategije. Preduzeće će biti najrentabilnije i imaće najveću vrednost ako se nalazi u atraktivnoj grani, povoljnoj strateškoj grupi u okviru grane i ako ima jaku poziciju u grupi.

Istraživanjem smo pokazali da se usled zadatih ograničenja primenom analitičkih metoda došlo do odabira najbolje rangirane strategije 2 sa 42 % relativnog učešća što upućuje da bi preduzeća trebala da se opredele za navedenu strategiju.

LITERATURA

1. Van Horne J., Wachowicz J., Fundamentals of Financial Management, Prentice Hall, 2008
2. Žager K., Žager L., Analiza finansijskih isvještaja, Zagreb, 1998.
3. Pokrajčić D., Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004
4. Porter M., How Competitive Forces Shape Strategy, The Dryden Press, 1996.
5. Robert F. Meigs, Walter B. Meigs, Računovodstvo, Mate, Beograd, 1999
6. Saaty, T.L., The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York, 1980
7. Schroeder R. and Clark M. Accounting Theory and Analysis, University of North Carolina, 2001.
8. Stevanović N, Malinić D, Milićević V, Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

Aleksandra Vukoje, dipl.ekon.⁵⁸

Abstract

In order to achieve the objectives of business operations, in terms of increased market volatility, crucial to the survival and success are well Prosperous conditions of existence based on maintaining competitiveness. One of the important steps is the balancing of the factors necessary for the creation of the market position of companies in a particular industry, which is very successfully be applied optimally focused SWOT analysis. This analysis will facilitate the identification of the interdependence of internal strengths and weaknesses with external opportunities and threats. The paper will be presented and providing competitive advantages in lower costs compared to its competitors, which is a comparative analysis can show. When it plays an important role properly understanding how Stavro costs in the company in order to identify the key factors that produce costs. Building a sustainable competitive advantage is a long-term process, the company makes it special compared to competing, allows him to get through the crisis and changes in business, in response to the problems that come from the market, to continue the successful development of existing and newly created jobs. This is achieved by an appropriate competitive strategy, which provides increased profitability in the industry.

Keywords: balancing, competition, emerging kinds of enterprises, market.

⁵⁸ Aleksandra Vukoje, Bachelor of economics, master student, University of Belgrade, Faculty of Economics, Kamenička no. 6, Belgrade, Serbia.

Uputstvo za autore radova za časopis "ODITOR"
CENTRA ZA EKONOMSKA I FINANSIJSKA ISTRAŽIVANJA

NASLOV RADA
(u najviše dva reda)

OPŠTE NAPOMENE: Časopis "ODITOR" sadrži originalne naučne radove, pregledne članke kao i saopštenja iz svih oblasti menadžmenta, finansija i prava (čiji podnaslov glasi: menadžment, finansije i pravo).

Rukopis rada je potrebno pripremiti po ugledu na tekst ovog uputstva i tako olakšati pripremu za štampu, a sebi uštedeti naknadne izmene i dorade.

Rukopis rada, na srpskom jeziku, pisano fontom Arial šalje se na recenziju bez prve strane na kojoj su označena imena autora. Tekst mora biti logičan, jasan i jezički čist i bez slovnih grešaka.

Stavovi izneti u tekstu objavljenom u časopisu predstavljaju isključivo mišljenje autora i isključivo su u odgovornosti autora.

Rezime: Tekst rezimea mora biti napisan u veličini do 100 reči. Rezime sadrži: osnovni pregledni tekst i ključne reči, rezime je potrebno prevesti na engleski jezik.

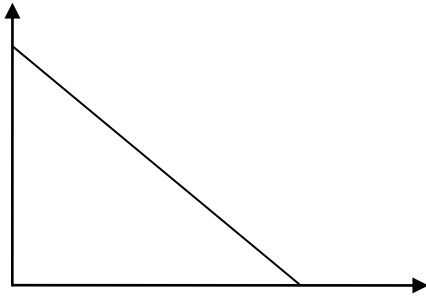
Ključne reči: Uputstvo, rad, veličine od 3 do 5 reči.

Priprema rukopisa:

- Prva stranica rada rezervisana je samo za podatke o autorima, rad se piše tek od druge strane. Podaci o autorima priloga čine njihova naučna i akademska zvanja i naziv institucija (preduzeća) u kojoj su zaposleni, pišu se ispod naslova na prvoj strani i slovima veličine 12;
- Radovi ne smeju biti duži od 12 kucanih strana, uključujući tekst, slike, grafikone, tabele i ostale priloge. Rukopisi se kucaju proredom 1na papiru formata A4. Leva, desna, gornja i donja margina treba da budu široke 2,0 santimetara;
- U časopisu se objavljuju samo stručni i naučni radovi koje recenzenti preporuče za štampu;
- Naslov rada na srpskom jeziku piše se na sredini druge strane, dva proreda od gornje margine, veličine slova 14 (**boldovano**);
- Rezime i apstrakt pišu se u prostoru koji je 2,0 santimetara odmaknut od leve i desne margine, kurzivom (*italik*) i veličinom slova 10 na gore navedeni način;
- Ključne reči treba da ukazuju na problematiku istraživanja u radu. Treba ih navesti azbučnim redom i odvojiti zapetama;
- Novi red se uvlači i odvaja od prethodnog pasusa za prored 1 (single);
- Podnaslov pisati veličinom fonta Arial 12;
- Rad kucati proredom od 1, a margine poravnati (Justified). Preporučuje se font Arial veličine 10;
- Ukoliko se pojavi potreba za dodatnim uputstvima i objašnjenjima u radu ili pozivanje na literaturu, navodi se u fusniti koje se numerišu arapskim brojevima;
- Strane se numerišu na sredini u donjem delu strane,
- Šeme, grafikoni, pregledi i tabele moraju imati broj i legendu;
- Jednačine u tekstu pisati numeričkim oznakama na sredini teksta, npr:

$$P = \frac{Ic*\sqrt{Q}}{\int M - W}$$

- Slike prikazivati na sledeći način, npr:



Slika 1. Naziv

Tabele:

- Tabele treba označiti arapskim brojevima. Naslov tabele treba da objašnjava njen saržaj;
- Za tabele za koje su podaci preuzeti od stručnog izvora navesti na dnu tabele izvor i godinu za koju su podaci uzeti;
- Napomene treba naznačiti ispod izvora podataka;
- Na odgovarajućem mestu u tekstu na koji se odnosi navodi se broj tabele;

Literatura:

- Literatura se u tekstu navodi na dnu stranice u fusnoti (autor, naziv izvora, izdavač, godina izdanja i broj strane);
- Spisak literature se daje na kraju rada azbučnim (abecednim) redom kao na primer:
 1. Fridman M., Teorija i monetarna politika, Rad, Beograd, 1973,
 2. Milovanović S., Carić M., Makroekonomija, Univerzitet „Privredna akademija“, Novi Sad, 2007;
- Reference u tekstu treba da uključe prezimena autora i godinu izdanja. U slučajevima kada postoje dva autora treba ih oba navesti, dok u slučaju da postoje tri do pet autora potrebno je navesti prvog autora i naznačiti sa dr. ili latinskom skraćenicom: „at al.“. Kada postoji pet i više autora izvora potrebno je umesto njihovih prezimena napisati „grupa autora“;
- Internet adrese potrebno je navesti kompletno u originalnim nazivu.

Napomena:

Radove slati na sledeće načine:

- Elektronskom poštom na e-mail: cefibeograd@gmail.com ,
- Poštom: Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, za časopis “ODITOR”, Prvomajska 48/6, 11080 Zemun, Beograd

Za potrebne informacije javite se na kontakt telefon: 063/7233440 ili 060/0972193.

Radove je potrebno dostaviti redakciji časopisa u elektronskoj formi u formatu za Microsoft Word (*.doc).