



**Univerzitet u Novom Pazaru**

# **Ekonomski izazovi**

**Časopis Departmana za ekonomske nauke  
Univerziteta u Novom Pazaru**

**Godina 9, Broj 17**

**Novi Pazar, jul 2020. godine**

## **Ekonomski izazovi**

Časopis departmana za ekonomske nauke  
Univerziteta u Novom Pazaru

- Izdavač: **Univerzitet u Novom Pazaru**  
Za izdavača: **Suad Bećirović**, rektor
- Redakcija: **Bećir Kalač**, glavni i odgovorni urednik  
**Mehmed Meta**, zamjenik glavnog i odgovornog urednika  
**Dženis Bajramović**, sekretar i tehnički urednik  
**Amela Ahmatović**, zamjenik sekretara redakcije  
**Irma Mašović-Muratović**, zamjenik tehničkog urednik
- Uredivački odbor: **Radmilo Todosijević**, Univerzitet u Novom Sadu  
**Suad Bećirović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Halid Kurtović**, Univerzitet u Zenici  
**Milenko Popović**, Univerzitet Mediteran  
**Esad Ahmetagić**, Univerzitet u Novom Sadu  
**Pece Nedanovski**, University "Ss. Cyril and Methodius"-  
Skopje  
**Miro Blečić**, Univerzitet Mediteran  
**Petar Bojović**, Univerzitet Metropolitan  
**Senad Bušatlić**, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu  
**Adisa Delić**, Univerzitet u Tuzli  
**Daniel Tomić**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- Izdavački savjet: **Elma Elfić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Tibor Petres**, University of Szeged  
**Amela Lukač-Zoranić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Darko Lacmanović**, Univerzitet Mediteran  
**Čamil Sukić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Ljiljana Arsić**, Univerzitet u Prištini  
**Enis Ujkanović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Nada Živanović**, Univerzitet Union u Beogradu  
**Sefer Mededović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Dušica Karić**, Alfa Univerzitet u Beogradu  
**Azra Čatović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Gordana Paović-Jeknić**, Univerzitet Crne Gore  
**Selma Novalija**, Univerzitet u Tuzli
- Lektor: **Jelena Lekić**, Univerzitet u Novom Pazaru
- Korice: **Denis Kučević**, Univerzitet u Novom Pazaru

Tiraž: 500 primjeraka

Štampa: **GrafiColor**, Kraljevo

ISSN: 2217-8821

e- ISSN: 2560-4805

Adresa redakcije: Univerzitet u Novom Pazaru  
Ul. Dimitrija Tucovića bb  
36300 Novi Pazar  
Telefon: +381 20 316 634  
E-mail: ekonomski.izazovi@uninp.edu.rs

Sajt časopisa: <http://ei.uninp.edu.rs/>

Bibliografska baza:

- Repozitorijum NBS
- Kobson - Spisak časopisa iz Srbije dostupnih u elektronskoj formi
- Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
- University Library of Regensburg
- SCI indeks Srbija
- M52 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2019
- M53 lista Ministarstva Prosvete za 2015, 2016, 2017 i 2018

**Ekonomski izazovi**  
**Časopis Departmana za ekonomske nauke**  
**Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru**

---

UVODNA REČ UREDNIKA

Poštovani čitaoci,  
uvažene kolege i kolegice,

Približila se 9 godina od izlaska prvog broja časopisa Ekonomski izazovi, čast mi je i veliko zadovoljstvo da predstavimo prvi broj u 9 godini izdanja, odnosno 16 izdanje časopisa Ekonomski izazovi.

Ovo 17 izdanje časopisa izlazi u periodu velike tuge i do sada nezabeležene situacije u istoriji ljudskog roda, da jedan virus (Covid19) parališe svet i svetsku ekonomiju, u narednim časopisim će sigurno autori analizirati reperkusije ovog nezapamćenog stanja u istoriji ljudske civilizacije i utvrdite ekonomske efekte i štete u nardnim izdanjima.

Krajem 2019 Ministarstvo prosvete RS je naš i Vaš časopis Ekonomski izazovi kategorisalo po prvi put kao M52 za 2019 na listi Ministarstva za prosvetu i nauku RS.

U 2017 akademskoj godini smo pristupili i SCI indeksu Srbija, tako da su naši radovi sada vidljivi i na njihovom sajtu ali su i opremljeni DOI brojevima poput svih renomiranih časopisa i od sada je časopis opremljen i e-ISSN brojem.

Svih ovih godina rasli smo, kako u pogledu broja tako i u pogledu kvaliteta radova koje dobijamo. Izrazito zadovoljstvo nam pričinjava činjenica da sve veći broj profesora, istraživača i studenata iz okolnih zemalja i Univerziteta aktivno učestvuje u daljem razvoju časopisa Ekonomski izazovi.

O samom 17 izdanju časopisa Ekonomski izazovi, nemam potrebu da pišem u mnogome, jer su sami autori o svojim temama veoma studiozno i na veoma pitak a sa druge strane akademski prihvatljiv način, napisali stranice i stranice svojih razmišljanja.

Glavni urednik,  
Prof. dr Bećir Kalrač

## Sadržaj / Contents

<b>ISTRAŽIVANJE TRENDOVA U RAZVOJU KOMPETENCIJA PROJEKTNIH MENADŽERA U PROCESU DIGITALIZACIJE DRUŠTVA I INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE 4.0. ....</b>	<b>1</b>
<b>Bojana Ostojić .....</b>	<b>1</b>
<b>Eldin Dobarčić.....</b>	<b>1</b>
<b>EXPLORING TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF COMPETENCIES OF PROJECT MANAGERS IN THE PROCESS OF DIGITALIZATION OF SOCIETY AND THE INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0.....</b>	<b>1</b>
<b>PORESKA POLITIKA I EFEKTI OPOREZIVANJA U REPUBLICI SRBIJI .....</b>	<b>14</b>
<b>Nemanja Gogić.....</b>	<b>14</b>
<b>TAX POLICY AND EFFECTS OF TAXATION IN THE REPUBLIC OF SERBIA .....</b>	<b>14</b>
<b>ZNAČAJ UNAPRJEĐENJA SLOBODNE TRGOVINE U ZEMLJAMA U RAZVOJU.....</b>	<b>28</b>
<b>Husnija Tahirović .....</b>	<b>28</b>
<b>THE IMPORTANCE OF IMPROVING FREE TRADE IN DEVELOPING COUNTRIES .....</b>	<b>29</b>
<b>MULTI-SENZORSKI MARKETING .....</b>	<b>45</b>
<b>Milena Savić .....</b>	<b>45</b>
<b>Nenad Perić.....</b>	<b>45</b>
<b>Radmila Savić.....</b>	<b>45</b>
<b>MULTI-SENSORY MARKETING.....</b>	<b>45</b>
<b>PORESKO OPTEREĆENJE U ZEMLJAMA EU .....</b>	<b>58</b>
<b>Branimir Kalaš.....</b>	<b>58</b>
<b>TAX BURDEN IN EU COUNTRIES.....</b>	<b>58</b>

<b>RAVNOTEŽA IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZAPOSLENIH I MENADŽERA - POGODNOSTI ZA BALANSIRANJE ŽIVOTA I NJIHOVI EFEKTI .....</b>	<b>67</b>
<b>Milica Mladenović.....</b>	<b>67</b>
<b>EQUILIBRIUM BETWEEN BUSINESS AND PRIVATE LIFE OF EMPLOYEES AND MANAGERS - BENEFITS FOR BALANCE OF LIFE AND THEIR EFFECTS .....</b>	<b>67</b>
<b>SAVREMENE TEHNOLOGIJE I VIZUELNO – LOGIČKI PRISTUP U NASTAVI MATEMATIKE .....</b>	<b>80</b>
<b>Miroslava Mihajlov Carević.....</b>	<b>80</b>
<b>Milena Petrović .....</b>	<b>80</b>
<b>Julija Avakumović .....</b>	<b>80</b>
<b>MODERN TECHNOLOGIES AND VISUAL - LOGICAL APPROACH IN MATHEMATICS TEACHING .....</b>	<b>80</b>
<b>SPECIFIČNOST PRIMENE THROUGHPUT RAČUNOVODSTVA U JIT POSLOVNOM OKRUŽENJU.....</b>	<b>89</b>
<b>Tatjana Stevanović.....</b>	<b>89</b>
<b>Ljilja Antić.....</b>	<b>89</b>
<b>Amer Rastić .....</b>	<b>89</b>
<b>KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA.....</b>	<b>89</b>
<b>REKLAMA I NJEN UTICAJ NA POTROŠAČE: ZLOUPOTREBA DECE U REKLAMAMA .....</b>	<b>105</b>
<b>Nikola Dojčinović .....</b>	<b>105</b>
<b>Samir Ljajić.....</b>	<b>105</b>
<b>COMMERCIALS AND ITS IMPACT ON CONSUMERS: CHILDREN ABUSE IN ADVERTISING .....</b>	<b>105</b>
<b>SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI.....</b>	<b>118</b>
<b>LIST OF RECONCILIANTS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES .....</b>	<b>118</b>
<b>TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA.....</b>	<b>119</b>

**NAUČNI ČLANCI**

---

***SCIENTIFIC ARTICLES***





## **ISTRAŽIVANJE TRENDOVA U RAZVOJU KOMPETENCIJA PROJEKTNIH MENADŽERA U PROCESU DIGITALIZACIJE DRUŠTVA I INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE 4.0.**

**Bojana Ostojić**

Univerzitet “Educons“, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment PMC,  
Beograd, Srbija

*bojanaostojic2002@yahoo.com*

**Eldin Dobarčić**

Akademija za poslovnu ekonomiju, Čačak,  
Beograd, Srbija

*eldin.dobracic@gmail.com*

### **Apstrakt**

Inovacije imaju sve veći primat u savremenom poslovanju, do mere u kojoj iste postaju sve više nezamenjive kada se radi o digitalnim tehnologijama. Dolazi do sve bržeg porasta broja korisnika digitalnih tehnologija, koja ide uporedo sa njenom sve većom dostupnošću, tako da je činjenica da dolazi do evolucije istih. U tom kontekstu sve je veći značaj i menadžmenta u okviru kompanija koje se bave ovakvim vidovima delatnosti.

Najveći uticaj i promena, odnosno evolucija IT sektora može se uvideti kada se radi o internetu, kao nezamenjivom sredstvu komunikacije u savremenom svetu. Poslednjih nekoliko godina došlo je do naglog povećanja korisnika interneta, koji internet koriste ne preko elektronskih kompjutera, niti ličnih kompjutera, već preko tableta i mobilnih telefona, androida, smartfona, itd. Savremene aplikacije i multifunkcionalnost različitih vrsta mobilnih telefona, android telefona, smartfona itd., utiču pozitivno na ovaj trend. Korisnicima se pruža sve šira ponuda sve raznovrsnijih uređaja kojima će moći da se služe digitalnim tehnologijama. Predviđanja su da će se taj trend dalje ubrzavati. Takve tendencije sa jedne strane imaju kako pozitivne, tako i negativne uticaje. Kompetencije projektnih menadžera su sve šire ukoliko imamo u vidu postojeće tendencije.

**Ključne reči:** inovacije, aplikacije, multifunkcionalnost, internet, digitalne tehnologije

## **EXPLORING TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF COMPETENCIES OF PROJECT MANAGERS IN THE PROCESS OF DIGITALIZATION OF SOCIETY AND THE INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0.**

### **Abstract**

Innovation is gaining ground in modern business, to the extent that it is becoming increasingly indispensable when it comes to digital technologies. There is an ever-increasing number of digital technology users, which goes hand in hand with its increasing availability, so the fact is that they are evolving. In this context, the importance of management within the companies engaged in these types of activities is increasing.

The biggest impact and change, that is, the evolution of the IT sector, can be seen when it comes to the Internet, as an indispensable means of communication in the modern world. In the last few years, there has been a rapid increase in internet users, who use the internet not via electronic computers, nor personal computers, but via tablets and mobile phones, androids, smartphones, etc. Modern applications and multifunctionality of different types of mobile phones, android phones, smartphones, etc., are influencing this trend. Customers are offered an ever-expanding range of digital devices to use. The trend is predicted to accelerate further. Such tendencies on the one hand have both positive and negative impacts. The competencies of project managers are certainly broader given the current tendencies.

**Keywords:** innovation, applications, multifunctionality, internet, digital technologies.

**JEL codes:** O2, O3

### **UVOD**

Poseban aspekt vezan za upotrebu digitalnih tehnologija je E- kupovina. U tom smislu poslednjih godina dolazi do velike ekspanzije vezane za internet trgovinu. Postoji veoma veliki broj kompanija koje proizvode i plasiraju svoje proizvode na tržišta skoro svih zemalja ili pak kompanija koje se bave nabavkom proizvoda, te prodajom na inostrana ili domaće tržište. U toj surovoj tržišnoj utakmici dolazi do borbe za svakog klijenta, te ove kompanije nude sve povoljnije uslove kupovine svojim kupcima, kao što su: niže cene, niži troškovi isporuke ili besplatna isporuka, produžen garantni rok, mogućnost da kupac vrati kupljenu robu ukoliko je kupio na probni period, davanje povoljnije cene ukoliko kupac naruči veću količinu proizvoda itd. Novi projektni zadaci kada je reč o menadžmentu tiču se ne samo informatičkih revolucija, već i revolucija na polju veštačke inteligencije koja će svoju punu afirmaciju imati tek u narednom periodu.

Ove kompanije su odavno prevazišle nacionalne granice i nude veoma često 24 - časovne usluge svojim klijentima putem live - chat platforme, gde svaki kupac može, ukoliko to hoće dobiti odgovore određene opšte upite ili u veoma kratkom roku dobiti odgovore na konkretna pitanja, na koje odgovaraju posebni departmani, svi međusobno povezani na platformama savremenih digitalnih tehnologija. Takođe, kupac može pomoću digitalnih tehnologija da prati kretanje i isporuku robe koju je poručio ovim putem, te ima mogućnost da u svakom momentu ima informaciju gde se predmetna roba nalazi.

Imajući u vidu sve što je gore navedeno možemo uvideti značaj teme koja će u okviru ovog rada biti obrađena, te analizirana. Naime, trendovi u razvoju kompetencija projektnih menadžera predstavljaju nadogradnju na sve gore navedene trendove, pa se u tom smislu određuje i dalji kurs u kom će se ići kada je reč o ovoj tematici.

Takođe, treba naglasiti da kada je reč o problematici ovog rada i razlozima koji su odlučujući za odabir baš ove teme, mora se imati u vidu činjenica da postoje mnogi aspekti koji su vezani za istu, a koji nisu još u dovoljnoj meri obrađeni, odnosno analizirani. Imajući to u vidu, ovi razlozi predstavljaju svojevrsan profesionalni izazov koji zahteva ozbiljan akademski pristup, odnosno izradu ovog rada korišćenjem relevantnih naučnih metoda i sublimacijom relevantnih bibliografskih izvora.

## **ČETVRTA INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA KAO FAKTOR INTENZIVNOG RAZVOJA INFORMACIONE TEHNOLOGIJE**

Svedoci smo činjenice da dolazi do sve većih značajnih strategijskih mogućnosti koje predstavljaju priliku u smislu određenih benefita poslovanja, a koji su posledica globalizacije tržišta, kao i sve većih i bržih promena u zahtevima, navikama, karakteru i stilu života potrošača. Dolazi do inovativnih pomaka na polju tehnologije kao veoma bitnog faktora koji utiče na konkurentnost proizvoda i usluga, a takođe, sa druge strane ovi procesi utiču i na sticanje i očuvanje konkurentskih prednosti konkretnih kompanija u globalnoj tržišnoj utakmici. Potvrdu daju brojne uspešne kompanije prisutne dugi niz godina na svetskom tržištu. Kompanije Bayer, IBM, Siemens, Unilever, ali i novije poput Apple, Google, Microsoft, Nokia savladale su koncept sopstvenog razvoja uz seriju inovacija u poslovanju [1, str. 32]. Obimne literature, kao i rezultati istraživanja vršena i kod nas, ali pre svega u inostranstvu iznose činjenice da postoji izvestan stepen kompatibilnosti između progressa informacionih tehnologija, inovacija i brendova. Prilikom razrade ove tvrdnje treba poći od sledećih pretpostavki:

- kroz primenu modernih informacionih tehnologija i inovacija u poslovnim procesima dolazi do unapređenja tradicionalnih metoda i to naročito u marketingu i brend menadžmentu i
- brend menadžment je ključni faktor koji utiče na opstanak inovacija u dužem roku.

Došlo je do veoma velikih promena kada je reč o svetskoj privredi i to naročito tokom poslednje dve decenije usled vrlo širokog uticaja informacionih tehnologija, ali takođe i novih pronalazaka, kao i globalizacije tržišta. Informaciono-komunikacione tehnologije – IKT (en. Information Communication Technologies - ICT) su uspostavile su nove standarde u poslovnim okvirima. To je kao posledicu imalo činjenicu da je konkurentnost konkretne privrede u velikoj meri zavisila, i zavisi, od ICT indeksa, jer isti sa druge strane u velikoj meri utiče na ukupan indeks konkurentnosti rasta (en. Growth Competitiveness Index). Rast privrede, ali i rast kompanija opredeljen je kvalitetom razvoja IC tehnologija [1, str. 33].

Takođe treba naglasiti da dolazi do intenzivnog razvoja informacionih tehnologija, i to pre svega preko elektronskog poslovanja, kao i interneta, što omogućava mnogim kompanijama da zauzmu geografski veće tržište u svojim poslovnim aktivnostima u okviru obavljanja svoje delatnosti. Obzirom da je došlo do prihvatanja novih tehnologija, došlo je do smanjenja distance koja je postojala između potrošača u različitim delovima sveta, a na taj način mnoge kompanije su postale globalno

prepoznatljivije. Informaciona tehnologija i elektronsko poslovanje kao procesi postaju sve više nezaobilazni kada je reč o modeliranju organizacije, kao i upravljanju, povećanju konkurentnosti, te na taj način poslovanje kompanije postaju deo globalnih sfera i kao takve povećavaju obim svog poslovanja. Smatra se da je stvaranje globalnog potrošačkog tržišta u najvećoj meri posledica tehnoloških dostignuća [1, str. 33].

Međutim, takođe treba primetiti da jedino kada je reč o proizvodima koji imaju različitu namenu i mesto u sistemu potrošnje, odnosno koji imaju posebnu specifikaciju, mogu postati proizvodi koji su globalno prepoznatljiviji. Jedan od bitnih uzroka kada je reč o globalnim proizvodima jeste i činjenica da potrošači preferiraju dobar odnos između cene i kvaliteta i to naročito kada je reč o prilagođenim proizvodima specifične namene.

One kompanije koja su orijentisane globalno ne samo da nastoje pronaći ciljna tržišta na koja bi plasirale robu i usluge, već postoji intencija da ih iste i stvaraju. Kompanije koje posluju po ovim principima pokušavaju da minimalizuju razlike između zemalja i između ostalog i iz tog razloga koriste marketing kao veoma pogodan instrument upravljanja svetskom tražnjom. U tom procesu veoma veliku pomoć pružaju im i nove tehnologije. Globalne kompanije su u konstantnoj potrazi za tehnologijama koje bi mogle omogućiti fleksibilan dizajn proizvoda, kao i poslovnih procesa, jer njihova primena bi trebalo da poveća efikasnost poslovanja istih.

Treba naglasiti i činjenicu da nove tehnologije utiču na konkurentsku prednost pre svega u slučaju da iste mogu u velikoj meri uticati na smanjenje troškova kompanije sa jedne strane ili sa druge strane da iste u velikoj meri doprinose diferencijaciji između proizvoda, odnosno usluga. Tehnološka dostignuća se koriste se veoma pogodno sredstvo kojim dolazi do implementacije inovativnih rešenja. Do konkurentске prednosti dolazi i onda kada postoji i tešnja povezanost proizvoda sa uslugama. U ranijem periodu je to češće bio slučaj kada je reč o proizvodnji dobara, a poslednjih tri decenije, to je slučaj kada je reč o gotovo svim proizvodima visoke tehnologije čiju prodaju i održavanje prate brojne usluge.

Obzirom da su tehnološki procesi inkorporirani u okviru svake aktivnosti kroz koju dolazi do stvaranja novih vrednosti sa jedne strane, kao i u povezivanje tih aktivnosti sa druge strane, to sve ukupno može imati ogroman uticaj kako na troškove, tako i na druge činjenice. Na troškove će se odraziti u slučaju ukoliko utiču na generatore troškova ili pak na aktivnosti diferenciranja koje stvaraju vrednost.

Tehnološke promene su u velikoj meri uticale i svakako utiču i dalje na mnogo kompleksniji pristup marketingu. Kroz veoma živu dinamiku razvoja interneta, kao i kroz marketinške mogućnosti digitalne tehnologije dolazi do značajnog poboljšanja tradicionalnih marketing aktivnosti, te je na taj način otvoren i prostor koji omogućuje razvoj elektronskog ili internet marketinga. Internet marketing je zasnovan na tradicionalnom marketingu i omogućava uspešan nastup kompanije, i to kako na nacionalnom isto tako i na međunarodnom tržištu. Veoma bitna, može se reći čak i suštinska, razlika između tradicionalnog direktnog marketinga i elektronskog marketinga zasniva se na činjenici da ovaj drugi, u stvari, predstavlja interaktivni dvosmerni komunikacioni proces, koji je inače karakterističan za internet marketing,

i to ga čini veoma pogodnim sredstvom pomoću kog dolazi do komuniciranja na globalnom tržištu.

Nakon što je došlo do uvođenja elektronskog poslovanja, kao i do prihvatanja novog globalnog medija - interneta, došlo je i do prilagođavanja strategije brendiranja u skladu sa novim standardima u poslovanju. Putem interneta otvorile su se dosta široke mogućnosti pre svega kroz interaktivnu komunikaciju, a na taj način je takođe obezbeđena globalnu dostupnost brendova. Implementacija savremenih tehnoloških rešenja postala je obavezna kada je reč o poslovanju u uslovima današnje ekonomske i političke globalizacije, što svakako direktno utiče na proces donošenja marketing odluka. Samo kompanije koje imaju tehnoloških kapaciteta u mogućnosti su da dizajniraju proizvod koji će ostvariti željene rezultate na tržištu uz konkurentnu cenu [1, str. 35].

Došlo je do ekspanzije poslovnih aktivnosti mnogih kompanija koje posluju na globalnom tržištu, što je sa druge strane uticalo i na tehnološka ulaganja kada je reč o razvoju komunikacionih veština, kao i na privlačenje pažnje novih potrošača, kroz permanentno nudišenje novim sadržaja. Stanje na svetskom tržištu je naročito kompleksno i tendencija je da će isto biti još kompleksnije, usled činjenice da postoji konkurencija velikog broja različitih brendova. Međutim, ono što treba reći, svakako je i činjenica da zbog razvoja i primene naprednih tehnologija u sferi globalnih komunikacija omogućena je informisanost potrošača koji se nalaze na potpuno suprotnim geografskim pozicijama, što je sa svoje strane uticalo i na konvergenciju percepcije potrošača, a sa druge strane uticalo je i na jačanje imidža kompanije, kao i snage njenih brendova.

## **TRENDOVI KOJI UTIČU NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU**

Digitalna transformacija je nova terminologija u upotrebi digitalnih artefakata, sistema i simbola unutar i oko subjekata koji ih sprovode. Iako taj izraz nije jasno definisan, isti obuhvata nekoliko dimenzija. Poslednja istraživanja na tom planu bave se pitanjem digitalne transformacije putem uticaja Interneta. Nekoliko objavljenih izveštaja odnose se na preduzeća i kreatore politike.

Bughin i Maniika (2012) pružaju analizu uticaja Interneta na ekonomski rast na nacionalnom nivou, imajući u vidu odgovarajuće pozicioniranje i potencijal zemalja. Otkrili su da je Internet doprineo 3,4% BDP-u u 13 zemalja koje su analizirane. SAD i dalje imaju vodeću ulogu u tom smislu [2, str. 20]. U Evropi, Ujedinjeno Kraljevstvo i Švedska imaju važnu ulogu kao i Francuska i Nemačka. Položaj Indije i Kine postaje sve značajniji, dok su Brazil i Rusija, zajedno sa Italijom još uvek u ranoj fazi ovog procesa.

U novije vreme, Voetzel et al. (2014) su radili istraživanja o tome koliku važnost za kineske građane predstavlja upotreba interneta. Ključne brojke u tom smislu su 632 miliona Kineza koji su korisnici interneta, 700 miliona aktivnih korisnika pametnih uređaja, a 300 milijardi USD zarađeno je prodajom e-uređaja u 2013. godini. Upotreba interneta u Kini obično je potrošački orijentisani i tržišni udeo Internet orijentisane ekonomije koji predstavlja 4,4% BDP - a, koji je viši nego u Sjedinjenim Državama ili Nemačkoj. U Francuskoj, 2014. Izveštaj McKinsey podvlači neravnotežu između

klasičnog potrošača i poslovne upotrebe. Do ove tendencije dolazi čini se zbog nedostatka adekvatnih znanja i veština, kao i finansijskih ograničenja i posvećenosti organa uprave. Ovo sugerije da je digitalna transformacija proces koji uključuje širenje Interneta u oba sektora potražnje i ponude. Dakle razlikuju se performanse između zemalja u smislu nivoa i obima korišćenja Internet aplikacija.

Na isti način, ali iz mikroekonomske perspektive, Cap Gemini i MIT Sloan Management (2011) ispitao je pitanje digitalne transformacije u smislu nivoa zrelosti. Digitalna transformacija je definisana kao „upotreba tehnologije za radikalno poboljšanje performansi ili nivoa preduzeća“. Na osnovu intervjua sa 157 rukovodioca u 50 kompanija, studija je definisala četiri stepena zrelosti zasnovana na dva kriterijuma: digitalni intenzitet i intenzitet upravljanja transformacijom [2, str. 21]:

- digitalni početnici: kompanije sa niskim rezultatima po oba kriterijuma;
- digitalni fashionisti: kompanije sa visokim nivoom implementacije u pogledu digitalnog intenziteta, ali niskim nivoom transformacije;
- digitalni konzervativci: kompanije koje su svesne važnosti digitalne transformacije, ali organizacija im je i dalje tradicionalna i
- digitalci: kompanije koje zaista razumeju vrednost digitalne transformacije i kako da iskoriste iste.

Autori predlažu dve dimenzije kao ključne gradivne blokove za definisanje digitalnih transformacija: digitalni intenzitet i upravljanje transformacijama. Ova taksonomija je korisna u definisanju digitalne transformacije na nivou kompanije. Međutim, ovi kriterijume treba detaljnije definisati, a pristup se mora proširiti izvan okvira tradicionalnih granica (velikih) kompanija.

## **PET DOMENA STRATEGIJE KOJA SE MENJA U DIGITALNOM SMISLU**

Ako je elektrifikacija bila transformacija jer je promenila osnovna ograničenja proizvodnje, uticaj digitalnih tehnologija još je veći, jer menja ograničenja pod kojima praktično svaki domen poslovne strategije deluje. Digitalne tehnologije menjaju način na koji dolazi do povezivanja i stvaranja vrednosti prema kupcima. Mnoge generacije odrasle su u svetu u kom kompanije plasiraju poruke i isporučuju proizvode kupcima. Međutim, danas je taj odnos u mnogo aspekata dvosmeran.

Digitalne tehnologije transformišu način na koji bi trebalo razmišljati o konkurenciji. Sve više i više dolazi do konkurencije ne samo među rivalskim kompanijama iz iste grane industrije, već među kompanijama iz različitih industrijskih grana koje preuzimaju kupce svojim novim digitalnim ponudama. Postoje i primeri gde dolazi do žestoke konkurencije sa dugogodišnjim rivalima u jednoj oblasti, a istovremeno i do iskorišćavanja mogućnosti saradnje tih istih kompanija u drugim sektorima poslovanja. U tom smislu, sve više, imovina više ne može biti samo u vlasništvu konkretnih kompanija, već sve više su titulari iste mreža međusobno povezanih poslovnih partnera koji su okupljeni po osnovu labavijih poslovnih odnosa.

Digitalne tehnologije su možda najznačajnije promenile savremeni svet, još od momenta značajne upotreba različitih vrsta podataka. U tradicionalnim preduzećima podaci su bili vrlo nedostupni nabaviti, teško ih je bilo čuvati i koristiti. Samo upravljanje ovim podacima zahtevalo je kupovinu i održavanje od strane masovnih IT sistema - sistema za planiranje resursa u preduzeću.

Danas se podaci generišu neviđenom brzinom - i to ne samo kompanijski podaci, već i svih drugih subjekata. Štaviše, sistemi za skladištenje podataka su sve jeftiniji, lako dostupni i jednostavni za upotrebu. Najveći izazov danas je pretvaranje ogromne količine podataka koje imamo u vredne informacije. Digitalne tehnologije takođe transformišu načine na koji dolazi do inovacija u poslovanju. Tradicionalno, inovacije su bile skupe, pratili su ih velika ulaganja i međusobno su bile izolovane. Testiranje novih ideja bilo je teško i skupo, tako da su se preduzeća u svom poslovanju oslanjala na svoje menadžere koji bi trebalo da pretpostave šta bi trebalo ugraditi u proizvod pre nego što isti bude plasiran na tržište.

Danas digitalne tehnologije omogućavaju kontinuirano testiranje i eksperimentisanje, procese koji su u prošlosti bili nezamislivi. Prototipovi određenih proizvoda mogu biti napravljeni za određena novčana sredstva i ideje koje se brzo testiraju sa zajednicama korisnika. Konstantno učenje i brza iteracija proizvoda, pre i posle njihovog plasiranja postaju pravilo.

Napokon, digitalne tehnologije nas prisiljavaju da drugačije razmišljamo o tome kako kupci razmišljaju o novostvorenim vrednostima. Ono što kupci vrednuju vrlo brzo se menja, a konkurenti neprestano otkrivaju nove mogućnosti koje kupci mogu da cene. Uzeto zajedno, možemo videti kako digitalne sile preoblikuju pet ključnih domena strategije, a to su [3, str. 5]:

- kupci,
- konkurencija,
- podaci,
- inovacije i
- vrednost

Ovih pet domena opisuju pejzaž digitalne transformacije koji utiče danas na poslovanje. Preko ovih pet domena digitalne tehnologije redefinišu se mnogi od osnovnih principa strategije u poslovanju.

## **ZNAČAJ UTICAJA PROJEKTNIH MENADŽERA U PROCESU DIGITALIZACIJE SA ASPEKTA UPRAVLJANJA ZNANJEM**

Kada je reč o poslovnim odlukama treba napomenuti da je osnov za donošenje istih znanje kao presudni faktor uspeha u obavljanju delatnosti tako da bi trebalo naglasiti u kojoj meri danas konkurentska prednost određene kompanije zavisi od toga koliko uspešno ista može iskoristiti ovu svoju komparativnu prednost na bilo kom nivou menadžmenta - operativnom, taktičkom, stratejskom, a naročito u kolikoj meri je moguće prilagoditi se novim okolnostima. Prema istraživanjima, najveći deo znanja, između 50 i 95% i to eksplicitnog i iskustvenog, prenosi se usmenom, direktnom komunikacijom [4, str. 201]. Pritom se veliki deo znanja izgubi, pa uglavnom





15. upotreba tehnologija poslovne inteligencije.

**Slika 2.** Usklađivanje sistema upravljanja znanjem i IT – a [6]



Kroz nove tehnologije dolazi do znatno efektivnijeg modela saradnje putem kog se omogućava interakcija uprkos vremenske i prostorne dimenzije koji nazivamo asinhrona komunikacija. Vrste asinhronne komunikacije su različite, i to su: e-mail, videokonferencije, indeksirane baze podataka, web portali, Internet, intraneti, i sl. Imajući to u vidu svojevrsan izazov IT sektoru predstavlja razvoj novih informacionih sistema kroz koje će doći do upotrebe kada je reč o propagiranju, deljenju i korišćenju organizacionog znanja.

Kada je reč o organizacijama treba istaći da upravljanje znanjem znači postavljanje intraneta, koji je mreža slična Internetu, ali samo u okviru organizacije. U tom kontekstu moglo bi se pričati i o ektranetu, kao mreži ograničenog pristupa za kupce, dobavljače i druge partnere, kao i o raznim on-line forumima i diskusionim bazama pomoću kojih se mogu dobiti odgovori na razna pitanja od onih koji ih znaju, da bi došlo do uspešnog upravljanja organizacijom neophodna je veština obavljanja funkcije upravljanja, koja u sebe uključuje planiranje, organizovanje, rukovođenje i kontrola. Da bi se izvršile ove funkcije, menadžeri učestvuju u stalnom procesu donošenja odluka [4, str. 203]. Zato se kao izuzetan alat za potrebe menadžmenta znanja mogu koristiti algoritmi poslovnog odlučivanja, tako da je moguće od postojećih podataka koje organizacija poseduje doći do nekih potpuno novih informacija koje prethodno nisu bile poznate, a mogu biti od izuzetnog strateškog značaja u donošenju poslovnih odluka [4, str. 203].

## **REGIONALNA STRATEGIJA RAZVOJA PROCESA DIGITALIZACIJE NA PRIMERU VOJVODINE**

Na teritoriji Autonomne Pokrajine Vojvodine početkom osamdesetih godina prošlog veka vrlo mala pažnja je posvećena problemu koji se tiče osavremenjavanju proizvodnih i uslužnih tehnologija i procesa kroz unapređenje poznatih rešenja, dok nije bilo inovacija na neophodnom nivou. Tokom prošlih trideset i pet godina, nije bilo nijedne značajnije javne ili privatne inicijative, kojom bi bila zasnovana nova ili revitalizovana postojeća proizvodnja, naročito ukoliko je reč o vrlo dinamičnim

područjima razvoja i izvoza u okviru svetske privrede, gde spadaju između ostalog: električne i neelektrične mašine, transportna sredstva, kompjuteri i softver, industrijske i druge hemikalije, proizvodi dobijeni preradom plastičnih i drugih veštačkih materijala.

Istovremeno sa druge strane, dolazi do strukturnog prilagođavanja ključnih društvenih sistema, kao što su zdravstveni, informacioni, komunikacioni i saobraćajni, što međutim teče veoma sporo, i sa velikim teškoćama, usled veoma velike neorganizovanosti i pod uticajem pojedinačnih ili grupnih interesa. Razloge za dugogodišnji zastoj u tehnološkom razvoju, pojavi novih proizvodnji i strukturnom prilagođavanju u Vojvodini trebalo bi, svakako, potražiti u faktorima, kao što su [7, str. 306]:

1. zastarelost javne i tržišne inovacione infrastrukture i mehanizama za upravljanje privrednim razvojem,
2. masovna pojava kontinualne mikroekonomske neefikasnosti,
3. velika krutost organizacionih struktura i
4. nesposobnost (regionalnih) preduzetnika i menadžera u generisanju i valorizaciji poslovnih, tehničkih i socijalnih inovacija.

Kada je reč o strukturnom prilagođavanju privrede Vojvodine u određeni značaj bi trebao imati i problem razvoja tzv. industrija visokih tehnologija, koje svakako predstavljaju veoma bitan deo paradigme često označene kovanicom „nova” ekonomija. Kada je reč o ciljevima ovih procesa treba reći da sam pojam industrije visokih tehnologija obuhvata delatnosti koje se zasnivaju na: mikroelektronici, mehatronici, optičkom prenosu informacija, biotehnologijama, novim materijalima, aero-kosmičkim tehnologijama, softveru i novim tehnologijama u domenu medicinskih i drugih socijalnih usluga, informacionih i komunikacionih sistema, upravljanja saobraćajem.

Kada je reč o organizacionim aspektima, industrija visoke tehnologije zasniva se na tri vrste kompanija. Prva grupa obuhvata one kompanije koje proizvode prototipove pojedinačnih proizvoda, te iz tog razloga ista moraju da budu locirana blizu žarišta naučnoistraživačkog rada, pre svega univerziteta ili velikih istraživačko-razvojnih instituta.

Druga grupa obuhvata kompanije čija je delatnost proizvodnja malih serija kao što su na primer: specijalizovani računari, složena medicinska oprema itd., te prilagođavanjem standardizovanih proizvoda visokih tehnologija kroz potrebe korisnika i njihovim servisiranjem. Kada je reč o ovim slučajevima postoji takođe i potreba intenzivnih komunikacija između korisnika i proizvođača, ali i za specifičnim oblicima naučnoistraživačkog rada. Iz tog razloga najbolje lokacije ovih kompanija bi trebalo da se nalaze na mestima visoke koncentracije korisnika u čijoj okolini postoje međunarodno kompetentni univerziteti.

Treća grupa obuhvata one kompanije koje obavljaju delatnost masovne proizvodnje kao što su na primer: mikroelektronske komponente, personalni računari, optički kablovi, module za industrijske robote, komercijalne softvere, lekove, nove materijale itd. Kada je reč o organizaciji ovog tipa proizvodnje nije neophodna blizina

međunarodno kompetentnih naučnoistraživačkih institucija, već, pre svega, visokokvalifikovane radne snage, velikih slobodnih površina i čisti vazduh i voda. U delatnosti visokih tehnologija veoma veliki značaj imaju mala i srednja preduzeća. Zajedničko obeležje ovih privrednih subjekata je obavljanje delatnosti kroz podsticajno spoljno okruženje koje je sastavljeno od širokog spektra raznih segmenata institucionalne, administrativne, poslovne, tržišne, vanprivredne, socijalne i kulturne strukture, što sa druge strane omogućava ovim privrednim subjektima fleksibilno i dinamično formiranje kroz odgovarajuću naučnoistraživačku, tehnološko-razvojnu, proizvodnu i servisnu strukturu po osnovu poslovnih mreža kao i saveza koji obezbeđuje optimalno korišćenje resursa gde na najracionalniji način dolazi do integracije u globalnu privredu.

Naglasak treba staviti na preispitivanje osnova institucionalne infrastrukture s teom da se proces formiranja sadržaja ciljeva i akcija regionalne strategije razvoja industrija visokih tehnologija i transformacija institucionalne infrastrukture moraju odvijati paralelno, a ne asinhrono, prvo prestrukturisanje i razvoj (nove) institucionalne infrastrukture, pa na osnovu toga otvaranje prostora za realizaciju strategije razvoja industrija visokih tehnologija u Vojvodini. U skladu s tim vrlo je bitno sledeće [7, str. 308]:

- Da li su Vojvodini potrebne industrije visokih tehnologija?
- Karakter aktuelne institucionalne neuređenosti sa aspekta uticaja na operacionalizaciju regionalne strategije razvoja industrija visokih tehnologija;
- Pregled osnovnih faktora razvoja industrija visokih tehnologija koje bi trebalo stvoriti ili obezbediti u Vojvodini i
- Sadržaj ciljeva i akcija regionalne strategije razvoja industrija visokih tehnologija.

## **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Iz same kompleksnosti ovog rada može se videti celokupna složenost predmetne tematike koja iz godine u godinu dobija sve veći značaj kako raste i razvija se sektor informacionih tehnologija kao svojevrsan produkt informatičkih revolucija, ali svakako i promena na polju veštačke inteligencije. Imajući to u vidu sa pravom se postavlja pitanje kakve će biti tendencije u budućnosti kada je reč o informacionim tehnologijama, u kontekstu kompetencija projektnih menadžera, naročito posmatrano kroz prizmu sve većeg uticaja revolucije na polju veštačke inteligencije koja bi mogla da preuzme primat na polju novih tehnologija naročito ukoliko se ima u vidu jačanje određenih kompanija koje imaju podršku najmoćnijih država sveta.

U svakom slučaju kroz ovaj rad prikazano je mnoštvo različitih aspekata predmetne tematike kroz čitav niz različitih relevantnih izvora da bi se odgovorilo na postavljen zadatak. U tom kontekstu svakako da treba očekivati sve brže promene koje se mogu odvijati čak geometrijskom progresijom, što sigurno nameće nove izazove menadžmentima predmetnih kompanija u njihovim međusobnim odnosima.

Kao najznačajnija oblast koja se tiče same teme ovog rada svakako je područje konkretnih personalnih rešenja na ovom polju. Imajući u vidu tu činjenicu od velikog značaja je uticaj menadžmenta u okviru samih kompanija, ali i izvan kompanija, pa

će biti u budućem periodu svakako interesantno videti u kom smeru će se kretati strategija povezivanja kompanija koje se bave ne samo delatnostima na polju informacionih tehnologija već i u svim drugim oblastima kada je reč o međukompanijskoj saradnji i strategiji međusobnog povezivanja.

Ono što se može očekivati vezano za temu strategije povezivanja kompanija jeste mogućnost da dođe do daljeg zaoštavanja na globalnom tržištu IT kompanija, te u tom kontekstu ista može odigrati veoma bitnu ulogu. Ovakve predikcije se zasnivaju na činjenici da dolazi do naglog progressa određenih država koje sve više postaju „globalni igrači“ i kao takve glavni konkurenti dosadašnjim moćnim multinacionalnim kompanijama. Tu prvenstveno treba navesti Kinu kao državu koja se bori za globalnu prevlast sa Sjedinjenim Američkim Državama kao glavnim konkurentom, te u toj njihovoj borbi dolazi i do primene netržišnih instrumenata pritiska.

Kroz međusobno zaoštavanje odnosa kompanija na području IT sektora u velikoj meri će biti određeni i odnosi na globalnom nivou, pa i među samim državama. U svakom slučaju, treba težiti ka daljoj afirmaciji pozitivnih personalnih rešenja koja bi na pravi način odgovorila predstojećim izazovima uz očuvanje elementarnih resursa. U tom kontekstu na funkcije menadžera u kompanijama moraju biti postavljena lica koja imaju potpuni uvid u aktuelnu situaciju i koja će svoje postupke bazirati na kompetentnim osnovama.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Mandarić, M.Lj. (2016) *Strategijski brend menadžment, Orijentacija na brend kao faktor konkurentskog poslovanja kompanija*, Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu.
2. Bounfour, A. (2016) *Digital Futures, Digital Transformation From Lean Production to Acceluction*, Heidelberg New York Dordrecht London: Springer International Publishing.
3. Rogers, D.L. (2016) *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*, New York, Chichester, West Sussex: Columbia University Press.
4. Tešić B., Marković M., Plečić K., Pantelić I. (2013) Menadžment znanjem i informacione tehnologije, Valjevo: Konferencija USPON 2013, Poslovni fakultet Valjevo.
5. <http://www.dei.gov.ba/Print.aspx?id=19255>, preuzeto: 21.02.2020. g.
6. <https://www.avlija.me/naucni-rad/erdana-muric-nove-informacione-tehnologije-u-ucenju-i-poucavanju>, preuzeto: 21.02.2020. g.
7. Adžić, S., Očić, Č. (ur.) (2006) Regionalna strategija razvoja visokih tehnologija - Slučaj Vojvodine, Novi Sad: *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, Matica srpska.

## **RESUME**

The aim of this paper was to present the trends in the development of project managers' competencies in the process of digitalization of society and the industrial revolution 4.0. Throughout the paper, many different aspects of the subject are presented through a number of different relevant sources in order to respond to the task. On that occasion, it was concluded that the positions of managers in companies must be filled by persons who have full insight into the current situation and who will base their actions on a competent basis. In the future, it is certainly interesting to see in which direction the strategy of connecting companies that are engaged not only in activities in the field of information technology, but also in all other areas when it comes to inter-company cooperation and interconnection strategy.

## PORESKA POLITIKA I EFEKTI OPOREZIVANJA U REPUBLICI SRBIJI

Nemanja Gogić  
Elektroprivreda Srbije  
Beograd, Srbija  
*gogicn89@gmail.com*

### Apstrakt

Poreska politika je u predhodnom periodu bila tema analize i rasprave u široj naučnoj i stručnoj javnosti. Efekti oporezivanja mogu biti dijametralno suprotni od ciljeva oporezivanja. Savremena privreda, poresku politiku vidi kao osnovnu polugu razvoja stabilizacije i socijalne politike. Delovanje javnih prihoda i javnih rashoda kao i javni dug postali su najmoćniji oblik državnog intervencionizma. Zemljama u razvoju najdominantniji porezi za prikupljanje javnih prihoda su direktnih porezi, dok u ekonomsko razvijenijim zemljama najdominantniji su indirektni porezi. Cilj istraživanja je da ukažemo naučnoj i stručnoj javnosti kakav značaj imaju poreske politike i njeni efekti na privredni i ekonomski razvoj Republike Srbije. Rezultati istraživanja pokazuju da uspešnom poreskom politikom možemo ublažiti makroekonomsku neravnotežu tj. smanjili bi spoljnotrgovinski deficit, smanjila bi se poreska evazija i siva ekonomija. Poreski sistem se značajno promenio u poslednjoj deceniji, ali ne i dovoljno, a sve zbog harmonizacije poreske politike sa Evropskom unijom.

**Ključne reči:** poreska politika, efekti oporezivanja, poreska evazija, siva ekonomija.

## TAX POLICY AND EFFECTS OF TAXATION IN THE REPUBLIC OF SERBIA

### Apstract

In the previous period, tax policy was the topic of analysis and discussion in the wider scientific and professional public. The effects of taxation can be diametrically opposed to the objectives of taxation. The modern economy sees tax policy as the basic lever for the development of stabilization and social policy. The operation of public revenues and public expenditures, as well as public debt, have become the most powerful form of state interventionism. In developing countries, the most dominant taxes for collecting public revenues are direct taxes, while in more economically developed countries, indirect taxes are the most dominant. The aim of the research is to point out to the scientific and professional public the importance of tax policies and their effects on the economic development of the Republic of Serbia. The results of the research show that with a successful tax policy we can alleviate the macroeconomic imbalance, ie. it would reduce the foreign trade deficit, reduce tax evasion and the gray economy. The tax system has changed significantly in the last decade, but not enough, all because of the harmonization of tax policy with the European Union.

**Keywords:** tax policy, tax effects, tax evasion, gray economy

**JEL code:** E60, F45

## UVOD

Opšte poznato je da države u tranziciji vabe za stranim kapitalom kako bi ubzale svoj privredni razvoj. Preduslovi za privlačenje stranog kapitala su: nezavisnost i efikasnost društvenih institucija, funkcionisanje i efikasnost pravnog sistema, reforma poreskog sistema, razvijena infrastruktura. Poreski sistem je jedan od elemenata privrednog ambijenta koji utiče na priliv stranih investicija i na privredni rast. Osnovni element makroekonomskog i mikroekonomskog sistema predstavlja poreski sistem. Makroekonomski sistem treba da obezbedi prikupljanje dovoljnog iznosa javnih prihoda radi pokrića javnih rashoda, kao i realizovanje mnogo drugih makroekonomskih ciljeva (stabilnost cena, održivi privredni rast, puna zaposlenost i ravnoteža platnog bilansa). Sa mikroekonomskog stanovništva, kao pojedinačnog obveznika, oporezivanje podrazumeva utvrđivanje relativnog poreskog limita, odnosno takvog nivoa poreskog opterećenja, da bi svako dalje povećanje poreza prouzrokovalo poremećaje u privredi, poput smanjenja akumulativne sposobnosti preduzeća, isčezavanje ekonomskih podsticaja, pokretanje i pospešivanje inflacije troškova, povećanje poreske evazije. Poreskom politikom država i njeni subjekti mogu lako i efikasno da deluju na brži ekonomski i privredni rast. Subvencijama, poreskim olakšicama i oslobađanjem plaćanja poreza država može delovati na poboljšanje i razvitak ekonomsko zaostalih područja, sprečavanje preteranog razvitka pojedinačne grane industrije, podsticati akumulaciju i produktivnost rada, ujednačavati uslove privređivanja, uravnotežiti spoljnotrgovinski i platni bilans, stimulisati globalni, regionalni i strukturani razvoj zemlje, smanjiti socijalne razlike i podržavati izgradnju naučno - obrazovne institucije, socijalnu i zdravstvenu infrastrukturu i dr. Cilj istraživanja je da ukažemo naučnoj i stručnoj javnosti kakav značaj imaju poreske politike i njeni efekti na privredni i ekonomski razvoj Republike Srbije. Predmet mog istraživanja je taj da uspešnom porekom politikom možemo poboljšati ekonomski rast i razvitak zemlje, kao i sve veći broj stranih direktnih investicija.

## PORESKA POLITIKA I EFEKTI OPREZIVANJA - TEORIJSKI PRISTUP

Sama definicija poreske politike označava skup mera i propisa kojim javna vlast sprovodi politiku oporezivanja određenih grupa, dohotka poslova i sl. kojima putem poreskih opterećenja ili oslobođenja i olakšica može stvoriti određene socijalne, ekonomske, razvojne, stabilizacione, političke i druge ciljeve u određenom periodu [1, str.29]. Postoje dve osnovne grupe ciljeva koje se može postići oporezivanjem, a to su: fiskalni i nefiskalni ciljevi. Fiskalni ciljevi oporezivanja predstavljaju primarne ciljeve i oni podrazumevaju da je oporezivanjem neopohodno prikupiti dovoljan iznos finansijskih sredstava neopohodnih za podmirivanje različitih javnih rashoda.

Nefiskalni ciljevi pojavljuju se početkom 20. veka i oni se vezuju za efekte koje se porekom politikom postižu u područjima ekonomskog i društvenog života. Nefiskalni ciljevi oporezivanja su takvi ciljevi, koji prema finansijskoj teoriji i politici, trebalo ostvariti preko delovanja poreza u sveri ekonomske politike, stabilizacije, regulisanja domaće potrošnje, visine i strukture i zaposlenosti [13, str. 464]. Nefiskalni ciljevi oporezivanja mogu biti različiti: ekonomski, socijalni, politički, zdravstveni, demografski i kulturni i dr. Dve su najznačajnije grupe nefiskalnih ciljeva: ekonomski i socijalno-politički. Ekonomski ciljevi se dalje mogu podeliti na: mikroekonomske i makroekonomske ciljeve. Mikroekonomske ciljevi su brojni, ali je njihova suština da se svode na konkretnu podršku određenom subjektu (fizičkom ili pravnom licu) u realizovanju njihovih ekonomskih aktivnosti. Na primer, može biti zaštita pojedinih privrednih grana, tako da država uvodi različita poreska oslobađanja kako bi stimulisala njihov razvoj, zatim država može stimulisati i različite investicije. Makroekonomske ciljevi oporezivanja realizuju se delovanjem na osnovne makroekonomske agregate: puna zaposlenost, stabilnost cena, uravnotežen platni bilans [10, str. 216]. Ukoliko država vodi poresku politiku usmerenu na smanjenje poreskog opterećenja, država vodi ekspanzivnu poresku politiku. S druge strane, ukoliko je tražnja veća od ponude, merama poreske politike deluje se u pravcu smanjenja potrošnje. Ovakav cilj se ostvaruje povećanjem poreskog opterećenja kod postojećih poreza, smanjenje poreskih oslobađanja i olakšica. Poreska politika usmerena na povećanje poreskog opterećenja generalno predstavljaju restriktivnu poresku politiku. Druga grupa nefiskalnih ciljeva predstavljaju ciljevi sa socijalnom političkom konotacijom tzv. socijalno politički ciljevi. Njihov smisao ogleda se u nastojanju države da smanji razlike u materijalnom i socijalnom položaju poreskih obveznika. U tom smislu porezi se upotrebljavaju kako bi se smanjenjem rizika i materijalni položaj poreskih obveznika ublažila napetost u društvu čiji je koren u neravnomernoj raspodeli dohotka i imovine. Ciljevi ove vrste najčešće se postižu diferencijalnim oporezivanjem prometa i imovine (manje poresko opterećenje za proizvode koji su od egzistencionalne važnosti - mleko, hleb, ulje i sl. kao i zdravstvene i obrazovne usluge) u standardnim oblicima, poreskim kreditorima i poreskim oslobađanjima [10, str. 217]. Poresku politiku određuju subjekti ekonomske politike, odnosno država i njeni organi, od centralnih ka lokalnim. Poreski (fiskalni) sistem Republike Srbije činili su sledeći zakoni: Zakon o poreskom postupku i poreskoj administraciji, Zakon o porezu na imovinu, zakon o akcizama, zakon o porezu na dohodak građana, Zakon o jednokratnom porezu na ekstra dohodak i ekstra imovinu stečene iskorišćavanjem posebnih pogodnosti, Zakon o uslovnom otpisu kamate i mirovanje poreskog duga, Zakon o porezu na premije neživotnog osiguranja, Zakon o porezu na dobit pravnih lica, Zakon o otpisu kamate na dospele obaveze po osnovu određenih poreza i doprinosa za obavezno socijalno osiguranje, Zakon o fiskalnim kasama, Zakon o porezu na dodatnu vrednost, Zakon o porezima na upotrebu, držanje i nošenje dobara. Poresku politiku određuju subjekti poreske politike, odnosno država i njeni organi od centralnih do lokalnih. Subjekti ekonomske politike raspoložu ovlašćenjima uvođenja poreza, i drugih javnih prihoda i određivanje njihovog parametra. Koliko nivoa, subjekti će sprovesti suverenitetom i u kojem obimu će biti u jednoj državi, zavisi od društvenog, političkog, ekonomskog uređenja. Poreska politika ima spektar uticaja u odnosu na ekonomsku i socijalnu



politiku jedne države [2.str.65]. Njihovom primenom realizuju se tri bitne funkcije poreske politike i to:

- 1) Stabilizaciona,
- 2) Alokativna,
- 3) Redistributivna.

1. Stabilizaciona funkcija poreske politike ima za cilj podsticanje i očuvanje pune zapošljenosti, odnosno smanjenje nezapošljenosti, zatim održavanje stabilnog nivoa cena i uravnoteženje platnog bilansa zemlje. Stabilizaciona poreska politika ima dvostruki značaj, što zavisi od privredne ravnoteže. Ako je privreda u stanje deflatorne neravnoteže, tada je uloga stabilizacione poreske politike da postiče tražnju u privredi, što će se ostvariti kroz brojna smanjenja u poreskoj preraspodeli lične, a naročiti investicione tražnje i potrošnje. Stabilizaciona poreska politika sastojace se u naporima da se preko odgovarajućih poreza i elemenata poreza zahvati jedan deo tražnje. Da bi ova poreska politika ostvarila svoju punu funkciju, predhodno treba da se utvrdi karakter inflacije i da se u skladu sa tim planira određene mere, kao što je određivanje poreske stope, određeni poreski podsticaji i sl.
2. Alokativna funkcija poreske politike ogleda se u alokaciji i korišćenju proizvodnih faktora. Stimulisanje investicionih aktivnosti država može podstaći smanjenjem poreskih stopa na dobit preduzeća određenih grana, ostvarujući tako njegov veći deo za ulaganje u proširenu reprodukciju. Stimulisanje privrednog razvoja, merama poreske politike treba podsticati akumulaciju kao primarnu ekonomsku kategoriju. Podsticati investicije po privrednim granama, oblastima i regionima. Za ostvarivanje ovih ciljeva i zadataka poreske politike uvode se razna poreska oslobađanja i porekse olakšice, pri čemu se mere treba koordinirati sa ostalim merama ekonomske politike.
3. Redistributivna funkcija često se ističe kao njena izvorna funkcija zato što je sadržana u karakteru njenih instrumenata. Ova funkcija se ostvaruje dejstvom instrumenata poreske politike kojim se podstiče korekcija odnosa iz primarne raspodele. Uz redistributivnu funkciju ostvaruje se i socijalna funkcija, koja u savremenim privredama ima značajno mesto. Ova funkcija vrši preraspodelu nacionalnog dohotka između različitih društvenih slojeva. Subjekti ekonomske politike, znajući da oporezivanje izaziva promene određenih ciljeva [2. Str 66].

Efekti oporezivanja mogu izazvati kod poreskog obveznika reakciju na pokušaj države da mu umanjí poresku snagu [3.str.28]. Prva faza nakon uvođenja poreskog oblika ili povećanje poreskih stopa već postojećih poreza, obveznik će reagovati tako što će nastojati da zaštiti, pa će se okrenuti ka supstitutu koji nije oporezovan ili je blaže oporezovan. Ova pojava se naziva signalna dejstva poreza ili supstitucija u učem smislu, odnosno označavamo je kao efekat supstitucije. Druga faza, ako već nije mogao da izbegne pod udar poreza, obveznik plaća porez, ali nastoji da ga ekonomski ne snosi, odnosno da svoj poreski teret prevale na neko drugo lice sa kojim je povezan u poslovnom ciklusu. Ovi efekti su u literaturi poznati kao cenovni efekti. Treća faza nastupa nakon snošenja poreskog tereta kada dolazi do prilagođavanja učesnika, odnosno do promene u ekonomskim veličinama kao što su ponuda rada, štednja,

zaposlenost i nivo cena. U ovoj fazi nastaju efekti stimulacije. Efekti oporezivanja mogu se podeliti na makroekonomske i mikroekonomske efekte oporezivanja. U mikroekonomske efekte oporezivanja delimo na – efekte supstitucije i cenovne efekte, a efekte stimulacije i dohodka u makroekonomske efekte oporezivanja [4.Str.40]. Najopasniji i najteži oblici kršenja poreskih zakona koji nanose najteže poslednice, odnosno najviše štete društvenoj zajednici predstavljaju poreska krivična dela [5.str.7]. Osnovu poreskih krivičnih dela bez obzira o kom obliku se ispoljava, u konkretnom slučaju čine različite pojavne manifestacije poreske evazije, posebno kada ima u vidu da evazija poreza predstavlja ujedno i najznačajniji oblik sive ekonomije. Siva ekonomija se praktično može pojaviti u različitim oblicima delatnosti kao što su: proizvodnja i promet roba i usluga, spoljnotrgovinsko poslovanje, devizno poslovanje, tržište rada i radni odnosi, građevinarstvo, stambeno komunalne delatnosti, promet nepokretnosti i drugih dobara. Razni oblici i vidovi poreske evazije, odnosno načini izbegavanja poreza i naplaćivanje poreza i drugih propisanih dažbina predstavljaju, protivpravnu i opasnu delatnost pojedinca ili grupe kojima se ugrožava odnovni fiskalni interesi društva. Opređenje poreskih obveznika da u potpunosti ili delimično izbegnu plaćanje poreza i drugih doprinosa zavisi u prvom redu od inteziteta otpora plaćanja poreza [6. Str.379]. Intezitet otpora zavisi od više elemenata koji se mogu svesti na:

1. Visini poreskog opterećenja
2. Namena trošenja sredstava prikupljenih porezom,
3. Poreski oblik,
4. Mišljenje javnosti da li je porez povećan ili nije [3.Str.450].

Postoje i dva oblika poreske evazije:

- 1) Zakonska ;
- 2) Ne zakonska evazija;

Zakonska evazija, postoji u slučaju da se pojedinci kao poreski obveznici, istina, kreću u opštim okvirima, koji su postavljeni na osnovu zakona ili drugih opštih propisa iz oblasti fiskalnog ili poreskog sistema, ali pri tome mora na različite načine da pokuša izbeći u potpunosti ili delimično plaćanje poreza i drugih propisa. Ovo je naročito slučaj u onim sistemima kada se zbog brzih i naglih radikalnih promena u sveri privrednog poslovanja u zemlji i inostranstvu, a sami poreski propisi se menjaju kako bi se prilagodili novim društvenim, pravnim i privrednim okvirima [7.str.116]. Postupke pomoću kojih, poreski obveznik izbegava plaćanje poreza su: promenom mesta prebivališta, smanjenje ili odustajanje od potrošnje oporezivih proizvoda ili usluga, pronalaženje praznina u zakonu.

Ne zakonitom evazijom pojedinac kao poreski obveznik dolazi pod udar zakona i kaznene represije. U ovom slučaju dolazi da kršenje propisa u većoj ili manjoj meri, pri čemu se nanose neposredne, direktne štete društvenoj zajednici. Ovde se radi, o protivpravnim, protivzakonitim, nedopuštenim i kažljivim delatnostima upravljanim, direktno protiv fiskalnog sistema zemlje. Ne zakonita evazija može se javiti u dva oblika: poreska utaja, krijumčarenje. Osnovno fiskalno krivično delo u sistemu Republike Srbije je poreska utaja [17.str 142]. Ovo krivično delo u pravnom sistemu Republike Srbije od 1 januara 2006 godine bilo predviđeno u članu 229 KZ., a od novembra 2006 u članu 225 Krivičnog zakonika. Prema tom članu krivičnog zakona

stoji davanje lažnih podataka o stečenim prihodima, predmetima ili drugim činjenicama koje su od uticaja na utvrđivanje obaveza ili ne prihvatanje istih u slučaju obavezne prijave ili u prikupljanju podataka koje se odnose na utvrđivanje navedenih poreskih obaveza u nameri da se za sebe ili drugog u potpunosti ili drugih propisanih dažbina ako visina izbegnutog plaćanja poreza prelazi iznose od 500000 (ranije 150000 dinara) [7.str 118]. Cenovni efekti oporezivanja predstavlja postupak u kome se putem cenovnih efekata vrši faktička raspodela poreskih propisa. Ovde je karakteristično da državna blagajna nije oštećena, jer je planirani iznos poreza plaćen. Kod cenovnog efekta oporezivanja postoje četiri faze kroz koje prolazi: reperkusija, perkusija, incidencija i difuzija [4.str 58].

## PORESKA POLITIKA U REPUBLICI SRBIJI

Reforme poreskog sistema u Srbiji u predhodnoj deceniji, ušao je u žižu naučne i stručne rasprave. Poreski sistem je značajno reformisan, ali intezitet reformi je bio različit. Najznačajniji napredak je ostvaren u slučaju poreza na potrošnju, nešto manje u slučaju oporezivanje dohotka, a najskromnije reforme su učinjene u oporezivanju imovine. Pravac promena u poreskom sistemu je smanjenje fiskalnog opterećenja radi povećanja potrošnje [8,str.4]. Negativni proizvodni jaz koji je bio evidentiran u predhodno par godina, nije omogućio sprovođenje fiskalne konsolidacije. Prema fiskalnoj strategiji Vlade Republike Srbije, određeni unutrašnji i spoljni faktori su obeležili efekte fiskalne konsolidacije, gde se pre svega misli na poboljšanje efikasne naplate poreskih prihoda, relaksaciju montarne politike NBS, povoljno međunarodno okruženje, kao i relativno niske vrednosti fiskalnih multiplikatora.

**Slika 1:** Ukupni prihodi i donacije u periodu 2016-2020

Opis	Izvršenje	Procena	Projekcija		
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>JAVNI PRIHODI</b>	<b>43,2</b>	<b>43,9</b>	<b>42,4</b>	<b>41,8</b>	<b>41,1</b>
Tekući prihodi	43,0	43,7	42,0	41,5	40,8
Poreski prihodi	37,2	38,4	38,4	37,0	36,6
Porez na dohodak građana	3,6	3,7	3,7	3,6	3,5
Porez na dobit pravnih lica	1,9	2,5	2,5	2,0	2,0
Porez na dodau vrednost	10,6	10,7	10,7	10,5	10,4
Akcize	6,2	6,3	6,3	5,8	5,6
Carine	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Ostali poreski prihodi	1,6	1,6	1,6	1,5	1,4
Doprinosi	12,4	12,7	12,7	12,7	12,7
Neporeski prihodi	5,8	5,3	5,3	4,5	4,2
Donacije	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3

Izvor: Vlada Republike Srbije (2017), *Fiskalna strategija za 2018 godinu sa projekcijama za 2019 i 2020*. Str. 53.

Tokom celog srednjoročnog perioda, porez na dohodak projektovan je na nivou od 3,5%. Preovladavajući oblik poreza na dohodak je porez na zarade, tako da su kretanje mase zarada i zaposlenosti glavni faktori koji utiču na kretanje ovog poreskog oblika. Mere koje će uticati na nivo u oporezivanje zarada su smanjenje doprinosa na nezaposlenost i povećanje minimalne zarade. Stopa doprinosa za nezaposlenost se smanjila sa 1,5% na 0,75%, odnosno ukida se doprinos za osiguranje od nezaposlenosti na teret poslodavca. Smanjenje prihoda države po ovom osnovu iznosi oko 12 mild. dinara, ali s obzirom da se na nivou opšte države, ostvaruju uštede po osnovu smanjenja bruto zarada, neto efekat na fiskalni rezultat je manji i iznosi oko 9 mil. dinara ili 0,2% BDP [15, str 28]. Najveći oblik sive ekonomije ostvaruje se u porezu na dohodak. Znatan broj neprijavljenih radnika i isplate zarada “na ruke”. Smanjenje poreza bi mogao da bude u 2020 godini oko 20 mil. dinara. Povećanjem plata i penzija u 2019 godini pratilo bi stopu privrednog rasta i nakon opterećivanja raspoloživih sredstava za prioritene oblasti javnih investicija čija je realizacija moguća u 2020 godini. Usvajanjem rebalansa budžeta u 2019 godini koji bi predvideo povećanje plata u državnom sektoru, fiskalni prostor za smanjenje poreza bi se prepolovio na 10 mil. dinara. Poreske stope u Srbiji su trenutno niže od proseka regiona Istočne i Centralne Evrope, a osetno niže u odnosu na zemlje Zapadne Evrope. Porezi na dodatnu vrednost opterećuje domaću potrošnju, dok su izvoz i investicije izuzete iz investicije. Ovaj poreski oblik ne umanjuje međunarodnu konkurentnost srpske privrede. Trenutna stopa poreza na dobit preduzeća u Srbiji od 15%, je usklađena sa poreskom stopom regiona i ne predstavlja značajnu prepreku u privrednom rastu u Srbiji. Optimalni put za smanjenje poreskog opterećenja koja bi podstakla privrednu aktivnost predstavlja smanjenje poreza na zarade. Smanjenjem troškova radne snage bi domaću privredu učinila konkurentnijom o odnosu na zemlje regiona [14, str.23].

**Slika 2.** Poreske stope u Srbiji i zemljama okruženja

Država	Porezi i doprinosi na zarade	PDV	Porezi na dobit
Bugarska	52	20	10
Češka	78	21	19
Hrvatska	67	25	18
Mađarska	79	27	9
S.Makedonija	48	18	10
Rumunija	75	19	16
Slovačka	78	20	21
Slovenija	78	22	19
Crna Gora	68	21	9
Prosek CIE	69	21	15
Srbija	62	20	15

Izvor: *Obračun fiskalnog saveta na osnovu zvaničnih nacionalnih statistika*

Smanjenje stope socijalnog doprinosa jednako se rasterećuje za sve zarade, dok se povećanjem ne oporezivog cenzusa najviše rasterećujuće minimalne i ispod prosečne zarade. Povećanje Neoporezivog cenzusa, opterećenje prosečne zarade bi se smanjio sa 62% na 60%, dok bi u slučaju minimalnih zarada sa 58% smanjena na 53%. Na ovaj način bi došlo do progresivnog rasterećenja zarada, gde bi najveće rasterećenje osetili poslodavci i radnici sa niskim i ispod prosečnim zaradama. PIO doprinosi u 2020 godini treba da se smanje za 0,5%, sa 26% na 25,5%. Kao i da se neoporezivi cenzus marginalno povećava sa 15300 na 16300 dinara [14, str.24].

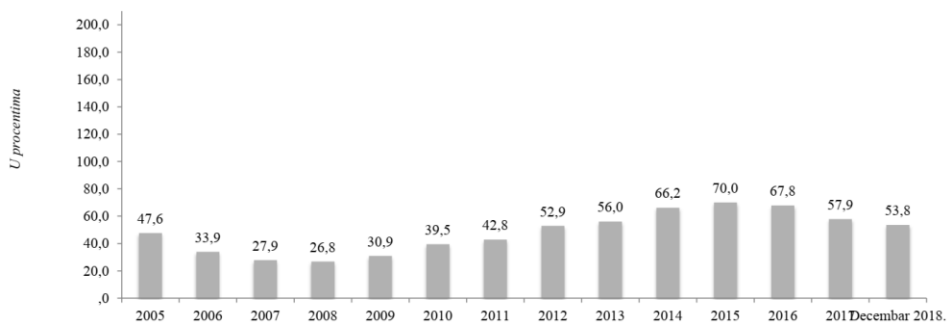
Stabilnost fiskalne politike jedan je od najvažnijih ciljeva u narednom periodu, tačnije od 2020 godine, jer se očekuje smanjenje učešća javnog duga. Ovakav okvir predviđa deficit opšte države na nivou od 0,5% BDP uz blagi pad učešća javnog duga koji se očekuje da bude oko 56%.

**Slika 3:** Učešće javnog duga u bruto domaćem proizvodu Republike Srbije

Javni dug RS/BDP (%)	GODINA													
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Decembar 2018.
	47,6	33,9	27,9	26,8	30,9	39,5	42,8	52,9	56,0	66,2	70,0	67,8	57,9	53,8

Izvor: *Ministarstvo finansija (2018), Uprava za javni dug*

**Grafikon 1:** Učešće javnog duga u bruto domaćem proizvodu Republike Srbije



Izvor: *Ministarstvo finansija(2018), Uprava za javni dug*

Prema strukturi rekapitulacije, vidimo izuzetno povećanje javnog duga koji se u periodu od 2008- 2016 godine udvostučio. Struktura kamatnih stopa na javni dug na dan 31.12.2018, prema podacima Uprave za javni dug je: 81,21% javnog duga je po fiksnoj kamatnoj stopi, dok je 18,79% prema varijabilnoj kamatnoj stopi. Najveći dao varijabilne kamate vezan je EURIBOR, pa za LIBOR I referentnu kamatnu stopu NBS.

**Slika 4:** Stuktura kamatnih stopa Javnog duga Republike Srbija na dan 31.12.2018

<b>Javni dug ukupno</b>	<b>100,00%</b>
Fiksne kamatne stope	81,21%
Varijabilne kamatne stope	18,79%
EURIBOR i LIBOR EUR	14,74%
LIBOR USD	0,98%
LIBOR CHF	0,30%
LIBOR GBP	0,02%
LIBOR JPY	0,03%
STIBOR	0,01%
NIBOR	0,02%
CIBOR	0,02%
BELIBOR	0,00%
NBS Referentna stopa	0,10%
Specijalna prava vučenja	2,05%
Ostale *	0,53%
<b>EURIBOR i LIBOR EUR</b>	<b>78,42%</b>
LIBOR USD	5,20%
LIBOR CHF	1,60%
Ostale *	14,78%
<b>Ukupno</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: *Ministarstvo finansija(2018), Uprava za javni dug*

Da bi se ostvarile ove projekcije, neophodno je u okviru poreske politike sva neophodna usaglašavanja sa zakonima i direktivama Evropske unije kao i na adekvatan način izvršiti sve pripremne radnje koje će blagovremeno dovesti do reforme javnih preduzeća. Predviđeno je da u ovom periodu porez na dohodak građana bude na nivou od 3,6%. Ovde se pre svega misli na porez na zarade, gde se očekuje povećanje ne oporezivog iznosa od 11790 na 15000 dinara. Plan da u 2020 godini prihodi na na dobit pravnih lica bude oko 2% BDP. Prihodi od poreza na dodatnu vrednost očekuje se blagi pad učešća poreza u BDP, a kao glavni razlog jeste projekcija privatne potrošnje koja će sporije rasti u odnosu na nominalni rast BDP. Smanjenje prihoda od PDV u ukupnom BDP će se smanjiti na nivou od 10,4% [9.str.106].

**Slika 5:** Ukupni rashodi u periodu od 2016 do 2020 godine.

Opis	Izvršenje		Projekcija		
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>JAVNI RASHODI</b>	<b>44,5</b>	<b>43,2</b>	<b>43,1</b>	<b>42,3</b>	<b>41,6</b>
Tekući rashodi	40,3	39,2	38,9	38,2	37,7
Rashodi za zaposlene	9,8	9,8	9,8	9,7	9,6
Kupovina robe i usluga	6,7	6,8	7,0	7,0	7,0
Otplata kamata	3,1	2,7	2,5	2,3	2,1
Subvencije	2,6	2,4	2,4	2,3	2,2
Socijalna pomoć i transferi	16,8	16,2	15,7	15,5	15,3
od čega penzije	11,6	11,2	11,1	11,0	11,0
Ostali tekući rashodi	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4
Kapitalni rashodi	3,3	3,0	3,6	3,7	3,7
Neto budžetske pozajmice	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1
Otplata po osnovu garancija	0,9	0,6	0,4	0,3	0,1

Izvor: Vlada Republike Srbije (2017), *Fiskalna strategija za 2018 godinu sa projekcijama za 2019 i 2020. Str. 56*

Na osnovu mera fiskalne konsolidacije predviđeno je proširenje fiskalnog prostora, što će dovesti do povećanja zarada u iznosu od 35 milijardi dinara. Nakon što je u toku 2014 godine donete uredbe o smanjenju zarada i zabrani zapošljavanja u javnom sektoru, došlo do pada učešća zarada u BDP sa 12% na 9,8% u 2017. Koliko je uspešna fiskalna konsolidacija može da se primeti na osnovu smanjenja rashoda za kamate, c obzirom da je trenutno 2,7% BDP –a, a projekcijom je 2,1%. Kraje 2008 i tokom 2009 došlo je do pogoršanja fiskalne pozicije Srbije. I pored značajnih ušteda na rashodnoj strani, pad u prihodima države nije mogao biti kompezovan. Kao rezultat toga jeste i povećanje fiskalnog deficita sa 2.5% BDP na 4.5% BDP u 2009 godini. Povećanje fiskalnog deficita u kratkom roku, je bila opravdana mera s obzirom na značajnu ekonomsku kontrakciju i eksterno prilagođavanje koje je brže od projektovanog. Krajem 2012 došlo je do promene opšte stope poreza na dobit. Očigledno je da najveću stopu imaju najrazvijenije zemlje Evrope, pri čemu se to ne odražava negativno na ukupne prihode po obnovu ovog poreza [9.str.109]. Iako je došlo do porasta stope poreza na dodatnu vrednost na 20%, Srbija je i dalje u sredini liste u odnosu na zemlje Evrope. Da bih se smanjilo fiskalno opterećenje, omogućilo lakše poslovanje, poboljšala likvidnost privrednih subjekata ali i smanjila poreska evazija, izvršene su: izmene u pogledu plaćanja PDV po realizaciji za obveznika koji imaju manje od 50 miliona dinara prometa godišnje, obaveznog ulaska u sistem PDV povećanjem sa 4 na 8 miliona dinara, produženjem rokova za podnošenje poreske prijave. Važno je obratiti pažnju na smanjenju sive ekonomije, s obzirom da su dosadašnji rezultati u suzbijanju ove pojave više nego očigledni. Obim sive ekonomije je danas na nižem nivou nego pre pet godina, kod registrovanih privrednih subjekata, u pogledu prometa proizvoda i isplate zarada, siva ekonomija je smanjena sa 21,2% u 2012 godini na 15,4% BDP u 2017 godini. Poboljšanje poslovnog ambijenta i makroekonomska stabilni rast registrovan BDP –a, oporavak tržište rada, kao i unapređenje rad inspekcija, oštija kaznena politika, i efikasna naplata poreskih prihoda doprinele su smanjenju sive ekonomije [17, str. 13]. U 2007 godini sa 16,9% registrovanih privrednih subjekata bavilo se nekim vidom sive ekonomije, u odnosu na 2012 godinu, kada je takvih preduzeća bilo 28.4%. Posmatrano prema oblicima ne formalnog poslovanja, približno jedna desetina privrednih subjekata (10,8%), ima ne formalno zaposlenje, dok 6,9% obavlja plaćanja u gotovini, iako su obveznici PDV. S druge strane, po oceni privrede, učešće ne registrovanih preduzeća u njihovoj delatnosti iznosi 17,2%. Prema ovom podatku može se zaključiti da skoro svako treće preduzeće posluje u sivoj zoni. Očekivanja privrednih subjekata u pogledu verovatnoće otkrivanja nelegalnog poslovanja percepcija težine sankcija su sada na značajnom višem nivou u odnosu na period od pre 5 godina. Verovatnoća da će privredni subjekti snositi sankcije zbog poslovanja u sivoj ekonomiji u 2017 iznosi 24,1%, što je za dve trećine više u odnosu na 2012, kada je iznosila 14,5%. U 2018 ostvaren je fiskalni suficit od 32 mil. dinara. Bolji fiskalni rezultat u 2018 godini u najvećoj meri se duguje boljoj naplati prihoda. Ukupni prihodi sektora države u posmatranom period su veći za 89,7 mil. dinara od prvobitno zvaničnog plana. Ukupna prihod od poreza na dobit je veći u odnos na plan za 16,8%. Ukupna profitabilnost privrede u 2017 godini koja služi kao osnovica za oporezivanje u 2018, porasla je za 24.7%. da bih se smanjila siva ekonomija i poboljšala naplata poreza privredni subjekti su sproveli niz mera: Napredak u smanjenju administrativnog tereta

poslovanja, organizovano jačanje za suzbijanje sive ekonomije, unapređenju poreske kulture [17, str 15]. Drugi i možda značajniji ispit koja poreki sistem Srbije treba da položi, jeste harmonizacija poreske politike sa evropskom unijom. Poreska harmonizacija nije jednostavan i lak posao. Harmonizaciju poreza nije lako sprovesti u delo. Ono predstavlja vrlo složen i kompleksan proces. Ukoliko zemlje članice propuste da elimišu fiskalne prepreke koje sprečavaju da evropske kompanije slobodno šire i obavljaju poslovne aktivnosti širom Evropske Unije. Širenjem međunarodnog tržišta, povećava se obim međunarodne razmene i intviziranjem međunarodnih tokova kapitala neminovno dolazi i do većeg preklapanja i sukoba nacionalnih poreskih sistema, što se, između ostalog, ogleda u sve raširenijoj pojavi dvostrukog oporezivanja. U uslovima otvorenosti tržišta prema različitim zemljama, sledom teritorijalnog principa, svakoj zemlji se daje za pravo da oporezuje dohodak ostvaren na području, a istovremeno se u oporezivanju primenjuje jedan drugi koncept tj. koncept rezidenstva prema kojoj bi trebalo oporezivati njihov ukupni dohodak, ne samo ostvaren u zemlji već ostvaren i u inostranstvu. Pristupu pregovora o pridruživanju Evropskoj uniji, fiskalne reforme su ograničene na postizanje dovoljnog stepena koordinacije za sprečavanje poreske evazije i dvostrukog oporezivanja jedinstvenom tržištu [11.Str.7]. Smanjenje postojećih rizika u ovom sistemu oporezivanja doprinosi smanjenje nezaposlenosti, stabilizaciju i privredni razvoj. Usklađivanje poreza, evropska komisija počela je još 1967 godine, gde je usvojila program za usklađivanje neposrednog poreza, čime je jasno izrazila stav i težnju za harmonizacijom poreza na dohodak i porez na dobit preduzeća [12.str.48]. Problem se svodi na raspodelu poreske osnovice u slučajevima kada su pojedini delovi kompanije locirani u različitim državama. U takvim slučajevima teško se odlučiti gde plaćati porez. Postoje različite mogućnosti selidbe poreske osnovice i njenog usmeravanja prema onoj državi gde je poreska stopa najniža. Najčešće se koriste „transferne cene“, umanjene kapitalizacije ili diskriminatorski način različito dele režiske troškove. Reč je zapravo o veštačkom povećanju ili smanjenju inputa u transakcijama između različitih delova iste multinacionalne kompanije, lociranih u različitim zemljama, nezavisno o tome je li zbog poreskih podsticaja korisno smanjiti ili povećati profit kao osnovicu oporezivanja u zemlji domaćina. Cilj je da poreskom arbitražom minimizira ukupan profit kao osnovicu oporezivanja a samim tim i poreska obaveza kompanije kao celine [11,str 8]. Sve tri pomenute poreske arbitraže ne zahteva nikakvu selidbu kapitala, nego samo selidbu poreske osnovice. Od pojave poreske evazije zemlje nastoje zaštititi i unilateralnim merama i bilateralnim sporazumima radi dvostrukog oporezivanja. Najjednostavniji vid poreske utaje nastaje kada se ne pojavi nabavka iz druge zemlje – članice. Kupac nabavlja proizvode iz druge zemlje – članice, ali ovu novu ne evidentira i ne prikazuje u svojoj prijavi. Na taj način izbegava plaćanje poreza, a ovi proizvodi završavaju na crnom tržištu. Drugi metod poreske utaje se koristi kada se, umesto prijave nabavke proizvoda po nižoj ili nultoj stopi iz druge zemlje članice, poreski obveznik – kupac sporazume o fiktivnoj nabavci s poreskim obveznikom – domaćim prodavcem. Izbegavanje plaćanja poreza na dodatnu vrednost u zemlji članice sa višim poreskim stopama, će je usvojiti Sednicom o harmonizacij poreskih stopa poreza na dodatnu vrednost zemlje članica propisanih minimalnih stopa.



## ZAKLJUČAK

Porez je vrlo dinamična i kompleksna pojava. On mora da bude fleksibilan i stalno mora da se prilagođava novonastalim uslovima u privrednom ambijentu. Poreske reforme mogu se podeliti u dve velike grupe: radikalnu poresku reformu i parcijalnu poresku reformu. Radikalna poreska reforma mora iz korena da menja poresku strukturu, promeni raspored poreškog tereta između pravnih i fizičkih lica, drugačiji raspored poreških prihoda između različitih nivoa vlasti i izmenjen odnos između direktnih i indirektnih poreza. Ovaj oblik reforme koriste zemlje koje uvode tržišne uslove privređivanja. Parcijalna poreska reforma se sastoji iz finog usklađivanja poreškog sa ekonomskim sistemom. Ona u sustini predstavlja nastavak radikalne reforme, jer se u poreskom sistemu stalno nešto menja, dodaje, prilagođava i dr. Srbija je zemlja u tranziciji koja želi da se priljuči Evropskoj uniji i ima za cilj da uspostavi novi poreski sistem bez ikakvog kontinuiteta sa starim. Visok procenat javnog duga, veliki budžetski deficit, porast javnih rashoda, deficit u bilansu plaćanja, nedostatak poreske kulture i oskudnog iskustva poreske administracije, bilo je gotovo nemoguće ostvariti ovakav cilj. Veliki broj izglasanih poreških zakona u Republici Srbiji ispostavili su se kao bezvredni i beznačajni. U poreškim zakonima ima puno nejasnoća, nepreciznosti, nedorečenosti i stvaraju mogućnost da se pravnim šupljinama izbegne plaćanje poreza. Stalnom dopunom i stalnim korigovanjem tih zakona direktno destimuliše domaća i strana ulaganja. Poreski Sistem u državi Srbiji trabao bi biti transparentniji, skraćena administrativna procedura, nekvalitetna i nepouzdana baza podataka, odsustvo političke podrške za sprovođenje poreske politike i pravedniji poreski sistem. Republika Srbija je reformom poreski sistem učinio još više nazadnim i neefikasnim nego što je i bila. Suštinske promene u poreskom sistemu nije ni bilo. Od suštinskih reformi urađena je samo elektronska naplata poreza. Država Srbija bi trebala u proteklom periodu da se na ozbiljan način pozabavi porekom reformom tj. Da napravi jedinstven poreski softev, da prekontroliše svakog poreškog obveznika o visini profita, broju prijavljenih radnika, da obuča poresku administraciju, da finansijska i poreska inspekcija češće odlazi u kontrolu kod poreških obveznika, paušalni preduzetnici moraju da vode poslovne knjige, stručni seminari i obuke da se poreškoj administraciji uvede kao obaveza svake poslovne godine.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Vukša S., Dinčić M., Belokapić P., Ristić Ž., (2013) *Poreski i carinski sistem i politika*, Beograd, Etnostil Beograd.
2. Drljača Z. (2018), *Javne finansije i finasijsko pravo*, Pravni Fakultet Pim, Univerzitet U Lukavici, Istočno Sarajevo.
3. Popović D. (1997), *Nauka o porezima i poreko pravo*, Budapest, Beograd, Opensociety i Savremena Administracija

4. Jović Lj.( 2018) *Poreski sistem i politika oporezivanja- teorija i praksa*, Visoka Poslovna Škola Strukovnih Studija Novi Sad, Novi Sad.
5. Klepić D.(1998), *Finansijska Nedisciplina*, Izbor Sudske Prakse, Beograd, Broj 12/1998, Str. 5-9
6. Jovašević D.(2018), *Poreska evazija i poreska utaja u republici srbiji-oblici ispoljavanja i mere suzbijanja*, Vojno Delo, Beograd, Broj 3/2018, Str. 372-394
7. Matković B.(2007), *Utaja poreza*, Računovodstvo, Revizija I Finanije., Zagreb, Broj 11/2007 Str.115-117.
8. Arsic M., Altiparmakov N., Randelović S., Bucić A., Vasiljević D., Lavitas T.(2010), *Poreska politika u srbiji –pogled unapred*, Usaid Fond Za Ekonomske Nauke, Beograd Str 4-10.
9. Marjanović D. Domazeti. (2018), *Unapređenja makroekonomskog okruženja – fiskalni aspekti*, Institut Za Ekonomske Nauke, Beograd.
10. Jelić B.(1990), *Nauka o finansijama i finansijsko pravo*, Narodne novine, Zagreb, Str. 216.
11. Mađar L. (2015), *Fiskalna politika EU- Poreska harmonizacija u zemlji EU*.
12. Stojanović A. Božić R .(2019), *Poreski sistem pred izazovima evropske ekonomske zajednice*, 11th International Scientific Conference “Science And Higher Education In Function Of Sustainable Development”, 24 – 25 May 2019, Mečavnik – Drvengrad, Užice, Serbia.
13. Komazec S. Zarko R.(2009), *Menadžment monetarnih i javnih Finansija*, Beograd,Entostil.
14. REPUBLIKA SRBIJA FISKALNI SAVET (2019), *Strateške preporuke za budžet i fiskalnu politiku u 2020 godini*. Preuzeo sa sajta: [http://www.fiskalnisavet.rs/doc/analize-stavovi-predlozi/2019/FS %20Strateske preporuke za budzet i fiskalnu politiku u 2020 %20godini.pdf](http://www.fiskalnisavet.rs/doc/analize-stavovi-predlozi/2019/FS_%20Strateske_preporuke_za_budzet_i_fiskalnu_politiku_u_2020_%20godini.pdf)
15. Vlada republike srbije (2017), *fiskalna strategija za 2018 godinu sa projekcijama za 2019 i 2020 godinu* . Preuzeo sa sajta: <https://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/strategije/2018/Fiskalna%20strategija%202018.pdf>
16. Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije u srbiji 2019/20,(2019). Naled preuzeto sa sajta: [https://naled.rs/images/preuzmite/Nacionalni program Akcioni plan SE 2019-2020.pdf](https://naled.rs/images/preuzmite/Nacionalni_program_Akcioni_plan_SE_2019-2020.pdf)
17. Nicević, M., Ivanović, A. R. (2013). *Poreska utaja*. Ekonomski izazovi, 2(3), 139-150.

## **RESUME**

In the past, tax policy has been a topic of analysis and debate in the wider scientific and professional public. The effects of taxation may be diametrically opposed to the objectives of taxation. The contemporary economy sees tax policy as the basic lever for the development of stabilization and social policy. Public revenue and public expenditure as well as public debt have become the most powerful form of government interventionism. In developing countries, the most dominant taxes for raising public revenue are direct taxes, while in economically developed countries, indirect taxes are the most dominant. The aim of the research is to show the scientific and professional public the importance of tax policy and its effects on the economic and economic development of the country. The results of the research show that successful tax policy can mitigate macroeconomic imbalances, reduce foreign trade deficits, reduce tax evasion and the shadow economy.

## ZNAČAJ UNAPRJEĐENJA SLOBODNE TRGOVINE U ZEMLJAMA U RAZVOJU

**Husnija Tahirović**

Istraživač, Crna Gora

*seidt@t-com.me*

### **Apstrakt**

Predmet ovog istraživanja jeste naučni doprinos unaprjeđenju slobodne trgovine u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju, kako u teorijskom tako i u praktičnom smislu. Imajući u vidu da je svjetska trgovina mlada naučna oblast koja se razvijala od vještine, preko metodike postupanja sa ljudima u organizacijama, do oblika kao profesije i naučne discipline. Iskustvo pokazuje da su zemlje u razvoju koje su ovo shvatile i otpočele sa primjenom naučnih dostignuća iz oblasti međunarodnog trgovinskog poslovanja i slobodne trgovine, u praksi postigle daleko brži razvoj od ostalih nerazvijenih zemalja. Unaprjeđenje slobodne trgovine u zemljama u razvoju bitiše više decenija u krugovima interesovanja brojnih ekonomskih teoretičara i praktičara, imajući u vidu činjenicu da je slobodna trgovina prvorazredni faktor privrednog razvoja svake zemlje. U ovom radu je predstavljen doprinos analizi konkurentnosti slobodne trgovine zemalja u razvoju i uporedna analiza u odnosu na razvijene zemlje. U radu se ukazuje na značaj članstva u Svetskoj trgovinskoj organizaciji, koja za sobom povlači pristup tržištu, pogodnosti, olakšice i oslobađanje od carina. Polazna pretpostavka je da je konkurentnost privreda zemalja koje su nerazvijene ili su u razvoju na veoma niskom nivou. Stoga bi povećanje konkurentnosti nerazvijenih zemalja uslovalo i povećanje izvoza a samim tim i razvilo povoljniji ambijent za privlačenje stranih direktnih investicija. Zato je osnovna poruka ovog naučno istraživačkog rada da se, uz saradnju sa međunarodnim monetarnim, finansijskim i trgovinskim institucijama omogućiti zemljama u razvoju da otvore svoja tržišta i iskoriste prednosti uključivanja u međunarodne trgovinske tokove. Stoga je, o ovom radu poseban akcenat stavljen na saradnju sa svjetskom trgovinskom organizacijom, WTO. Teorijska i empirijska zasnovanost ovog naučno-istraživačkog rada proizilazi iz spoznaje da su investicije u razvoj slobodne trgovine sve značajniji faktor rasta i razvoja svake privrede. Iskustva pokazuju da države koje štede na ovim djelatnostima predstavljaju države koje premalo rade za svoju današnjicu i nimalo za svoju budućnost. Manjak ulaganja u unaprjeđenje slobodne trgovine se u krajnjoj instanci svodi na siromašenje u kvalitetu privrednog razvoja. A kvalitet sadšnjeg i budućeg privrednog rasta upavo počiva na programiranoj proizvodnji, redistribuciji i alokaciji kvalitetnih naučnih programa sa sračunatim efektima na produktivnost rada, štednju i blagostanje. Investiranje u unaprjeđenje i saradnju sa međunarodnim trgovinskim institucijama sadašnjim i budućim liderima nerazvijenih zemalja pruža odgovore na izazove u razvoju. Unaprjeđenje spoljne trgovine je jedno od najisplativijih ulaganja jedne nerazvijene države. Znanje i stručnost iz oblasti spoljnotrgovinskog poslovanja predstavljaju fundamentalnu odrednicu razvoja svejsti, vrijednosti i kvaliteta ljudskog života u tim zemljama. Čitava budućnost jedne države zasnovana je na nauci, obrazovanju i znanju, a to oslobađa društveni, ekonomski i kulturni razvoj. Kineske strane direktne investicije u svetu imaju dugu i uspešnu tradiciju. Tokom protekle decenije, Kina je postala jedan od najvećih izvoznika stranih investicija u svetu, uključujući i Evropske zemlje. Kini, ulaganja u Evropu donose mnogobrojne koristi koje se ispoljavaju u pribavljanju tehnologije, know-how, poboljšanju reputacije svojih brendova, uspostavljanju logističkog uporišta na evropskom tržištu. Posmatrajući sa aspekta zemalja domaćina, priliv kineskih investicija doneo je nove ekonomske prilike, naročito u onim Evropskim zemljama koje su imale slab ekonomski rast, suočene sa visokom nezaposlenošću nakon krize evra. U radu su prikazani globalni trendovi

kineskih direktnih investicija, motivi koji su pokrenuli kineske investitore da ulažu u Evropske zemlje, potrebe EU za kineskim investicijama, kao i dobar primer privlačenja kineskih investicija u Srbiji.

**Ključne reči:** Zemlje u razvoju, slobodna trgovina i svetska trgovina

## THE IMPORTANCE OF IMPROVING FREE TRADE IN DEVELOPING COUNTRIES

### Abstract

The subject of this research is a scientific contribution to the promotion of free trade in underdeveloped countries and developing countries, both in theoretical and practical terms. Bearing in mind that the world trade is a young scientific area that has evolved from skill through the methodology of dealing with people in organizations to forms as professions and scientific discipline. Experience shows that developing countries that have understood this and started using scientific achievements in the field of international trade business and free trade, have in practice achieved far faster development than other underdeveloped countries. The promotion of free trade in developing countries is more decades in the circles of interest for numerous economic theorists and practitioners, bearing in mind the fact that free trade is the first-rate factors of the economic development of each country. This paper presents a contribution to the analysis of the competitiveness of free trade in developing countries and persistent analysis compared to developed countries. The paper points to the importance of membership in the World Trade Organization, which entails access to the market, benefits, relief and exemption from customs duties. The starting assumption is that the competitiveness of the economy of countries that are underdeveloped or in development is at a very low level. Therefore, an increase in competition between undeveloped countries would be conditional on an increase in exports and thus developed a more favorable environment for attracting foreign direct investments. This is why the basic message of this scientific research paper is that, with cooperation with international monetarm, financial and trade institutions, allow developing countries to open their markets and seize the benefits of engaging in international trade flows . Therefore, on the work of the paper a special emphasis is placed on cooperation with the World Trade Organization, the WTO. The theoretical and empirical foundation of this scientific and research work stems from the realization that investments in the development of free trade are an increasingly significant factor of growth and development of each economy. The experience shows that countries that save on these activities are the ones who are working too little for their present and not for their future. The lack of investment in the promotion of free trade is reduced in the final instance to poverty in the quality of economic development. And the quality of planting and future economic growth is based on programmed production, redistribution and allocation of quality scientific programs with calculated effects on labour productivity, savings and prosperity. Investing in improvement and cooperation with international trade institutions of the current and future leaders of undeveloped countries provides answers to evolving challenges. Improving foreign trade is one of the most cost-effective investments of an underdeveloped state. Knowledge and expertise in the field of foreign trade are the fundamental determiners of the development of the most solemn, the vreiorty and the quality of human life in these countries. The entire future of one country is based on science, education and knowledge that liberate the social, economic and cultural difference. Chinese foreign direct investment in the world has long and successful tradition. Over the past decade, China has become one of the largest exporters of foreign investment in the world, including European countries. China's investment in Europe brings a number of

benefits in terms of technology, know-how, improving the reputation of existing brands, establishing a logistical market in the European market. Looking from the viewpoint of the host countries, the inflow of Chinese investments brought new economic opportunities, especially in those European countries that had poor economic growth, faced with high unemployment after the euro crisis. This paper presents global trends of Chinese foreign direct investment, the motives that have prompted Chinese investors to invest in European countries, the needs of the EU for Chinese investment, and good example of attracting Chinese investments in Serbia.

**Keywords:** Developing countries, free trade and world trade.

**JEL codes:** F10, O24

## UVOD

Trgovina je kroz istoriju općinjavala ljude, a trgovci imali veliki utjecaj i status u društvu. Slobodna trgovina je mijenjala živote ljudi uopšte, a tu promjenu nisu izbegli ni ljudi koji žive i u zemljama u razvoju. Današnji razvoj svjetske privrede je nemoguće zamisliti bez upliva slobodne trgovine. Sveobuhvatno sagledano, slobodna trgovina predstavlja neophodan uslov za realizaciju ciljeva privrednog rasta i razvoja svakog društva.

Danas je, u uslovima globalizacije, vemoma otežano bilo koju nacionalnu ekonomiju održavati izolovanom u odnosu na savremena svjetska kretanja. Globalizacija svjetske privrede veoma utiče na stavljanje i organizaciju ekonomske politike savremenih država. Globalizacija za sobom povlači internacionalizaciju trgovine, finansijskih tokova i investicija. Stoga možemo zaključiti da globalizacija ima i ogroman utjecaj na konkurentne pozicije zemalja u razvoju.

Te zemlje moraju težiti izvoznoj orijentaciji kako bi obezbijedile kako dinamičan i stabilan rast deviznih sredstava, tako i potrebne uvozne inpute, posebno savremene tehnologije neophodne za dinamiziranje proizvodnje.

Kako bi ovo postigle, države u razvoju moraju kreirati ekonomsku politiku baziranu na adekvatnim mjerama, instrumentima i aktivnostima usmjerenim na unaprjeđenje konkurentskog ambijenta konkretne nacionalne ekonomije. Uz sve to, stabilni makroekonomski parametri predstavljaju potreban uslov za liberalizaciju trgovine i stvaraju povoljnu klimu za efikasnije funkcionisanje kako privrede u cjelini, tako i ukupnog privrednog razvoja.

Jedna od osnovnih karakteristika današnje svjetske privrede su njena liberizacija i globalizacija, koje sveukupno i usjmeravaju kretanja u svjetskoj privredi. Tako, elektronska trgovina danas predstavlja najdinamičniju kategoriju svjetske trgovine. Očigledno je da globalizacija naročito utiče na konkurentnu sposobnost zemalja u razvoju.

Primjetno je da je u ovaj vijek globalizacija uplivala upravo na talasima slobodnog tržišta, čiji je institucionalni oblik odredila upravo Svjetska trgovinska organizacija u koordinaciji sa drugim međunarodnim monetarnim, finansijskim i trgovinskim institucijama.

Značaj slobodne trgovine i njenog razvoja unaprjeđuje i Fridmanov stav u kome se podvlači činjenica da je tržišni sistem osnova za istinski slobodan poredak, jer je ekonomska sloboda bitan preduslov za političku slobodu. [4, str. 282] Valja naglasiti i činjenicu da slobodno tržište nikako nije idealan model ekonomskog funkcionisanja. Sa istorijskog aspekta, razvijene zemlje su uskraćivale podršku liberalizaciji trgovine za robe koje su izvozile. Istovremeno su nastavile da štite one djelatnosti koje bi bile ugrožene konkurencijom iz zemalja u razvoju. „Dok se američka industrija razvijala, ta zemlja nije imala vremena za laissez-faire. Onog trenutka kada je američka industrija postala jaka, počela je ostatku svieta da propovijeda laissez-faire.” [2, str. 61]

"Tradicionalna" američka podrška svjetskoj slobodnoj trgovini je skorašnji fenomen koji je počeo tek nakon Drugog svjetskog rata. Prethodnih 150 godina ona je bila sklona protekcionizmu. Takvo ponašanje nije nikakav izuzetak nego realna potreba. Sve velike industrije koje su imale uspjeha tokom prethodna dva vijeka - Amerika nakon revolucije, Nemačka pod Bizmarkom, Japan nakon Drugog svjetskog rata - kršile su pravila laissez-faire. I pored svih velikih razlika tih zemalja, osnov njihove strategije je bio isti". Iz ovoga se može naslutiti da za male i nerazvijene države ideja slobodnog tržišta u praksi predstavlja veliki izazov u kome se susreću sa mnogo rizika i neizjvesnosti.

Interesantna je i analiza Međunarodne organizacije za borbu protiv siromaštva, poznata pod nazivom „Kruta pravila i dvostruki standardi” [13, str. 9] koja se bavi uporednom analizom razvijenih zapadnih zemalja u odnosu na svjetsku trgovinu i elaborira da SAD i Evropska unija najmanje uvažavaju donešene propise u svjetskoj trgovini. U Izveštaju se apostrofira da: „Vlade bogatih zemalja uporno ističu svoju privrženost smanjenju siromaštva u svijetu. Te iste vlade, međutim, zahvaljujući sopstvenim trgovinskim politikama, čine nešto što se jedino može okarakterisati kao pljačka siromašnih u svijetu. Bogate zemlje su najveći zagovornici liberalizma u zemljama u razvoju. Istovremeno, one podižu visoke trgovinske barijere protiv proizvoda koje zemlje u razvoju izvoze”. [13, str. 10]

Upadljivo je da Evropska unija zauzima prvo mjesto, a da su odmah iza nje SAD, Kanada i Japan. Primjetna je činjenica da su ove zemlje primijenile veoma oštre trgovinske mjere koje se odnose na poljoprivredu i tekstilnu industriju, čime ugrožavaju vitalnost privreda nerazvijenih zemalja. U Izveštaju se, takođe, apostrofira da kontrolom međunarodnih institucija (SB i MMF), razvijene zemlje primoravaju zemlje u razvoju da liberalizuju svoja tržišta za njihovu robu. Pri tome, ekonomski bogate države se predstavljaju kao protagonisti slobodne trgovine, a ustvari, samo tako štite sopstvenu industriju.

Indikativno je da manje razvijene zemlje pri dobijanju kredita od međunarodnih finansijskih institucija (MMF-a i SB) moraju smanjivati carinske stope i ukidati finansijsku pomoć svojim proizvođačima. Pored toga, u Izveštaju stoji da nerazvijene zemlje mnogo lakše i brže otvaraju svoja tržišta od razvijenih zemalja. Prosečne uvozne carinske stope su prepolovljene u nekim afričkim, azijskim i latinoameričkim zemljama. Pokazalo se da brza liberalizacija tržišta nanosi velike gubitke nerazvijenim zemljama, zato što su one naglo otvorile svoje granice bez prethodnog postepenog prilagodavanja.

Stoga, ovaj rad ima za cilj da prezentuje ekonomske uzroke i ukaže na doprinos međunarodnih trgovinskih institucija na razvoj slobodne trgovine, kao i da prezentuje mjere koje su države preduzele u cilju unaprjeđenja slobodne trgovine koja je od nacionalnog značaja.

## **ZNAČAJ SVJETSKE TRGOVINE**

Svjetska trgovina (World Trade) ili međunarodna razmjena (International Commodities Exchange) podrazumijeva ne samo izvoz, već predstavlja i sveukupnu aktivnost odnosa robne razmjene između država i njenih privrednih aktera na svjetskom tržištu.

Pri tome, pod razmjenu roba ne podrazumijeva se samo izvoz (Export) i uvoz (Import) dobara (Goods), nego i promet usluga (Services), transfer tehnologija (Transfer of Technology), kretanje kapitala i novca (Circulation of Capital and Money) i kretanje radne snage (Migration of Manpower).

Neposredne i posredne koristi (Benfits) od svjetske (međunarodne) trgovine su brojne. Svjetska trgovina između ostalog : [12, str. 115]

- Pospješuje ekonomski rast u svim zemljama sa otvorenom ekonomijom, bilo da su razvijene ili zemlje u razvoju, doprinoseći time prevazilaženju ekonomske krize;
- podstiče konkurenciju i održava konkurentnost na domaćem tržištu, suzbijajući monopolne i oligopolne pojave;
- smanjuje zavisnost od domaćeg tržišta;
- stabilizuje sezonske tržišne fluktuacije;
- olakšava razmjenu inovativnih i visokotehnoloških proizvoda;
- omogućava otvaranje novih radnih mjesta, veće plate zaposlenim i viši životni standard u zemlji (samo u EU više od 36 miliona radnih mjesta zavisi, direktno ili indirektno, od njene trgovine sa ostatkom svijeta);
- omogućava zemljama-uvoznicama da za svoje građane nabave najbolje svjetske proizvode i usluge;
- nudi potrošačima veću raznovrsnost dobara, po nižim cijenama;
- podstiče racionalniju podjelu rada u svjetskim razmjerama i korišćenje međunarodnih standarda za industrijske proizvode, što smanjuje troškove poslovanja i unaprjeđuje proizvodnju i trgovinu;
- ohrabruje primjenu međunarodnih pravila o intelektualnoj svojini, koja štite znanje i dozvoljavaju međunarodni transfer tehnologije;
- širi nove ideje, inovacije i tehnologije;
- svima na svijetu, bez razlike, čini život lakšim;
- zbližava ljude, razvija ekonomske veze između naroda i doprinosi političkoj stabilnosti u svijetu; i dr.

Tako na značaj i ulogu međunarodne (svjetske) trgovine u savremenom svijetu gledaju Svjetska trgovinska organizacija, Evropska unija i mnoge druge globalne ekonomske integracije, odnosno trgovinski blokovi.

Svjetska trgovina se ostvaruje obavljanjem:

- poslova spoljne trgovine (Foreign Trade); i



- poslova dugoročne ekonomske saradnje (Long-term Economic Co-operation).

## **ZNAČAJ, FUNKCIJE I CILJEVI POSTOJANJA SVJETSKE TRGOVINSKE ORGANIZACIJE (STO)**

Postojanje svjetske trgovinske organizacije (STO) je od velikog i posebnog značaja za sveukupnu međunarodnu trgovinu. Države članice STO se odriču nacionalnog suvereniteta u vođenju spoljnotrgovinske politike kako bi obezbijedile trgovinske povlastice koje proističu iz članstva u ovoj međunarodnoj organizaciji. Međutim, efekti međunarodne liberalizacije najčešće nijesu ravnomjerno raspoređeni među državama i različitim slojevima stanovništva, zbog čega ova međunarodna organizacija trpi veoma oštre kritike međunarodne javnosti.

U najširem smislu, primarna funkcija STO jeste da „obezbjedi zajednički institucionalni okvir za obavljanje trgovinskih odnosa između članica o pitanjima u vezi sa sporazumima i pridruženim pravnim instrumentima, sadržanim u aneksima uz ovaj Sporazum”. [1, str. 7]

Funkcije STO moguće je podijeliti u šest široko definisanih funkcija, utvrđenih u članu III Sporazuma o osnivanju STO. Prva funkcija STO jeste da omogući primjenu, administriranje, djelovanje i unaprjeđenje ciljeva ovog Sporazuma i multilateralnih trgovinskih sporazuma, i da obezbijedi okvir za primjenu, administriranje i djelovanje plurilateralnih trgovinskih sporazuma. Druga funkcija STO je da predstavlja forum za pregovore između zemalja članica po svim pitanjima vezanim za Aneks uz ovaj Sporazum, kao i forum za nastavak pregovora između članica o njihovim multilateralnim trgovinskim odnosima. Treća funkcija STO je da vrši administriranje Dogovora o pravilima i procedurama za rešavanje sporova, sadržanog u Aneksu 2 uz ovaj Sporazum. Četvrta funkcija STO je administriranje Mehanizma ispitivanja trgovinskih politika, koji je sadržan u Aneksu 3 uz ovaj Sporazum. Peta funkcija je da u cilju postizanja veće usklađenosti u kreiranju globalne trgovinske politike STO po potrebi saraduje sa Međunarodnim monetarnim fondom i Međunarodnom bankom za obnovu i razvoj i njihovim agencijama. U dodatku se navodi i šesta funkcija STO, odnosno tehnička pomoć nerazvijenim i zemljama u razvoju u cilju podrške njihovoj integraciji u svjetski trgovinski sistem.

Ključne ciljeve STO moguće je sažeti u četiri kategorije a to su: rast životnog standarda, ostvarivanje pune zaposlenosti, rast prihoda i efektivne tražnje, širenje proizvodnje robama i uslugama. Prema preambuli Sporazuma o osnivanju STO, navode se dva osnovna instrumenta za ostvarivanje navedenih ciljeva: eliminisanje carinskih i drugih barijera za trgovinu i eliminisanje diskriminatornog tretmana u međunarodnim trgovinskim odnosima.

## **KONKURENTNOST PRIVREDA NERAZVIJENIH ZEMALJA U USLOVIMA SLOBODNE TRGOVINE**

U uslovima savremene globalizacije kao procesa, označene kao nosiocem privrednog rasta, nije moguće jednu nacionalnu privredu držati izolovanu od svjetskih kretanja. Očigledno je da samo postepena liberalizacija spoljnoekonomskih odnosa, uz jasan zaštitni sistem, vodi ka uspješnijem pozicioniranju na svjetskom tržištu. Sam proces globalizacije svjetske privrede neizostavan je u stvaranju ekonomske politike savremene države, a posebno u zemljama u razvoju i onima koje su u procesu tranzicije.

S obzirom da se internacionalizuju trgovina, investicije i finansijski tokovi, globalizacija naročito utiče na konkurentsku poziciju zemalja u razvoju. Te zemlje, kao i veći broj privrednih subjekata, moraju težiti izvoznoj orijentaciji, kako bi se obezbijedio dinamičan rast deviznog priliva, ali i potrebnih uvoznih inputa, posebno tehnologije i drugih faktora neophodnih za dinamiziranje proizvodnje. Naravno, da bi se postigao ovakav razvoj, on mora biti praćen adekvatnim mjerama ekonomske politike. To podrazumijeva unapređenje konkurentskog ambijenta konkretne nacionalne privrede, kao i stabilne makroekonomske uslove privređivanja i liberalizaciju trgovine. Na taj način se stvara povoljna klima za efikasno funkcionisanje privrede i ukupan privredni razvoj.

#### Značaj slobodne trgovine u konkurentskom okruženju

Slobodnu trgovinu na međunarodnom nivou karakterišu određena načela koja se odnose na:

- slobodnu trgovinu dobrima i uslugama;
- slobodnu cirkulaciju kapitala;
- slobodu investiranja.

Glavni promoteri ovih načela su međunarodne finansijske institucije, prije svega Međunarodni monetarni fond (MMF), koji je tokom proteklih nekoliko decenija enormno ojačao, pretvorivši se istovremeno od progresivne institucije kakav je bio u momentu osnivanja u instituciju koje se „treba čuvati”. Možemo izvući pouku da MMF sprovodi ekonomsku politiku širom svijeta.

Savremena društva upravo karakteriše sve veći stepen integracije između nacionalnih država, koji se ispoljava u porastu slobodne trgovine među njima, u povećanom kretanju kapitala i ljudi, odnosno radne snage, i naravno, informacija.

Slobodna trgovina, kao jedan od primarnih ciljeva Svjetske trgovinske organizacije (STO), omogućava državama da ostvare efikasniju upotrebu svojih resursa i proizvodnih kapaciteta. Značaj slobodne trgovine je mnogo očigledniji ako se ima u vidu Fridmanov stav da je tržišni sistem osnova za istinski slobodan poredak, jer je ekonomska sloboda bitan preduslov za političku slobodu.

#### 4.2. Specifična pozicija nerazvijenih zemalja u globalnoj svjetskoj privredi

Primjetno je da su zemlje u razvolju sve više uključene u savremene tokove u svjetskoj privredi, kako bi adekvatno reagovale na promjene u svjetskom okruženju. Primetna je kratkoročna dimenzija koja podrazumijeva ostvarivanje što boljih rezultata u međunarodnoj trgovini, polazeći od datog privrednog ambijenta i uključivanja u međunarodnu trgovinu u onim privrednim segmentima u kojima se najuspješnije

dopunjuju lokalna uspješnost, korišćenje domaćih resursa i visoka vrijednost razmjene sa inostranstvom. Proces poboljšanja starih i postizanje novih konkurentskih prednosti neće biti jednostavan. Pored toga što je potrebno pažljivo otvarati svoja tržišta transnacionalnim kompanijama i drugim preduzećima iz razvijenih zemalja, treba preduzeti čitav niz aktivnosti, od kojih su najznačajnije [7, str. 119] :

- u većoj mjeri koristiti lokalne resurse i potencijale koji mogu značajno da se valorizuju na svjetskom tržištu;
- znalački koristiti prazne prostore u industrijskoj strukturi razvijenih zemalja u vezi sa primjenom visokih tehnologija;
- restrukturiranje postojećih privrednih i neprivrednih djelatnosti radi povećanja njihove informacione intenzivnosti, kako bi postale konkurentne u međunarodnim trgovinskim transakcijama;
- bogaćenje privredne strukture industrijskim i uslužnim djelatnostima koje su u vezi sa korišćenjem informacionih tehnologija.

Uključivanje zemalja i njihovi ciljevi u razvoju u svjetske tokove nijesu sporni i predstavljaju veliki izazov i složen proces. Zato je bitan pragmatičan odnos u cilju kreiranja kako sopstvenog tipa tržišne privrede, tako i uključivanje u svjetske ekonomske odnose. Dobro odmjerena strategija treba da smanji troškove i da poveća koristi od tog uključivanja na dugi rok.

Ključne komponente strategije, za koju smatramo da može da omogući ostvarivanje osnovnih ciljeva nacionalnog razvoja zemalja u razvoju, bile bi sljedeće [5, str. 74]:

- integrisanje u svjetske ekonomske tokove;
- strukturalna transformacija koja pretpostavlja, u prvom redu, ujednačavanje uslova konkurencije, ukidanje privilegija i subvencija kojim su zaštićena i očuvana neefikasna preduzeća;
- poboljšanje investicione klime sa svim institucionalnim poboljšanjima koja će omogućiti da se promijene pravci tokova kapitala i veći priliv stranih direktnih investicija;
- jačanje uloge države, prije svega u pogledu uspostavljanja institucionalnog ambijenta tržišne privrede i garantovanja zakonitosti i pravnog poretka;
- socijalna politika, orijentisana na podršku bržeg sprovođenja strukturalnih transformacija.

Od stepena ostvarenosti navedenih komponenti zavisi i tempo postizanja najbitnijih institucionalnih i strukturalnih promjena.

Očigledno je da se šansa za zemlje u razvoju nalazi u rekonstrukciji privrednog ambijenta, uz povećanje konkurentnosti postojećih privrednih potencijala. Zbog svega toga, država ima značajnu ulogu u podizanju nivoa konkurentnosti i ubrzanja ekonomskog rasta. Ona mora podstaći ona preduzeća čiji proizvodi mogu pronaći mjesto na svjetskom tržištu raznim stimulativnim mjerama kao što su [5, str. 174]: kreditiranje izvoza, poreske olakšice i otvaranje kreditnih linija za kupovinu moderne tehnologije.

#### 4.3. Liberalizacija i njene posljedice na konkurentnost zemalja u razvoju

Pojmovno, liberalizacija podrazumijeva ukidanje miješanja države u funkcionisanje tržišta (finansijskih tržišta, tržišta kapitala), kao i uklanjanje barijera za slobodnu

trgovinu. Stoga liberalizacija ima veliku podršku u ekonomski razvijenim državama. Međutim, liberalizacija trgovine sprovedena u mnogim zemljama u razvoju, govori o tome zašto je tako jako bila osporavana.

Primetno je da je „MMF u mnogim zemljama stvari učinio gorim, zato što su njegovi strogi programi često iziskivali tako visoke kamatne stope - nekad iznad 20%, nekad iznad 50%, a nekad i iznad 100% - da bi stvaranje poslova i preduzeća bilo nemoguće, čak i u dobrom ekonomskom okruženju kakvo je u Sjedinjenim Državama. Znači, kapital potreban za rast je postao jednostavno suviše skup”. [8, str. 73]

Istočno-azijske zemlje su postepeno otvarale svoja tržišta prema svijetu. Ove zemlje su koristile proces liberalizacije kako bi povećale i proširile svoj izvoz i na osnovu toga ostvarile brži rast.

Istkustva pokazuju da se vrlo često liberalizacijom trgovine ne ostvaruje planirana zaposlenost, već ona dovodi do povećanja nezaposlenosti. To je i razlog što ta politika izaziva snažan otpor. „Zapadne zemlje su podržavale liberalizaciju trgovine za one proizvode koje su izvozile, ali su u isto vrijeme nastavile da štite one sektore u kojima bi konkurencija iz zemalja u razvoju mogla da ugrozi njihove privrede“. [8, str. 74]

Liberalizacija apsolutno odgovara samo najrazvijenijim, jer su u poziciji da u datom trenutku i drugačije postupe. „Tako su SAD 1999. godine otpočele tihi trgovinski rat sa Evropskom unijom u vezi prometa poljoprivrednih proizvoda. On se dogodio zbog zabrane uvoza proizvoda genetskog inženjeringa u Evropsku uniju. Odgovor SAD je bio uvođenje carina od 100% na uvoz poljoprivrednih proizvoda iz Evropske unije u SAD. Ta odluka je u potpunoj suprotnosti sa stavovima STO što sebi mogu da priušte samo SAD” [9, str. 85]. „MMF, dokazujući prednosti liberalizacije tržišta kapitala, se rukovodi rezonovanjem da su slobodna tržišta efikasnija, a da veća efikasnost dozvoljava brži rast. On dalje kaže, da bez liberalizacije, zemlje ne bi mogle da privuku strani kapital, a posebno strane direktne investicije“. [14, str. 20]

Stoga, možemo reći da liberalizacija, kada je preduzeta prije vremena, povećava nestabilnost u zemlji. Ona nije samo loša za ekonomski rast i razvoj, već troškovi liberalizacije u mnogo većoj mjeri pogađaju nerazvijene.

#### 4.4. Konkurentnost u uslovima neoliberalizacije

Skoro sve države, a posebno nerazvijene, podvrgnute su programu za strukturno prilagođavanje, koji obuhvata široku skalu zahtjeva [6, str. 16]:

- masovna privatizacija i deregulacija;
- ukidanje uvoznih tarifa, kao zaštitnog bedema za domaću industriju;
- ukidanje kontrole nad stranim investicijama, što popločava put ka dominaciji strane nad domaćom industrijom;
- snižavanje poreza na dohodak korporacija;
- eliminisanje kontrole cijena i uvođenje kontrole nadnica;
- drastična redukcija izdataka za socijalnu i zdravstvenu zaštitu.

Evidentan je program kojim se transnacionalni kapital oslobađa stega državne kontrole i kreće u planetarno osvajanje. Takođe je očigledno da nadnacionalne institucije slamaju nacionalne protekcionističke barijere. Tako neoliberalizam predstavlja moćno sredstvo vrlo ubrzanog ritma globalizacije, omogućava stvaranje vrlo guste mreže međuzavisnosti i nezadrživog uspona nadnacionalnih institucija.

Danas su transnacionalne korporacije umrežile svijet i na svjetskom tržištu stvaraju monopole koji karakterišu globalnu ekonomiju. One danas dominiraju u svjetskoj ekonomiji. Njihova moć je velika i to ne samo ekonomska, već i politička, ideološka i kulturna. Transnacionalne korporacije se pojavljuju kao velika sila zahvaljujući svojoj akumuliranoj ekonomskoj moći.

Strateški značaj internacionalizacije praktično potvrđuju najveće svjetske trgovinske kompanije, koje posluju u velikom broju različitih zemlja svijeta, ostvarujući, pri tome, visoke stope rasta. Na ovo posebno ukazuju rezultati istraživanja revizorsko-konsultantske kuće Deloitte, koja svake godine objavljuje listu najvećih trgovinskih kompanija u svijetu, posmatrano po obimu prodaje. Tako u 2013. godini, ukupan promet 250 najvećih svjetskih trgovinskih kompanija iznosio je 4,29 triliona dolara (4.290.000.000.000 \$), što je oko 6.12% svjetskog bruto proizvoda. [15]

**Tabela 1.** Deset najkonkurentnijinih kompanija u svijetu, prema veličini ostvarenog prometa

Red.br.	Naziv kompanije	Država iz koje potiče	Prodaja u 2017. (u mil. \$)
1	Wal-Mart	SAD	469,162
2	Tesco	Velika Britanija	101,269
3.	Costco	SAD	99,137
4	Carrefour	Francuska	98,757
5	Kroger	SAD	95,751
6	Schwarz	Nemačka	87,236
7	Metro	Nemačka	85,832
8	The Home Depot	SAD	74,754
9	Aldi	Nemačka	73,035
10	Target	SAD	71,960

Izvor: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kenya/Local%20Assets/Documents/CB\\_Global-Powers-of-Retailing-2018.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kenya/Local%20Assets/Documents/CB_Global-Powers-of-Retailing-2018.pdf)

Iz tabele vidimo da je najveća svjetska kompanija američki trgovinski lanac Wal-Mart, koji je tokom 2013. godine, poslujući u 28 zemalja svijeta, ostvario ukupan prihod od 469 milijardi i 162 milona dolara, što predstavlja 11% prometa svih 250 vodećih svjetskih trgovinskih kompanija.

#### 4.5. Program za razvoj međunarodne trgovine

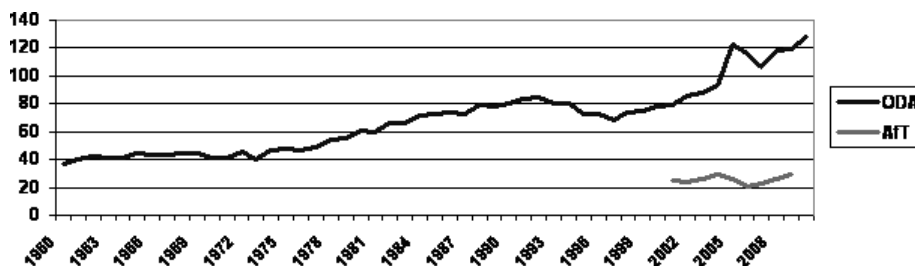
Na ideju Svjetske trgovinske organizacije razvijen je program pomoći za razvoj međunarodne trgovine kao dio zvanične pomoći za razvoj, fokusiran na trgovinu. Cilj je izgradnja trgovinskih kapaciteta i transportnih infrastruktura u mnogim zemljama u razvoju.

##### 4.5.1. Pojam i kategorije pomoći za razvoj međunarodne trgovine

Najopštije, pomoć za razvoj međunarodne trgovine može se definisati kao „pomoć namijenjena zemljama u razvoju, posebno najmanje razvijenim zemljama, da izgrade kapacitet i infrastrukturu za međunarodnu trgovinu kako bi iskoristile proces liberalizacije međunarodnog trgovinskog režima”. [10] Štiglic ovu pomoć definiše kao „razvojne finansije koje se kreću od bogatih zemalja ka siromašnim u cilju unaprjeđenja svjetskog trgovinskog sistema”. [10] U osnovi, ovaj program pomoći podrazumijeva davanje finansijske pomoći zemljama u razvoju, od strane razvijenih zemalja, u cilju izgradnje kapaciteta i infrastrukture za njihovo što uspješnije i potpunije uključjenje u svjetski trgovinski sistem.

Program pomoći za razvoj međunarodne trgovine je pokrenut pod okriljem Svjetske trgovinske organizacije, na Ministarskoj konferenciji ove organizacije održanoj u Hong Kongu 2005. godine. U Ministarskoj deklaraciji se jasno predviđa da „pomoć za razvoj međunarodne trgovine ima za cilj da pomogne zemljama u razvoju, posebno najmanje razvijenim zemljama, da razviju svoj kapacitet ponude i infrastrukturu vezanu za međunarodnu trgovinu, što im je neophodno da bi primjenile i iskoristile sporazume Svjetske trgovinske organizacije i šire, da bi razvile svoju spoljnu trgovinu”. U cilju sprovođenja zadataka vezanih za realizaciju programa pomoći za razvoj međunarodne trgovine, u Svjetskoj trgovinskoj organizaciji osnovana je Radna grupa za pomoć za razvoj međunarodne trgovine (WTO Task Force on Aid for Trade). Ali ne treba nikako misliti da je za sprovođenje pomoći za razvoj međunarodne trgovine osnovan neki poseban fond iz koga se finansiraju ove aktivnosti, već se finansijska sredstva koriste iz Zvanične pomoći za razvoj (Official Development Assistance – ODA), samo se iz drugih namjena preusmjeravaju za potrebe međunarodne trgovine. Zvanična pomoć za razvoj je nastala još osamdesetih godina 20. vijeka na inicijativu zemalja u razvoju u sklopu projekta Novog međunarodnog ekonomskog poretka. Naime, ideja je bila da, pošto zemlje u razvoju nisu sposobne da pariraju razvijenim zemljama u međunarodnoj trgovini, i da nisu dovoljno konkurentne na svjetskom tržištu, treba da primaju godišnju pomoć iz zvaničnih, državnih, izvora koje bi davale najrazvijenije zemlje. Ova pomoć predstavlja kretanje zvaničnog kapitala sa komponentom do 25% bespovratne pomoći. Predviđeno je da razvijene zemlje treba da izdvajaju 0,7% od svog godišnjeg bruto domaćeg proizvoda (GDP) i da ga kao pomoć upućuju zemljama u razvoju. Iako je ovaj program pomoći zaživeo, rijetke su zemlje koje su se približile ispunjenju ovog postavljenog cilja. Najviše su relativno za pomoć izdvajali Japan i Švedska. Budući da glavna sredstva dolaze od razvijenih zemalja programom Zvanične pomoći za razvoj administrira Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD).

**Slika 1.** Ukupna sredstva za Zvaničnu pomoć za razvoj (ODA) i za program za razvoj trgovine (AFT) u milijardama USD (stalni dolaru iz 2009)



Izvor: OECD, podaci za ODA – OECD Website, Internet, <http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=ODA%5FDONOR>; podaci za AFT - OECD-DAC, Aid activities database (CRS), StatLink, Internet, <http://dx.doi.org/10.1787/888932446626>, pristupljeno 01/02/2012.

Primjetno je da se godinama udeo pomoći za razvoj međunarodne trgovine kreće između 20% i 25% od ukupne Zvanične pomoći za razvoj. [16] Iz podataka za 2009. godinu izraženog u dolarima, zemlje za razvoj međunarodne trgovine izdvajaju oko 30 milijardi dolara godišnje.

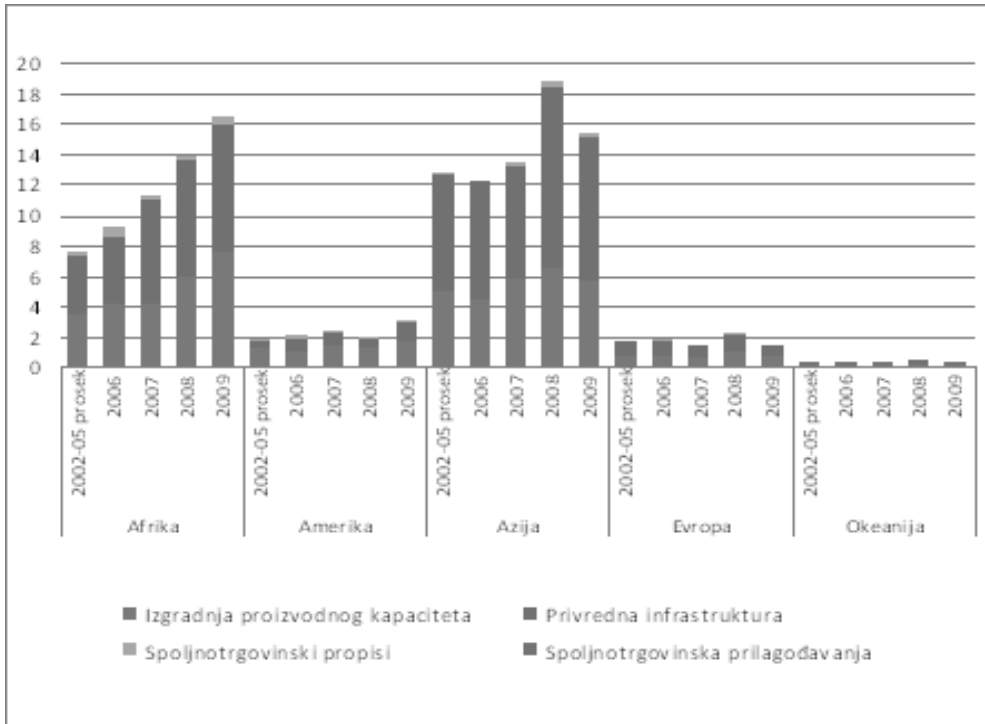
#### 4.5.2. Značaj pomoći za razvoj međunarodne trgovine u svijetu

Zemlje donatori su razvijene zemlje, i one pomoć pružaju ili na bilateralnoj osnovi, direktno zemljama korisnicima, ili na multilateralnoj osnovi, kada se pomoć upućuje preko međunarodnih organizacija. Zemlje korisnici (beneficiaries) su zemlje u razvoju. Kada se prikupljaju informacije o finansijskim sredstvima namijenjenim pomoći za međunarodnu trgovinu, treba imati u vidu sljedeće kategorije:

- obećanje da će se donirati određena sredstva, što predstava političku najavu zemlje donatora bez pravne obaveze da se sredstva isplate;
- izdvajanje sredstava za pomoć
- (commitment) predstavlja pravnu obavezu zemlje donatora koja mora biti praćena obezbjeđenjem potrebnih finansijskih sredstava;
- isplata pomoći (disbursement) koja predstavlja doznačavanje sredstava zemlji korisniku pomoći za razvoj međunarodne trgovine.

Korisnici pomoći za razvoj međunarodne trgovine su, kao što smo naglasili, zemlje u razvoju. Najveći dio izdvojene pomoći ide u zemlje u razvoju u Africi i Aziji, budući da su te zemlje identifikovane kao subjekti međunarodne trgovine sa najvećim problemima u integraciji u svjetsku privredu. U periodu svjetske ekonomske krize, 2009. godine, zabeležen je pad pomoći za razvoj međunarodne trgovine, osim u slučaju Afrike.

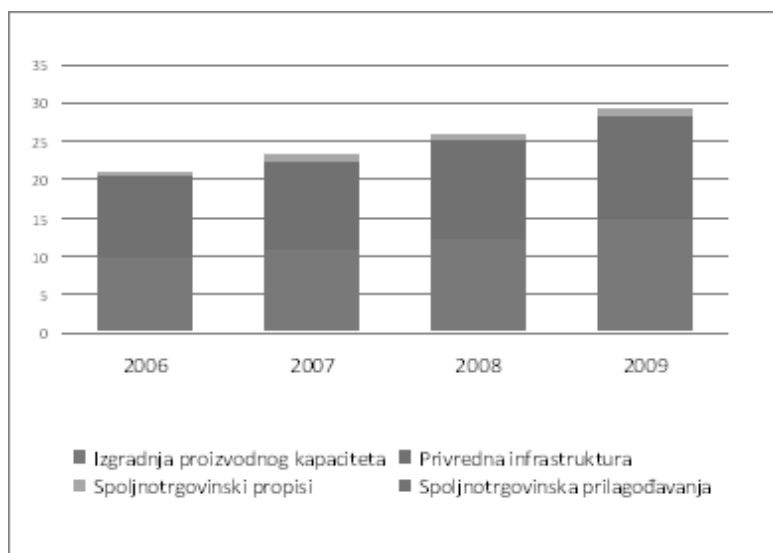
**Slika 2.** Struktura pomoći za razvoj međunarodne trgovine po kontinentima u milionima USD (u stalnim cijenama iz 2009)



Izvor: OECD and WTO, *Aid for Trade at a Glance 2011: Showing Results, Paris and Geneva, 2011, Figure 2.5, p.16*

Očigledno je da se sredstva uvećavaju i dinamično rastu i da je iznos u preiodu od 2006. do 2009. narastao sa nivoa od 20 milijardi na nivo od 30 milijardi USD,

Slika 3. Uplaćena sredstva u periodu 2006-2009. godine u milionima USD

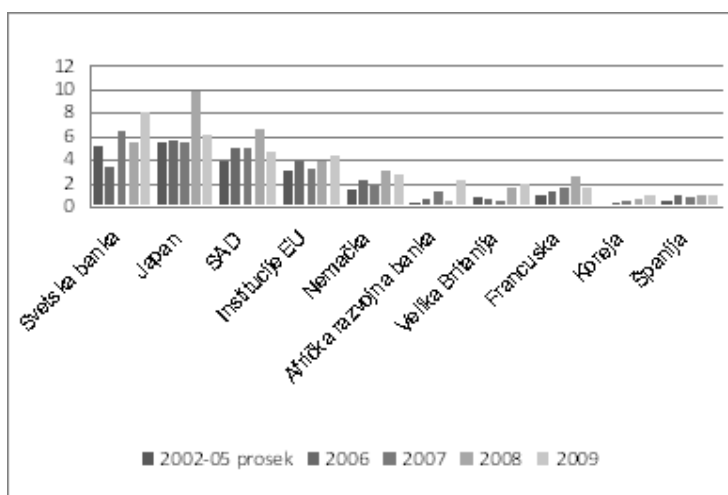




Izvor: OECD, DAC, Aid Activities Database, Internet, StatLink, <http://dx.doi.org/10.1787/888932446094>, pristupljeno 01/02/2012.

Najveći donatori ovog programa tokom 2008 i 2009, godine su SAD, Japan i Institucije Evropske unije.

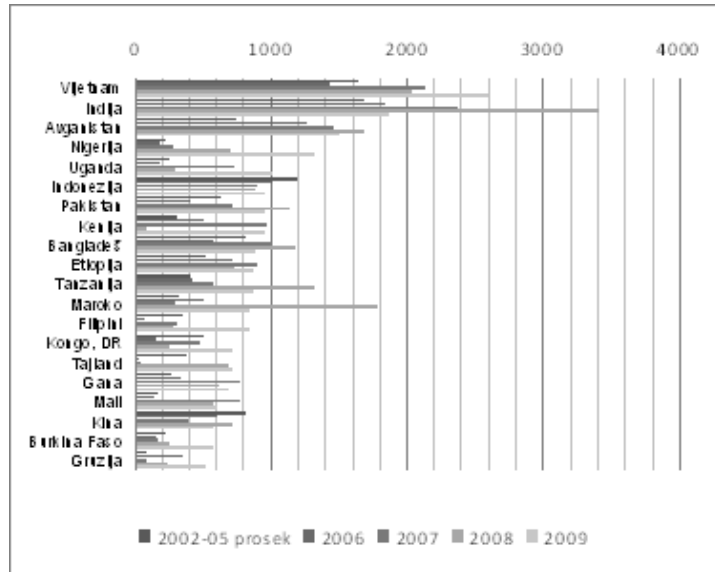
**Slika 4.** Lista prvih 10 donatora Programa pomoći za razvoj međunarodne trgovine 2009. godine ( u milijardama USD)



Izvor: OECD/WTO, *Aid for Trade at a Glance 2011: Showing Results*, OECD/WTO, 2011, Figure 2.7, p. 53.

Od početka primjene ovog programa najveći primaoci sredstava su uglavnom zemlje Azije i Afrike. Čak je oko 55% pomoći bilo usmjereno na prvih 20 najvećih primaoca pomoći. [16]

**Slika 5.** Zemlje najznačajniji korisnici sredstava, 2002-2009. godine( u mil. USD, stalni dolari 2009)



Izvor: OECD/WTO, *Aid for Trade at a Glance 2011: Showing Results*, OECD/WTO, 2011, Figure 2.6, p. 52.

## ZAKLJUČAK

The arguments that are partly stated in this paper indicate that the current course of this process leads to the deepening of inequality, to which the liberalization of world trade certainly contributes. This, of course, does not mean that this process should be stopped because it would be disastrous. Strengthening protectionism in a way that would lead to the closure of countries or the abandonment of economic integration would slow down the development of the world economy. What needs to be enabled for developing countries, especially the poorest ones, is to find their own path of development that will enable them to open their markets as soon as possible and take advantage of involvement in international trade flows, in cooperation with international institutions and not by imposing ready-made solutions. Free trade really has many advantages, but when it takes place between partners who are at a comparable level of economic development. After all, the history of international trade relations indicates that the current highly developed countries in the early stages of their development used certain protectionist measures until they reached the necessary level of development that enabled them to be more equally involved in world trade flows.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Cvetković P.,: *Uvod u pravo Svetske trgovinske organizacije*, Punta, Niš, 2010.
2. Fallows, J.,: *How the World Works*, The Atlantic Monthly, 2003.
3. Global Powers of Retailing, 2014
4. Held, D.,: *Demokratija i globalni poredak*, Filip Višnjić, Beograd, 1997.
5. Leković, V.,: *Protivrečnosti državnog upravljanja u uslovima globalizacije*, Ekonomske teme, br.
6. Mander, J., Goldsmith, E.,: *The Against the Global Economy, and For a Turn Toward the Local*, San Francisko: Sierra Club Books. , 1996.
7. Mitrović, B.,: *Globalizacija i zemlje u tranziciji*, Ekonomske teme, br. 2., Niš, 2003.
8. Stiglic, DŽ.,: *Protivrečnosti globalizacije*, Beograd: SBM-h, 2004.
9. Todorović, M.,: *Konkurencija na svetskom tržištu u uslovima globalizacije*, Ekonomske teme, br. 1., Niš, 2001,
10. WTO, Internet, [www.wto.org/english/tratop\\_e/devel\\_e/a4t\\_e/aid4trade\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/aid4trade_e.htm),
11. WTO, Internet, [www.wto.org/english/tratop\\_e/devel\\_e/a4t\\_e/aid4trade\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/aid4trade_e.htm), 4OECD/WTO, *Aid for Trade at a Glance 2011: Showing Results*, loc. cit.
12. Milanović, B.,: *Dva lica globalizacije*, Arhipelag, Beograd, 2007.

## RESUME

China's interest in investing in the European Union (EU) has increased significantly over the last decade. Compared to the non-existent player fifteen years ago, China has become one of the largest exporters of foreign direct investment (FDI) in the world. In Europe, China has become an important investor in the construction of ports, hotels, airports, and this wave of Chinese investment has taken place in the context of global financial crisis that has spilled from the United States. Most of the Chinese FDIs present in Europe come in the form of acquisitions. In 2015, over 95% of Chinese FDI inflows into the EU were acquisitions. Projections show that China will increase its assets globally by three times, from 6.4 billion USD in 2015 to 20 billion by 2020. An important role in the process of accelerating China's internationalization as a global leader had the ability of the country to control the growth of its economy through state intervention. Chinese government has dominant role in making strategic decisions, especially those related to technological upgrades and country development strategies. According to some indicators, after 2008, Europe has become the fastest growing destination for Chinese foreign investment. There are data indicating that in the first six months of 2016, China invested more than 70 billion USD in European companies. Behind the large number of Chinese companies investing in Europe stands state money. China's investment in Europe brings many benefits that are reflected in the acquisition of technology, know-how, improving the reputation of their brands, establishing a logistical basis in the vast market of Europe.

The increase in Chinese investments on the European continent coincides with the outbreak of the euro crisis. The euro crisis has caused an increase in the volume of European goods available for investment. The offer of European goods for sale has been increased due to the breakdown of "bubbles" on real estate, as well as the emergence of commercial and industrial bankruptcies and the implementation of the

privatization program. The intention of European policymakers was to ease Chinese investment in Europe and proactively seek Chinese investors through various promotions and incentives. European policymakers consider Chinese investments to be very important and useful in the context of the crisis because they would help rescue many companies from bankruptcy and thus contribute to preserving jobs and placing money in state treasuries through privatization programs.

The arrival of Chinese investors on the territory of Serbia comes in conjunction with comparative advantages that Serbia has, which can contribute to attracting a larger volume of Chinese FDIs. Serbia as a country in transition is very interesting for Chinese investments because of its comparative advantages regarding its favorable geostrategic position, disposal of significant human, natural and market potential. Serbia is a very attractive country for Chinese investments, in support of realized investments worth over two billion euros in last few years. Investments by Chinese investors are related to infrastructure, primarily construction of roads and railways, as well as energy and financial sector. China recognized Serbia as an important strategic partner in the Western Balkans region with the intention to make a breakthrough on the market of other countries in the region.

## MULTI-SENZORSKI MARKETING

**Milena Savić**

Akademija strukovnih studija Južna Srbija, odsek za tehnološko umetničke studije,  
Leskovac, Srbija  
*milennasavic@gmail.com*

**Nenad Perić**

Univerzitet Metropolitan  
Beograd, Srbija  
*nenad.peric@metropolitan.ac.rs*

**Radmila Savić**

Nezavisni istraživač  
*radmila.savic@gmail.com*

### Apstrakt

Senzorski (čulni) marketing je skup marketinških tehnika koje imaju za cilj da posredstvom čula utiču na ponašanje potrošača i način na koje donose odluke pri kupovini. U radu se raspravlja se o senzorskim marketinškim praksama kompanija, ulozi čula u percepciji potrošača i načinima na koje kompanije kreiraju svoj pristup kroz analizu reakcija. Ovaj vid marketinga zasnovan je na pretpostavci da je ponašanje potrošača pod većim uticajem afektivnih impulsa u odnosu na kognitivnu komponentu i deo je šireg trenda personalizacije brendova sa kojima je moguće ostvariti empatijsku vezu. On komunicira sa potrošačima posredstvom čula vida, sluha, ukusa, mirisa i dodira (ili kombinacijom više njih), pomoću karakterističnih boja, mirisa, ukusa, muzike, zvučnih efekata i sl. Sve intenzivnije se radi na kreiranju imerzivnog iskustvenog doživljaja, kako bi se uspostavile jače veze sa klijentima. U radu se, na brojnim primerima, analiziraju načini na koje dejstvuje ovaj marketinški metod, njegove prednosti i mane, kao i pitanja etičnosti koja okružuju ovu problematiku. Senzorski marketing znatno poboljšava lojalnost kupaca ka nekom proizvodu ili usluzi, doprinosi oblikovanju brenda i boljem razumevanju ciljne grupe potrošača.

**Ključne reči:** čula, senzorski marketing, iskustvo, ponašanje potrošača, brendiranje, komunikacija

## MULTI-SENSORY MARKETING

### Abstract

Sensory marketing is a set of marketing techniques that aim to use the senses to influence consumer behaviour and the way they make purchasing decisions. This paper discusses companies' sensory marketing practices, the role of the reasons in consumer perception, and how companies create their approach through reaction analysis. This type of marketing is based on the assumption that consumer behaviour is more influenced by affective impulses concerning the cognitive component and is part of a broader trend of personalization of brands with which it is possible to establish an empathic connection. It communicates with consumers through the senses of sight, hearing, taste, smell, and touch (or a combination of several of them) through characteristic colours, smells, tastes, music, sound effects, and the like.

Increasingly intensive work is being done to create an immersive experiential experience, to establish more reliable connections with clients. The paper, on numerous examples, analyses how this marketing method works, its advantages and disadvantages, as well as the ethical issues that surround this issue. Sensory marketing significantly improves customer loyalty to a product or service, contributes to brand shaping, and a better understanding of the target consumer group.

**Key words:** senses, sensory marketing, experience, consumer behaviour, branding, communication.

**JEL codes:** D01, M3

## UVOD

U savremenom svetu marketinga eksperimentalni pristup postao je značajan alat koji dovodi u pitanje efikasnost tradicionalnih marketinških metoda, a zasnovan je na pružanju iskustva potrošačima [1]. Mnoge kompanije obezbeđuju lojalnost kupaca i održivu konkurentsku prednost upravo kroz iskustva koja nude korisnicima.

Čulni ili senzorski marketing je deo šireg eksperimentalnog pristupa i predstavlja skup marketinških tehnika koje imaju za cilj da posredstvom čula utiču na ponašanje potrošača i načine na koje donose odluke pri kupovini. On komunicira sa potrošačima posredstvom čula vida, sluha, ukusa, mirisa i dodira (ili kombinacijom više njih), kako bi se obogatio i oblikovao način na koji će potrošači percipirati brend. Krajnji rezultat jeste da je potrošač ili zadovoljan ili nezadovoljan, što dalje diktira njegov bihevioralni odgovor. Jačina svetlosti, ton glasa, mekoća tkanine, miris deterdženta ili ukus uzoraka kafe utiču na krajnju odluku potrošača da (ne)kupi neki proizvod.

Stručnjaci za marketing koji pokušavaju da primene strategije zasnovane na raspoložanju, naročito na samom mestu kupovine, moraju da održavaju intenzivan, neformalan kontakt sa svojim kupcima, da ih upoznaju, utvrde šta se im se dopada i šta žele, kako bi im zatim to i pružili, posredstvom čula [2]. Čulni elementi mogu da obezbede bogato i maštovito iskustvo kupcima - ono koje Čarls Osgud (Charles Egerton Osgood) opisuje kao "asocijativnu hijerarhiju". Pri konzumaciji nekog proizvoda ili usluge, potrošačima se javljaju citavi nizovi asocijacija koji predstavljaju značajne aspekte tog iskustva, utičući na krajnje zadovoljstvo konzumenta [3].

Prema Martinu Lindstromu, autoru knjige Čulo brenda: Senzorne tajne iza stvari koje kupujemo, kompanije mogu upotpuniti krajnju poruku brenda tako što će uticati na što više čula, jer će na taj način pružiti potpunije senzorno i emocionalno iskustvo [4]. Komuniciranje sa potrošačima posredstvom čula, podrazumeva uplitanje imaginarnog kroz pokretanje osećanja, intrapersonalnog dijaloga i nizova asocijacija. Žan Kon (Jean Caune) smatra da je ovakva estetizovana prodaja, namenjena osvajanju našeg „opažajnog razuma“ koji sagledava pojave u jednom širem okviru. Opažajni razum se oslanja na privlačnost, pre nego na argumentaciju, upućen je na učešće više nego na kritičku distancu i jednako je bitan kao i onaj deo koji operiše logikom, jer

učestvovanje u osećanjima i utiscima, dovodi do osećanja bliskosti i pripadanja u istoj meri kao i verovanje u određene principe i ideje [5, cstr: 6].<sup>1</sup>

## RAZVOJ SENZORNOG MARKETINGA

Čulno brendiranje datira iz četrdesetih godina prošlog veka kada su trgovci zaintrigirani vizuelnom komponentom u oglašavanju, započeli istraživanje uloge vida u ponašanju potrošača. Tada su glavne oblike vizuelnog oglašavanja predstavljali štampani plakati i bilbordi, dok je fokus istraživanja bio na efektima koje proizvode različite boje i fontovi unutar njih. Sa razvojem televizije zvuk se udružio sa slikom, pa su mnogi vizuelni brendovi postali obogaćeni zvučnim efektima, muzikom i džinglovima [7].<sup>2</sup>

Uloga mirisa u istraživanjima vezanim za marketing, dobila je na značaju 70-ih godina prošlog veka. Primećujući rastuću popularnost aromaterapije i njenu povezanost sa terapijom bojama, trgovci su sve više nastojali da svoje brendove obogate mirisnom komponentom i učine privlačnijim potrošačima.

Za razliku od tradicionalnog marketinga koji počiva na uverenju da su ljudi racionalna bića koja svoje izbore zasnivaju na kognitivnoj komponenti i konkretnim argumentima kao što su cena, karakteristike i korisnost, senzorski marketing apeluje na čula i afektivnu stranu ljudskog razuma. Ovaj pristup nastoji da iskoristi životna iskustva i osećanja svojih potrošača koja već imaju prepoznatljive senzorne, emocionalne, kognitivne i bihevioralne aspekte [8].

Pionirka senzornog marketinga A. Krišna (Aradhna Krishna) ističe razliku u pristupima nekadašnjeg i savremenog marketinga kada kaže da je u prošlosti komunikacija sa kupcima u osnovi bila monolog - kompanije su potrošačima samo "pričale". Zatim su evoluirali u dijaloge, a kupci su pružali povratne informacije. Sada postaju višedimenzionalni razgovori, sa proizvodima koji pronalaze svoj sopstveni glas, a potrošači im vizuelno i podsvesno reaguju [9].

Da sumiramo: glavni cilj senzorskog marketinga je da obezbedi potrošačku lojalnost i trajan uspeh proizvoda tako što će prepoznati, meriti i razumeti emocije svojih potrošača, koja će mu pomoći da identifikuje i iskoristi tržišne potencijale uspešno delujući na čula kupaca.

### Kako funkcioniše senzorski marketing

Na tržištu roba i usluga postoje jasni zakoni potražnje i ponude i to u veoma konkretnim okvirima (proizvodi imaju svoju cenu, funkcionalne karakteristike,

---

<sup>1</sup> Ovaj pojam temelji se na razlikama između nagovora i ubeđenja koje teorija besedništva opisuje još u antičko doba (nagovor počiva na afektivnoj ravni, utisku o nečemu, dok se ubeđenje formira na osnovu argumenata). Platon je smatrao da javni svet može pružiti samo „opažaj“ koji obaveštava o „mnjenju“, verovatnoj, relativnoj istini, dok je „mišljenje“ (produkt logičkog razmišljanja) viša realnost, bolje i izvesnije saznanje od opažanja [6, str: 129, 137].

<sup>2</sup> Veruje se da je prva TV reklama u kojoj je prikazan džingl reklama za deterđent *Ajaks* kompanije *Colgate-Palmolive*, emitovan 1948. godine [7].

fizičke osobine, izgled, kvalitet). Imajući u vidu da u ambijentu globalizovanog tržišnog poslovanja, koga danas karakterišu izuzetne poslovne šanse, ali i izražene poslovne opasnosti, jasno je da ni jedan odabrani strateški pristup marketing miksa ne može organizaciji da obezbedi neograničeno dug period uspešnog poslovanja. [10, str: 97].

Prema Starčević, potrošač percipira marku kroz dve dimenzije, funkcionalnu i simboličku. Funkcionalna dimenzija se odnosi na praktične karakteristike, efektivnost, pouzdanost. Ona motiviše ljude na traženje proizvoda koji rešavaju određene probleme. Tu se izbor najvećim delom zasniva na racionalnim premisama, dok simboličku dimenziju karakterišu apstraktniji i manje definisani elementi, te je pri odlučivanju veće učešće iracionalnih i površnih razloga [11, str: 5]. Dakle, ona je kompleksnija, temelji se na osećanjima i utiscima i povezana je sa ličnim vrednostima i mitovima.

Kada se govori o izgradnji sveukupne percepcije i imidža jednog brenda, u obzir se uzimaju različiti elementi koji uključuju fizičke osobine brenda, ličnost brenda (kao skup osobina koje se povezuju sa njim), sistem vrednosti koje su kulturno uslovljene, odnos sa potrošačima i simbolički odraz potrošača (ličnost i identitet ciljne grupe), kao i njihov lični imidž (ono što potrošač misli o samom sebi i što misli da drugi misle o njemu) [12, str: 44-45].

U vezi sa tim, odnos (relationship) koji odražava prema potrošačima, je veoma značajan aspekt, naročito za brendove usluga. Potrošačima je bitno da sa brendom razviju dublju relaciju koja će činiti da mu se iznova vraćaju (lojalnost). Ta povezanost će se još više intenzivirati ukoliko potrošači uspeju da pronađu sebe unutar brenda (koncept refleksije ili odraza). Taj skup zajedničkih unutrašnjih psiholoških komponenti obezbeđuje dodatnu motivaciju za kupovinom. To se postiže učešćem u "iskustvu" koje nudi brend, koje posredstvom čula gradi empatijsku povezanost.

Ako je brend suma svih mentalnih veza koje potrošač stvara sa datim entitetom, onda je imidž brenda karika kojom se posredstvom niza asocijacija povezuje stvarni, postojeći identitet sa nekim vrednostima (pozitivnim ili negativnim) [11, str: 1]. One predstavljaju ključne elemente pri kreiranju i upravljanju vrednošću marke. Imidž predstavlja dinamičnu kategoriju, polje proširenih, dodatih vrednosti i predstava, činjenica i utisaka koji su došli iz drugih izvora i memorije potrošača. Ako je u memoriji skladištena pozitivna asocijacija u vezi sa brendom, utoliko bolje.

Robert Hit (Robert Heath) smatra da su brendovi u našim sećanjima definisani pomoću engrama - mreže veza u našem mozgu koja povezuje sve što znamo o brendu. Svaki signal ili poruka robne marke poslata iz radne memorije je priložena engramu [13, str: 27-33]. Što se češće koristi, postaje bolje definisan. Repetativno oglašavanje igra ključnu ulogu u održavanju tih struktura, koje pojedine brendove čine istaknutim, a odluke o kupovini lakšim i intuitivnim. Time se štede vreme, energija i kognitivni resursi pri rešavanju dilema u kupovini. Engram se može definisati kao entitet koji odražava neuronski supstrat uskladištenih informacija koji proizilazi iz prošlih iskustava i koji živim bićima daje sposobnost da izraze pamćenje kroz svoje ponašanje [14, str: 6]. Dakle, ako je neko iskustvo bilo prijatno, pojedinac će ga rado ponoviti. I obratno, ako je bilo negativno, on će ga izbegavati.

Istraživanja o čulnom marketingu sumiraju odgovore potrošača na senzorne marketinške prakse pod tri kategorije: kognitivnih, emocionalnih i bihevioralnih



odgovora [15]. Ti odgovori su retko jednodimenzionalni, uglavnom se radi o kombinaciji kognitivno-afektivne prirode, koja dalje uslovljava bihevioralni odgovor.

**Kognitivni odgovori** uključuju percepciju, stavove i procenu kvaliteta [16]. Iako senzorski marketing koristi prečice, (jer čulni podsticaji često dejstvuju kroz podsvest, zaobilazeći analitičku obradu), čula ipak pokreću kognitivne odgovore, mada često površne. To se naročito vidi u trudu i naporima hotelijera i vlasnika restorana da stvore prijatno iskustvo kroz mirise, zvukove i slike ambijenta, jer je potvrđeno da je atmosfera važan aspekt izbora restorana. Reakcije i odgovori potrošača variraju u zavisnosti od performansi proizvoda ili usluga, gde ih pojedine negativne promene mogu podstaknuti da potraže alternativna rešenja. Ako je u ugostiteljskom prostoru galama, neprijatan miris, topao ili hladan vazduh, ako je hrana ili usluga loša, gosti se više neće vratiti u taj restoran. Dovoljno je da jedan faktor ne bude kako treba, da se podstakne loše sećanje i da kognitivni odgovor bude negativan.

**Emotivni odgovori** potrošača direktno se pokreću stimulansima. Zato gosti veoma cene senzorne aktivnosti koje se nude u hotelima i restoranima, poput spa tretmana, opuštanja u bazenima i saunama, masaža, kao glavnih instrumenata za postizanje prijatnog ugođaja. Prema Krišni, svako zadovoljavajuće iskustvo ostvaruje pozitivan emotivni odgovor koji je u potrošačevom umu kodiran u kognitivnoj i emocionalnoj ravni [17].

**Bihevioralni odgovor** (da li će potrošači kupovati proizvode ili koristiti usluge) direktno zavisi od pethodna dva odgovora. U zavisnosti od reakcije, kompanije mogu predvideti šta se njihovim klijentima sviđa i na osnovu toga pružiti još adekvatnije proizvode i iskustva. Marketinški profesionalci koriste senzorski marketing kao alat za poboljšanje poslovnih performansi i postizanje boljih rezultata, kako bi gosti duže boravili u robnoj kući, hotelu, restoranu, kazinu, trošili više novca i iznova se vraćali.

## KAKO NAS ČULA PRODAJU

Senzorski marketing spada u okvire šire oblasti tzv. emocionalnog brendiranja. Koncept na kojem se zasniva proces emocionalnog brendiranja počiva na četiri glavna stuba: bliskosti, čulnom iskustvu, imaginaciji i viziji. Pomoću njih je moguće uspešno sprovesti strategiju emocionalnog brendiranja [18].

Bliskost podrazumeva prisan, lični odnos sa potrošačima, predstavlja iskaz poštovanja potrošačkih osobenosti, onoga što oni jesu, uz pružanje čulnog iskustva kakvo potrošači zaista žele. Ponuditi potrošaču čulno iskustvo povezano s određenim brendom predstavlja ključ za trajno uspostavljanje bliskosti koja će stvoriti preferenciju i vernost brendu [18, str: 496].

Organi čula mogu se definisati kao alati koji se koriste za prikupljanje informacija iz okruženja. Zahvaljujući čulima, ljudi postaju svesni sveta oko sebe. U tom smislu, senzorski marketing omogućava potrošačima da vide, dodirnu, čuju, pomirišu ili probaju, drugim rečima, da osete proizvod, pre nego što ga stvarno kupe. Međutim, ovde treba imati u vidu da stimulansi koji konzumentima stoje na raspolaganju, nisu autentični i spontani, već pažljivo kreirani, kako bi stvorili određeni ugođaj.

Kao rezultat ove senzacije, osoba započinje proces percepcije paralelno sa očekivanjima, prošlim iskustvima i motivima. Proizvodi, marke, paketi, reklame,

enterijeri i izlozi prodavnica deluju stimulatívno na čula. Shodno tome, smatra se da prethodna iskustva i motivi (kao lični faktori) utiču na očekivanja, dok priroda stimulansa utiče na pažnju, a posredno i na proces percepcije potrošača [20].

U skladu sa tim, uvođenje imaginacije pri emocionalnom brendiranju je neophodno, jer omogućava brendu da stalno iznenađuje i oduševljava svoje korisnike. Vizija predstavlja najvažniji element dugotrajnog uspeha brenda, jer pozicioniranje na tržištu podrazumeva da postoji prostor u kome se brendovi mogu stalno iznova osmišljavati i evoluirati, kako bi opstali na tržištu.

## ČULO SLUHA

Zvuk ima trenutni i u velikoj meri neposredan, kognitivni uticaj na sećanje i emocije. Glas nekog prijatelja, omiljena pesma, talasi koji udaraju o obalu - samo su neki od primera zvukova koji mogu pokrenuti u mozgu nekontrolisani sled asocijacija. Slušanje muzike može da podstakne lučenje endorfina i osećanje zadovoljstva. U studiji Muzika u oglašavanju: uticaj na izbor, Gerald Gorn (Gerald J. Gorn) ukazuje na značaj muzike pri donošenju odluka kupaca. Puštajući muziku tokom prezentacije proizvoda, Gorn je otkrio da se 80% subjekata, opredelilo za proizvode uz koje su mogli čuti muziku koja im se dopala. Zanimljivo je to što su svoje preferencije pripisali svojstvima proizvoda, a ne muzici. S tim u vezi, zaključio je da dobro prilagođena muzika može privući i one potrošače koji nisu inicijalno nameravali kupovinu nekog proizvoda [21].

Muzika se, takođe, koristi kao sredstvo za identifikaciju, posebno kada su u pitanju kupci iz generacije X i Y. Proširivanje identiteta brenda se može postići i dovođenjem u vezu s određenim muzičkim žanrom. Izbor varira od roka do hip-hopa što privlači širok dijapazon posetilaca. Uzbudljiva muzika, naročito ona sa interaktivnih aparata, obezbeđuje i razonodu za decu, kako im ne bi bilo dosadno dok roditelji razgledaju i kupuju robu. Muzej savremene umetnosti u Njujorku pruža dobar primer korišćenja zvuka i tehnologije za pružanje stimulatívne, individualizovane usluge. Po ceni od četiri i po dolara posetioци mogu da iznajme akustički vodič, digitalni plejer sa slušalicama, koji ih sprovodi kroz muzej ili mogu da preuzmu aplikaciju i sami odrede turu [22].

Drugi primer bi bila zvučna reklama Ear Beer (u prevodu "Pivo za uho"), za pivo firme Norrlands Guld Ljus koja predstavlja potpuno nov način na koji se može „piti“ pivo „kroz uši“, tj. putem zvuka, jer prva pomisao na pivo, budi osećaj njegovog ukusa. Ova reklama je namenjena ljubiteljima piva, koji kada nisu u mogućnosti da ga popiju, uvek mogu da posegnu za ovim zvučnim isečkom, stvorenim da stimuliše centre u mozgu, nalik pravom iskustvu. Autonomni senzorski odgovor na meridijane (eng. Autonomous Sensory Meridian Response, ASMR), opisan je kao euforično iskustvo koje se događa u telu kada se čuju prijatni zvukovi [23]. Jedinstveno snimanje Ear Beer-a bilo je podeljeno na YouTube, Spotify i Apple Music platformama.

## ČULO VIDA

Strategije čulnog marketing moraju uzeti u obzir uticaj boja, simbola i dizajna ambalaže na brend. Međutim, psihologija boja je često predmet neslaganja u marketingu i dizajniranju veb sajtova, jer se preferencije boja razlikuju od potrošača do potrošača. “Ženskim bojama” smatraju se crvena, narandžasta, žuta i bela, a “muškim” plava, zelena, siva i crna [24, str:127; 25, str:81]. Navedena lista je, između ostalog, dokazana na jednom eklatantnom primeru: u samoposluzi su na jednu gondolu stavljena pakovanja šećera u plavo-belom boji, a na drugu u zeleno-belom. Prodaja ovih drugih je bila zanemarljiva. Takođe, psiholozi prepoznaju crveno-belocrnu kombinaciju boja kao najsugestivniju [25, str. 85]. Nije važno da li se razvija softver, dizajnira knjiga, kreira naslovna strana veb sajta ili jednostavno brendira kompanija, boje definišu raspoloženje i utiču na odgovore. Ipak, psihologija boja je vrlo složena poddisciplina psihologije i odabir boja za brendove i proizvode je složen proces koji uključuje i analizu konkurencije.

Boja služi za prenošenje najvažnijih informacija kupcu i izaziva specifične reakcije u centralnom nervnom sistemu i kori velikog mozga. Tu boje pokreću misli i sećanja i podstiču različite vidove percepcije. Taj podsticaj povećava sposobnost potrošača da obradi informacije. Pravilno odabrane boje definišu logo brenda, proizvoda, izloga itd. Loš izbor boja može da zamagli poruku, da zbuni kupca i doprinese neuspehu brenda [26]. Eksperti sa Univerziteta Kolumbija kažu da izlaganje crvenoj i plavoj boji doprinosi uspešnoj komunikaciji, jer poboljšava kognitivne sposobnosti i prijem poruke, čime je već obavljeno pola posla. Tako crvena povećava gledaočevu sposobnost za detalje i pamćenje poruke, dok se plava obraća ljudskoj kreativnosti, smiruje i čini prijemčivim za nove ideje. [27]. U suštini, tople boje uzbuđuju dok su hladne boje umiruju i ova fiziološka odlika boja odgovara razvoju kulturnih asocijacija koje pojačavaju navedeni efekat. Kreativno korišćenje boja koje može da bude efikasno čak i kada je sasvim diskretno. Boja koja se bira za ambalažu ili sajt treba da asocira na sam proizvod, odnosno brend. Poznati proizvođač poljoprivredne mehanizacije, Džon Dir (John Deere) koristi zeleno za svoje traktore jer zeleno asocira na prirodu. Kompanija Aj Bi Em (IBM), za svoju računarsku opremu koristi intenzivnu plavu koja konotira postojanost i pouzdanost.

Koka Kola (Coca-Cola) je etablirana vizuelna marka (prepoznatljivog crveno belog identiteta), koja svoje boje shvata vrlo ozbiljno. Pre 1950-te Deda Mraz je imao tradicionalno zeleno odelo, dok ga Koka Kola nije u svojim reklamama presvukla u crveno-belom kombinaciju i učinila dedom sa dugom sedom bradom, promenivši lika iz finske mitologije. Od tada, svakog Božića, obučeni u boje Koka Kole, Deda Mrazovi širom planete uveseljavaju decu šaljući suptilan signal milionima [28].

U kontekstu vizuelnog, treba svakako pomenuti “virtualnu” i “izmenjenu” realnost kao domete savremene tehnologije. Ove vrste iskustva su mnogo više od vizuelne dimenzije. Njihova imerzivna svojstva omogućavaju virtualno multi-senzorno iskustvo, gde su simultano aktivirana skoro sva čula.

Virtuelna realnost (Virtual Reality - VR) je računarski generisano okruženje koje omogućava korisniku da iskusi drugačiju stvarnost, odnosno, alternativnu stvarnost koja je predstavljena narativom koji se najčešće gleda/prati putem vizira. VR maska, ili vizir je uređaj anatomske prirode oko glave posmatrača, prekrivajući oči i uši, čime

se vrši separacija korisnikove svesti iz prostora u kojem se nalazi u trenutku korišćenja virtuelnog okruženja. Ovakva-virtuelna okruženja mogu pretendovati da izgledaju kao realan svet, mogu biti relativno slična stvarnom svetu ili u potpunosti izmaštana, kreirajući iskustvo koje nije moguće doživeti u stvarnoj, fizičkoj, realnosti [29]. Velike kompanije uveliko koriste virtualnu realnost u svojim kampanjama (Coca Cola, Honda, kampanja za film Mission Impossible, Coach Fashion Show, itd.) [30]. Augmented Reality (AR) ili “proširena stvarnost” se takođe može smatrati vrstom virtuelne realnosti, kojom se dodaje sloj virtuelnog preko snimka kamere u realnom vremenu u vizir, pametni telefon ili neki drugi uređaj koji podržava tehnologiju prikaza trodimenzionalnih slika. Trenutna tehnologija virtuelne stvarnosti u najvećem broju slučajeva koristi maske za virtuelnu realnost, ili okruženja koja su projektovana sa više strana, često u kombinaciji sa scenografskim elementima, zvukovima i drugim činiocima koji poboljšavaju iskustvo čineći ga više materijalizovanim. Time se istovremeno bolje demonstrira poziciju korisnika i njegovo prisustvo u prostoru. Posmatrač unutar prostora virtuelne stvarnosti ima mogućnost interakcije sa priloženim objektima, razgledanja i kretanja u opsegu od 360 stepeni. Napredniji VR sistemi podržavaju i određen nivo fizičkih povratnih informacija korisniku, poput vibracije kroz kontroler ili neki drugi uređaj koji spada u kategoriju “haptičkih uređaja” [29]. Proširena stvarnost je novi trend u okviru marketinških i prodajnih strategija, koji omogućava brendovima da pruže svojim kupcima jedinstveno iskustvo dodirivanjem ekrana svojih pametnih telefona. Ova tehnologija omogućava potencijalnim kupcima da isprobaju proizvod pre kupovine. Tako ljubitelji kafe u Starbaksu u Šangaju mogu kroz aplikaciju gledati kako se prže i pripremaju virtualna zrna kafe [31], dok je Uber u saradnji sa ciriškom metro stanicom omogućio korisnicima jedinstvenu interakciju sa egzotičnim životinjama [32]. Pored navedenog, od izuzetne je pomoći pri virtuelnom obilasku objekata i različitim turnejama, što mnogi svetski poznati muzeji i galerije koriste da bi se približili svojim klijentima-posetiocima.

## ČULO UKUSA

Osećaj ukusa igra značajnu ulogu u fizičkom, socijalnom i emocionalnom životu ljudi. Razlike u čulu ukusa uslovljene su kulturološkim i individualnim faktorima i podložne su uticaju drugih čula sa kojima stoje u tesnoj vezi. Mirisi i boje naročito utiču na percepciju ukusa (intenzitet boje deluje kao svojevrsni pojačivač ukusa), kao i zvukovi. Znajući to, radnje u arapskim zemljama odavno već nude svojim gostima čaj ili meze, jer što duže zadrže kupca u radnji, veće su šanse da će obaviti kupovinu ili više će novca potrošiti.

McDonald's-ovi restorani su bili u opasnosti kada su gosti prilikom ulaska počeli reagovati s negodovanjem na težak i neprijatan miris prženog ulja, automatski ga povezujući sa lošim ukusom hrane. Kako bi to neutralisao, Mekdonaldsov tim stručnjaka je stvorio svoj vlastiti miris koji se i danas koristi u svim proizvodima za čišćenje restorana [33]. Veliki knjižarski lanac, Barnes End Nobl (Barnes and Noble), jedan je od prvih maloprodajnih radnji koja je ispoljila ugostiteljsku mudrost, omogućivši svojim posetiocima da u prijatnom abijentu, uz kafu i užinu, prelistaju

omiljnu knjigu ili časopis. Aludirajući na staru vezu između književnosti i kafane, kafei su postali primamljiviji i profitabilniji element ovog knjižarskog brenda [26]. Mogućnost da probaju prehrambene proizvode dobili su i posetioци trgovinskog lanca Central Marketa iz Njujorka, kada je kompanija unajmila veliki broj stručnjaka za hranu, bivših kuvara i nutricionista da se kreću po prodajnom prostoru i dele savete kupcima. Njima je dozvoljeno da otvore bilo koji artikal, kako bi kupci mogli da se upoznaju s novim proizvodima i kombinacijama i da ih pre kupovine probaju.

## ČULO DODIRA

Dodiri su naročito važni u fazi procene proizvoda i prodavnice. Dodir nudi informacije koje se ne mogu dobiti posmatranjem, poput teksture, temperature, težine i čvrstine, koje itekako utiču na formiranje mišljenja o kvalitetu.

U restoranima je od velike važnosti utisak koji na goste ostavlja masivan pribor za jelo, finoća izrade čaša, mekoća salveta, udobnost stolica, kvalitet nameštaja.

Razumejući važnost dodira, čuveni danski proizvođači audio opreme visokog kvaliteta (Bang & Olufsen) su u svoj dizajn je uložili mnogo detalja. Još 1985. dizajnirali su jedinstveni daljinski upravljač "sve u jednom", koji je težak, čvrst i oblikovan da savršeno pristaje anatomiji šake. Taj isti osećaj gravitacije prisutan je u svim proizvodima ove kompanije, od telefona do zvučnika [28].

U svetu koji se sve više okreće onlajn kupovini, ograničavajući neposredanu mogućnost dodira, to iskustvo postaje još dragocenije, te bi firme ukoliko na ovo obrate pažnju mogle da budu nagrađene od strane kupaca.

Ambalaža proizvoda je još jedna prepreka neposrednom taktilnom iskustvu. Kupcima je potrebno da pre kupovine opipaju odeću, olovke, papir, kožne torbe, peškire, losione i to iz primalne potrebe povezane s jednostavnim zadovoljstvom u vidu nagrade, kada se u rukama nađe predmet želje. Neke kompanije naročito neguju inspirativan dizajn, sa ciljem da brendovi budu prijatni pod rukom. Bočica za parfem Dream Angels modne kuće Victoria's Secret dizajnirana je tako da ima meke, izvijene linije, koje dočaravaju senzualnost brenda. Još bolji primer je staklena boca Koka Kole, koja je dovoljno karakteristična da se može prepoznati samo putem ovog čula.

## ČULO MIRISA

Čulo mirisa je veoma značajno, jer više od dve trećine emocija potiče od njega. Miris ima direktan uticaj na limbički sistem koji kontroliše odseke osećanja i pamćenja u mozgu. Istraživanja ukazuju na to da ljudi u proseku mogu da upamte 10.000 mirisa i da mogu da se prisete 65% svih mirisa čak i nakon jedne godine [20]. Mirisi se smatraju važnim tragovima u procesu tumačenja osećaja. Oni dugo ostaju u memoriji i utiču na percepciju. Uprkos tome, moć mirisa se često zanemaruje kao sredstvo za pokretanje i privlačenje potrošača.

Veliki broj istraživanja otkriva da miris može da pokrene emocije jače nego bilo šta drugo [34]. Profesorka Suzan Furnije (Susan Fournier) je u studiji kojom je istaživan razvoj veza između potrošača i njihovih brendova, pokazala da subjekti koriste mirise

da bi izgradili sopstveni identitet i da bi se identifikovali sa određenim brendovima [35].

Vlasnica firme Senzori Spectrum iz Četama u New Džersiju, Gejl Vans Sivil (Gayl Vance Civile), tvrdi da ljudi lažu kada kažu više vole neutralne od neparfemisanih proizvoda. Njena firma osmišljava stimulanse za proizvode koji deluju na svih pet čula. Možete nekome dati dva potpuno ista papirna ubrusa koji će se jedino razlikovati po tome što je jedan namirisani, i ta osoba će vam reći da je mirišljavi ubrus mekši [26]. Sve veća popularnost "aromaterapije", (u kojoj se koriste mirisi u medicinske svrhe, naročito za oslobađanje od stresa i podsticanje osećaja unutrašnjeg zadovoljstva) inspirisala je mnoge kompanije da namirišu svoje proizvode i ambijente kreirajući posebne mirise za svoje radnje.

Na posletku treba reći da je sve više primera multi-senzorskog marketinga kojim se nastoji stimulisati svih pet čula istovremeno. Jedan takav brend je Sublimoušn (Sublimotion), koji uz pomoć napredne tehnologije svojim gostima nudi multi-senzorsko, luksuzno gastronomsko iskustvo. Nalazi se u Hard Rok hotelu (Hard Rock Hotel) na Ibici i posebno je po neprestanom menjanju „raspoloženja” enterijera, što se postiže dinamičnim osvetljenjem, mirisom, muzikom, promenom temperature i projekcijama u skladu sa obrokom koji je poslužen. Tako se gosti nalaze na svojevrsnom proputovanju kroz vreme i prostor dok probaju jela i pića iz svih krajeva sveta [36].

## ZAKLJUČAK

Senzorski marketing se kao koncept može posmatrati iz više uglova. Na prvi pogled može delovati kao manipulativna strategija, koja eksploatiše čula i osećanja ljudi težeći da ih pretvori u potencijalne kupce. I tu ima istine. S druge strane, on izlazi u susret potrošačima, nudeći im sve bolje proizvode i usluge, u kojima mogu adekvatnije uživati. Za novac koji bi inače potrošili, senzorski marketing može učiniti piće ukusnijim, parfem privlačnijim, muzej zanimljivijim. U tom smislu se može reći da deluje u korist obeju strana.

Jedan od parametara po kome se može utvrditi etičnost neke kompanije jeste analiza njihovih istraživanja koja pokazuje da li su sprovedena radi unapređenja proizvoda, odnosno da li su išli u susret potrebama klijenata ili su samo unapređivali tehnike "pecanja" kupaca?

Razne promotivne kampanje poput akcija, sniženja cena, ponuda "dva u jednom", nagradnih igara, sakupljanja bodova, kartica lojalnosti imaju ograničene domete. One deluju kratkoročno i ne grade duboku i trajnu vezu sa brendom. No, primena čulnog marketinga proširuje polje značenja brenda, čineći ga bitnijim u životima kupaca. Tako brendovi zaista postaju deo životnog iskustva ljudi. Međutim, primena senzorskog marketinga ne garantuje kupovinu jer čulna iskustva nisu ista za svakog. Na onog ko se rukovodi cenom, neće ostaviti značajniji utisak, dok će neko drugi ponesen, recimo, mirisom, kupiti proizvod uprkos ceni koja može biti i značajno viša od prosečne za odabrani proizvod ili brend. Ono što je svakako najbitnije trgovcima, jeste činjenica da senzorski marketing znatno poboljšava lojalnost kupaca ka nekom proizvodu ili usluzi, doprinosi oblikovanju brenda i boljem razumevanju ciljne grupe

potrošača, stoga se upotreba istog na etičan način može smatrati opravdanom i korisnom kako za marketare tako i potrošače.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Samoszuk, S. Experiential Marketing: Definition, Strategies & Example, dostupno na: <https://study.com/academy/lesson/experiential-marketing-definition-strategies-example.html>, pristupljeno: 12.07.2020.
2. Pham T. M., (1998) Representativeness, Relevance, and the use of feelings in decision making, *Journal of consumer research*, 25, str. 144-159
3. Osgood, C.E., May, W.H., Miron, M.S. (1975) *Cross-cultural universals of affective meaning*, Chicago, Ill. : University of Illinois, ISBN 0-252-00426-4, ISBN 0-252-00550-3 pbk.
4. Lindstrome, M. (2005) *Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight & Sound*, Copertina anteriore, Kogan Page Publishers.
5. Kon, Ž. (2001) *Estetika komunikacije*, Clio: Beograd.
6. Petrović S. (1995) *Retorika, Savremena administracija*: Beograd
7. Longley R. (2019) *An Introduction to Sensory Marketing, How Our Senses Sell Us*, ThoughtCo, dostupno na: <https://www.thoughtco.com/sensory-marketing-4153908> pristupljeno: 02.07.2020.
8. Fowler, W. (2018) *How senses influence brand experience*, dostupno na URL: <https://www.lucidpress.com/blog/how-senses-influence-brand-experience>, pristupljeno: 12.07.2020.
9. Harvard Business Review, (2015) *The Science of Sensory Marketing*, dostupno na URL: <https://hbr.org/2015/03/the-science-of-sensory-marketing>, pristupljeno: 12.07.2020.
10. Kalač, B., Malinović, M., Čatović, A. (2018), *Mix development strategy: Concepts and opportunities*, *Ekonomski izazovi*, vol. 7, iss. 14, pp. 90-98, DOI: 10.5937/ekoizazov1814090K, str.97.
11. Starčević, S. (2006) *Imidž marke – posredna karika u kreiranju vrednosti marke*, *Zbornik radova*, br. 26, Sarajevo: Ekonomski fakultet.
12. Starčević, S. (2016) *Ličnost brenda: Razlika koju je najteže kopirati*, Beograd: Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju – FEFA.
13. Heath, R. (2001) *Low involvement processing - a new model of brand communication*, *Journal of Marketing Communications*, 7(1), str. 27-33.
14. Venkatesan, H., Rathnasabapathi, E., Shivasaravanan, S. (2020) *engrams – the real stress makers*, *JAC: A Journal Of Composition Theory*, 8(1), str. 5-8.
15. Rajnish, B. (2009) *Determinants of Customer Experience in New Format Retail Stores*. *Journal of Marketing & Communication*, 5(2), str. 34-44.
16. Sliburyte, L. (2017) *The Influence of Sensory Marketing: a Study of Atmospheric Factors and Consumer Response*, Conference: *Contemporary Issues in Business, Management and Education*, DOI: 10.3846/cbme.2017.109.
17. Krishna A. (2011) *An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior*, *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), str. 332-351
18. Baltezarević, P. (2016) *Emocionalno brendiranje kao način komunikacije sa potrošačima*. *Godišnjak FKM*, br. 6., str.125-136.

19. Savić, M., Perić, N., Frfulanović, Š. (2019). Emotional branding of luxury goods, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 2019, 27(6), str. 494-499. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2019.494.499.
20. Erenkol, A. D., Merve K. (2015) Sensory Marketing, *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 3(1), str. 1-26.
21. Gorn, J. (1982) The Effects of Music in Advertising on Choice Behavior: A Classical Conditioning Approach, *Journal of Marketing*, 46(1), str. 94-101.
22. <https://www.moma.org/> pristupljeno 02.07.2020.
23. McQuarrie, L. (2016) Norrlands Guld Ljus' 'Ear Beer' is Enjoyed by a Sense Other Than Taste, dostupno na URL:<https://www.trendhunter.com/trends/norrlands-guld-ljus> pristupljeno: 12.07.2020.
24. Pakard, V. (1994) Skrivveni ubeđivači, Dosije i PS “Grmeč” AD – “Privredni pregled”: Beograd.
25. Mikić, A. (2007) Umetnost komuniciranja, Autor i Naučni istraživački centar Užice: Beograd.
26. Gobe, M. (2006) Emocionalno brendiranje: nova paradigma povezivanja brendova u ljudi, *Mass Media International*: Beograd.
27. Takeda A. (2012) 10 Ways to Build Perfect Presidential Candidate, dostupno na URL:<http://www.everydayhealth.com/healthy-living-pictures/ways-to-build-the-perfect-presidential-candidate.aspx#09> , pristupljeno 02.07.2020.
28. Lindstorm, M. (2004), *Brand sense: Build through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound*, New York: Free Press.
29. Ličina M., Perić N. (2019) Virtuelna realnost i video igre kao prošireni mediji filma, *Phlogiston*, br. 27, str. 185-201.
30. Omnivirt.com (2018) 10 VR Marketing Campaigns You Must Know in 2019, [www.omnivirt.com](http://www.omnivirt.com), dostupno na URL: <https://www.omnivirt.com/blog/top-10-vr-marketing-campaigns/> , pristupljeno 12.07.2020.
31. Dahlstrom L. (2017) Through the looking glass: Starbucks' first in-store augmented reality experience, dostupno na URL: <https://stories.starbucks.com/stories/2017/starbucks-first-in-store-augmented-reality-experience/>, pristupljeno: 11.07.2020
32. Augmented Reality Experience at Zurich main station | Uber, dostupno na URL:[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=17&v=bCcvEVyAXQ0&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=17&v=bCcvEVyAXQ0&feature=emb_title), pristupljeno: 12.07.2020.
33. Warren, S. (2019) Why You Should Consider The Sensory Side of Brand Representation, dostupno na URL:<https://www.brandingmag.com/2019/09/19/why-you-should-consider-the-sensory-side-of-brand-representation/>, pristupljeno: 12.07.2020.
34. Cervonka, A. (1996) Absence of Place: the role of odor in people's attachment to place, *The aroma*, *Cholony Review*, V/1.
35. Fournier, S. (2012) Lessons learned about consumers' relationships with their brands, Boston University, Article, ResearchGate, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/232591090\\_Lessons\\_learned\\_about\\_consumers'\\_relationships\\_with\\_their\\_brands](https://www.researchgate.net/publication/232591090_Lessons_learned_about_consumers'_relationships_with_their_brands) pristupljeno 03.07.2020.
36. McQuarrie, L. (2014) Dining at the Hi-Tech Sublimotion Restaurant Costs a Hefty \$2,000, dostupno na URL: <https://www.trendhunter.com/trends/sublimotion> pristupljeno: 12.07.2020.



## RESUME

Sensory marketing is part of a broader experimental approach. It includes a set of marketing techniques that aim to use the senses to influence consumer behavior and the way they make purchasing decisions. It is part of a broader trend of personalization of brands with which it is possible to establish an empathic connection. It communicates with consumers through the senses of sight, hearing, taste, smell, and touch (or a combination of several of them), to enrich and shape the way consumers will perceive the brand. This communication is characterized by the interference of the imaginary, which initiate feelings, intrapersonal dialogue, and a series of associations.

Consumers must develop a deeper relationship with the brand that will make them return to it (loyalty), which will intensify even more if they manage to find themselves within the brand (the concept of reflection). This relationship is achieved by participating in the “experience” offered by the brand, which builds an empathic connection using senses.

The brand represents the sum of all mental connections that the consumer creates with a given entity, and the brand image is a link which, through a series of associations, connects the real, existing identity with some new values. The image represents a dynamic category, a field of expanded, added value, and representations that came from other sources and consumer memory. In our minds, brands are defined by engram - a network of connections in the brain that connects everything we know about the brand. Consumer reactions to this type of advertising fall into three categories of cognitive, emotional, and behavioral responses.

Thus, the main goal of sensory marketing is to ensure consumer loyalty and lasting product success by recognizing, measuring, and understanding the emotions of its consumers. This recognition contributes to more precise identification and better exploitation of market potentials. By making brands truly a part of people’s life experiences, this type of marketing simultaneously provides brand shaping and a better understanding of the target consumer group.

## PORESKO OPTEREĆENJE U ZEMLJAMA EU

**Branimir Kalaš**

Ekonomski fakultet u Subotici

Univerzitet Novi Sad, Srbija

*branimir.kalas@ef.uns.ac.rs*

### Apstrakt

Stepen poreskog opterećenja u ekonomiji predstavlja značajno pitanje za svaku zemlju. Država i fiskalne vlasti treba da omoguće stimulatívno, ali održivo poresko okruženje koje će izazvati pozitivne implikacije na rast i razvoj ekonomije. Cilj rada je utvrditi stepen poreskog opterećenja sa aspekta direktnih i indirektnih poreza, kao i nivo povezanosti sa godišnjom stopom bruto domaćeg proizvoda. Predmet rada predstavlja analizu poreskog opterećenja u zemljama EU za vremenski period 2006-2018. godine. Rezultati analize ukazuju da je prosečno učešće ukupnih poreza 38.18% bruto domaćeg proizvoda, pri čemu je prosečno učešće direktnih poreza 12.77%, a prosečno učešće indirektnih poreza 13.42% bruto domaćeg proizvoda. Takođe, rezultati korelacione matrice prikazuju statistički značajnu i negativnu povezanost između poreskog opterećenja i ekonomskog rasta merenog putem godišnje stope rasta bruto domaćeg proizvoda.

**Ključne riječi:** poresko opterećenje, direktni porezi, indirektni porezi, zemlje EU.

## TAX BURDEN IN EU COUNTRIES

### Abstract

The degree of tax burden in the economy is a significant issue for every country. The state and fiscal authorities should provide a stimulating but sustainable tax environment that will cause positive implications for economic growth and development. The aim of this paper is to determine the degree of tax burden from the aspect of direct taxes and indirect taxes, as well as the correlation level with the annual rate of gross domestic product. The subject of this paper is the analysis of the tax burden in EU countries for the period 2006-2018. The results of the analysis indicate that average share of total taxes is 38.18% of gross domestic product, where the average share of direct taxes is 12.77% and the average share of indirect taxes is 13.42% of gross domestic product. Also, the results of correlation matrix show a statistically significant and negative correlation between tax burden and economic growth measured by the annual growth rate of gross domestic product.

**Key words:** tax burden, direct taxes, indirect taxes, EU countries.

**JEL codes:** H71

### UVOD

Porezi predstavljaju fundamentalni izvor javnih prihoda svake zemlje i jedan od esencijalnih komponenti fiskalne politike. Konstrukcija poreskog sistema mora biti postavljena u pravcu efikasnog, ali istovremeno i pravičnog kako bi se obezbedili pozitivni efekti na ekonomske tokove zemlje. Dizajn poreskog sistema ne zavisi samo od razmatranja efikasnosti i pravičnosti, već i od kapaciteta fiskalne administracije i troškova izvršenja [19, str. 33]. Međusobne razlike savremenih poreskih sistema su

prvenstveno uslovljene političkim i privrednim uređenjem zemalja [8, str. 1]. Tako i struktura oporezivanja znatno varira između zemalja članica Evropske unije [7, str. 18]. Iako je koncept Evropske unije bio zasnovan na političkim motivima, uglavnom je promovisan ekonomskim merama i sredstvima. To se odrazilo i na institucionalni dizajn EU koji je u početku kreiran u vidu ekonomske zajednice, da bi postepeno dobio širi politički i društveni karakter [13, str. 6]. Teorijski koncept jedinstvenog tržišta EU podrazumeva nesmetano kretanje roba, usluga, kapitala i ljudi, što je definisano Ugovorom o osnivanju EU. Iako je unutar EU razvijena monetarna unija, fiskalna integracija nije sprovedena na isti način. Naime, različiti fiskalni sistemi, kao i diferentni stepen oporezivanja mogu dovesti do ekonomskih distorzija na jedinstvenom tržištu EU. Proces fiskalne integracije podrazumeva smanjivanje bitnijih razlika između fiskalnih okvira zemalja unutar EU [11, str. 140].

Od početka, poreske politike EU bile su fokusirane na eliminisanje poreskih prepreka za sve oblike prekograničnih ekonomskih aktivnosti, kao i borbu protiv štetne poreske konkurencije [6, str. 3]. Rezultati u uspostavljanju jedinstvenog tržišnog okruženja bez fiskalnih prepreka i zahtevi EU u pogledu harmonizovanja nisu ostvareni u potpunoj meri [18, str. 101]. Sprovođenje fiskalne integracije može biti realizovano kroz fiskalnu harmonizaciju, fiskalnu konkurenciju, kao i diferentnim oblicima fiskalne kooperacije i koordinacije između zemalja unutar EU [9, str. 107]. Koncept realizovanja fiskalne harmonizacije i fiskalne konkurencija odvija prilično tromo, pri čemu je pitanje poreske harmonizacije jedno od osnovnih obeležja nacionalnog suvereniteta [2, str. 40-41]. Shodno tome, usklađivanje poreza podrazumeva proces konvergencije poreskog sistema zasnovan na uzajamnom skupu pravila i prisustvo identičnih ili sličnih stopa za poreske obveznike u EU [14, str. 255].

Struktura rada je definisana u tri koraka. Nakon uvoda, sledi teorijski prikaz značaja poreskih oblika u javnim finansijama sa aspekta direktnih i indirektnih poreza. Najveći deo rada podrazumeva analizu poreskog opterećenja u zemljama EU za vremenski period 2006-2018. godine, pri čemu je izvršeno komparativno poređenje između zemalja koje su članice evrozona i zemalja koje nisu u sistemu evrozona. U radu je analizirano relativno učešće ukupnog poreskog opterećenja, kao i direktnih i indirektnih poreza u bruto domaćem proizvodu posmatranih zemalja. Takođe, prikazana je korelaciona matrica u cilju utvrđivanja karaktera i intenziteta povezanosti između poreza i godišnje stope bruto domaćeg proizvoda. Na kraju su data zaključna razmatranja koja sublimiraju rezultate sprovedene analize uz davanje određenih smernicama fiskalnim vlastima u zemljama unutar EU.

## **ZNAČAJ OPOREZIVANJA U EKONOMIJI**

Na osnovu determinisanja uloge poreza u ekonomiji, Đurović-Todorović i Đorđević (2010) ističu da porezi omogućavaju finansiranje javnih rashoda putem prinudnog načina plaćanja. Iako ne uključuju komponentu direktne protivnake, porezi doprinose zadovoljenju potreba ljudi i preraspodeli dohotka na nacionalnom nivou. Shodno tome, poreska politika predstavlja jedan od najvažnijih segmenata ekonomske politike, pri čemu se njena relevantnost manifestuje kroz proces oporezivanja i prikupljanje javnih sredstava [12, str. 11]. Promenom poreskih stopa moguće je

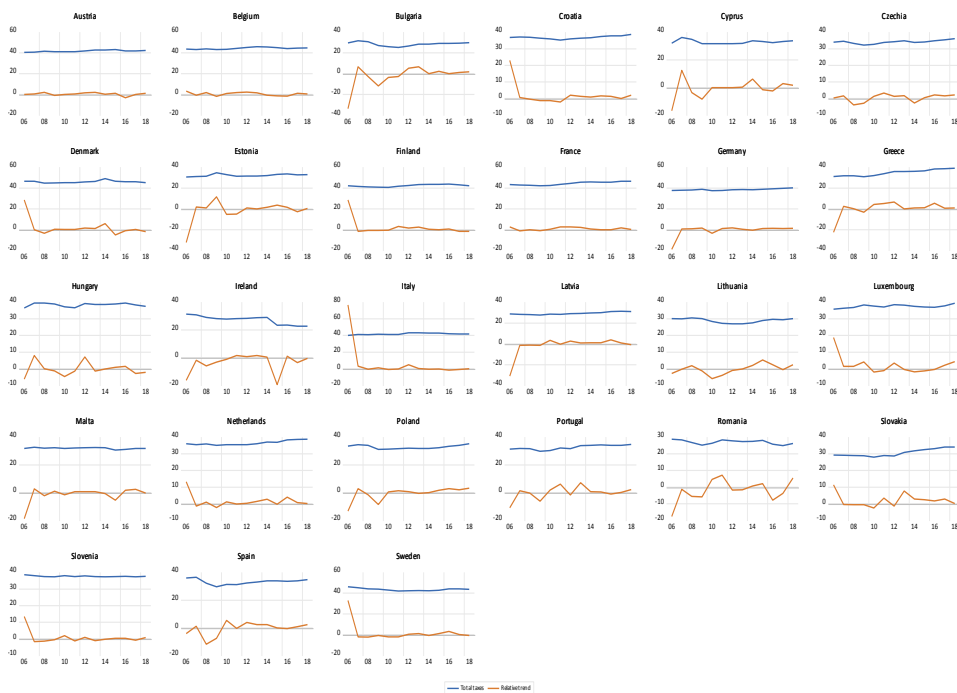
pozitivno ili negativno uticati na proizvodnju, promet i potrošnju u zavisnosti od vrste poreza. Klasifikacija poreza na neposredne i posredne poreze vrši se najčešće na osnovu kriterijuma određivanja poreskog obveznika i njegove ekonomske snage [10, str. 31]. Direktni porezi podrazumevaju neposredno oporezivanje dohotka i/ili imovine, dok su indirektni porezi prisutni prilikom trošenja samog dohotka. Primetan je rastući trend indirektnih poreza u odnosu na direktne poreze u zemljama EU tokom vremenskog perioda 1995-2010. godine [1, str. 117]. Takođe, poreska struktura zemlje koja je dominantno usmerena na direktnim proezima je efikasnija u pogledu stimulisanja ekonomskog rasta u zemljama EU [15, str. 1]. U nerazvijenim zemljama odnos neposrednih i posrednih poreza je veoma diferentan, što se može objasniti činjenicom da ove zemlje imaju nizak stepen ekonomske stabilnosti, a time i veće učešće indirektnih poreza [4, str. 40]. S druge strane, glavni izvor javnih prihoda u zemljama u razvoju proizilazi iz poreza na dodatu vrednost [5, str. 175]. Važno je naglasiti da cilj oporezivanja nije samo prikupljanje potrebnih sredstava za finansiranje javnih rashoda, već i doprinos ekonomskoj stabilizaciji, raspodeli dohotka i alokaciji resursa [16, str. 1042]. U analizi zemalja EU za vremenski period 1995-2010. godine identifikovan je statistički značajan i pozitivan efekat indirektnih poreza na stopu rasta bruto domaćeg proizvoda [17, str. 1].

## **ANALIZA PORESKOG OPTEREĆENJA U ZEMLJAMA EU**

U ovom delu rada prikazani su trendovi ukupnih poreza, direktnih i indirektnih poreza zemalja EU za vremenski period 2006-2018. godine. Analiza trenda poreskog opterećenja je sprovedena sa aspekta relativnog i prosečnog učešća u bruto domaćem proizvodu. Na kraju, predstavljena je korelaciona matrica radi utvrđivanja stepena i karaktera povezanosti između poreskog opterećenja i ekonomskog rasta merenog putem godišnje stope rasta bruto domaćeg proizvoda zemalja EU.

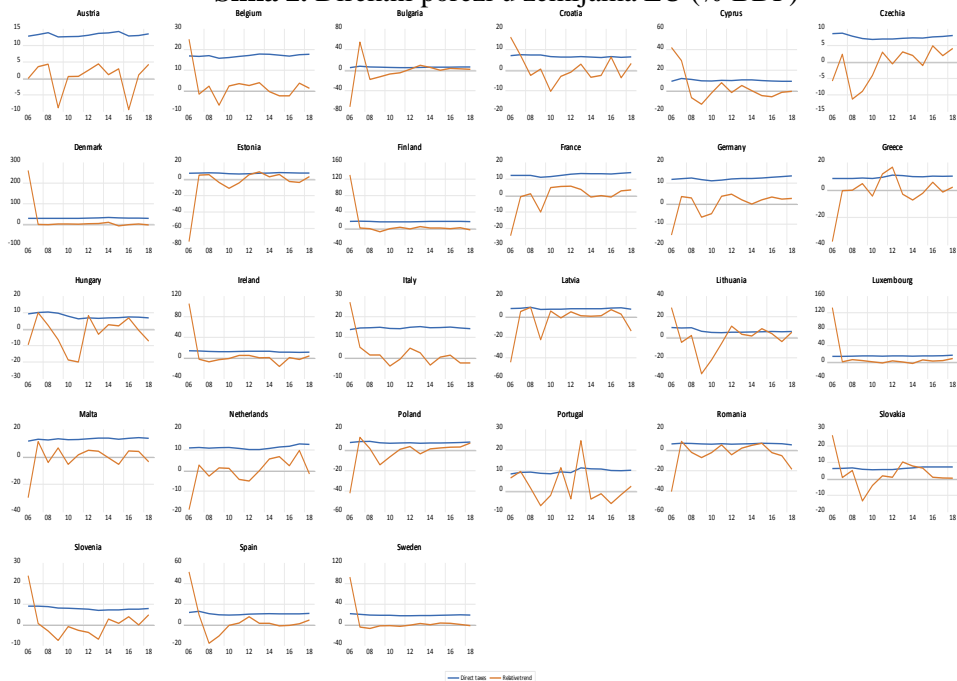
Slika 1 prikazuje učešće ukupnih poreza u bruto domaćem proizvodu zemalja EU za vremenski period 2006-2018. godine. Analizirajući po zemljama, može se uočiti da Austrija, Belgija, Danska, Finska, Francuska, Italija i Švedska beleže prosečno poresko opterećenje iznad 40% bruto domaćeg proizvoda. S druge strane, zemlje poput Bugarske, Irske, Letonije, Litvanije i Rumunije beleže znatno niže učešće ukupnih poreza (ispod 30% bruto domaćeg proizvoda). Najveće učešće ukupnih poreza u bruto domaćem proizvodu je zabeleženo u Danskoj, odnosno 45.9% BDP na prosečnom nivou. Suprotno, Rumunija je ostvarila najniže poresko opterećenje od 27.1% BDP na prosečnom nivou za posmatrani vremenski period.

**Slika 1.** Relativno učešće ukupnih poreza u zemljama EU (% BDP)



Izvor: Kalkulacija autora

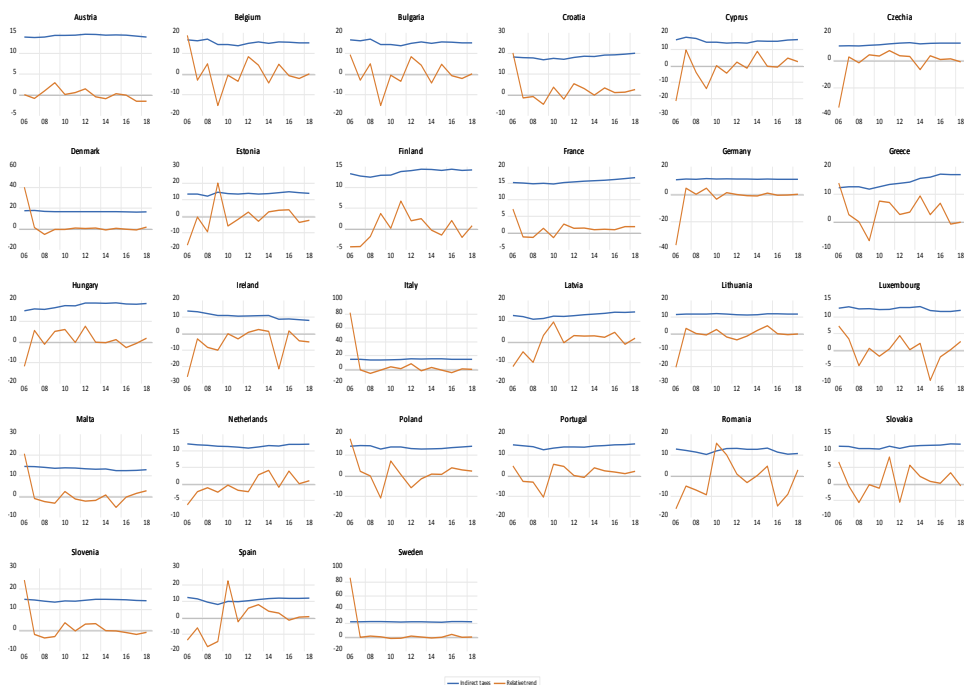
**Slika 2. Direktni porezi u zemljama EU (% BDP)**



Nakon prikazivanja ukupnih poreza, sledi predstavljanje učešća direktnih poreza u bruto domaćem proizvodu zemalja EU za vremenski period 2006-2018. godine. U

Danskoj je zabeleženo ubedljivo najveće učešće direktnih poreza na prosečnom nivou od 29.6% bruto domaćeg proizvoda. Slede Belgija, Finska i Švedska sa prosečnim učešćem blizu 20% bruto domaćeg proizvoda, dok su ostale zemlje ostvarile prosečno učešće ispod 15% bruto domaćeg proizvoda. Najmanje učešće direktnih poreza je evidentirano u Bugarskoj (5.7%) i Rumuniji (6.1%), što je posledica najnižeg stepena ekonomske razvijenosti ovih zemalja unutar EU.

### Slika 3. Indirektni porezi u zemljama EU (% BDP)



Izvor: Kalkulacija autora

Analizirajući indirektni porezi u zemljama EU i njihovo učešće u bruto domaćem proizvodu, može se uočiti da je poresko opterećenje najveće u Švedskoj, odnosno 22.5% bruto domaćeg proizvoda, na prosečnom nivou. Slede Hrvatska (18.4%), Mađarska (17.6%) i Danska (16.6%), dok zemlje poput Bugarske, Kipra i Francuske beleže prosečno učešće indirektnih poreza iznad 15% bruto domaćeg proizvoda. Primetno je da je razlika između zemalja u pogledu učešća indirektnih poreza znatno manja, nego što je to slučaj kod direktnih poreza. Najmanje prosečno učešće indirektnih poreza je zabeleženo u Irskoj (10.6%), Španiji (10.9%) i Nemačkoj (11.0%), dok je u zemljama poput Češke, Litvanije, Holandije i Slovačke prosečno učešće blizu 12% bruto domaćeg proizvoda.

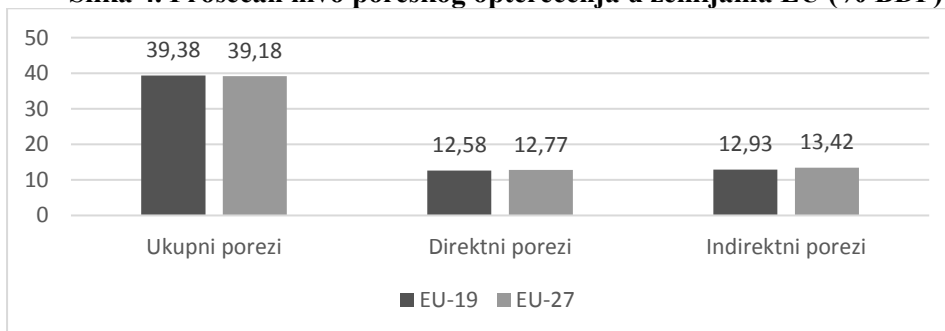
### Tabela 1. Relativno učešće poreza u zemljama EU (% BDP)

Godina	EU-19			EU-27		
	Ukupni porezi	Direktni porezi	Indirektni porezi	Ukupni porezi	Direktni porezi	Indirektni porezi
2006	38.8	12.3	13.1	38.9	12.7	13.5
2007	38.9	12.7	12.3	39.0	13.0	13.4
2008	38.5	12.6	12.5	38.4	12.8	12.9
2009	38.2	11.9	12.4	38.0	12.1	12.8
2010	38.1	11.7	12.6	37.9	11.9	13.1
2011	38.6	12.0	12.7	38.4	12.2	13.2
2012	39.6	12.5	13.1	39.3	12.7	13.5
2013	40.1	12.9	13.1	39.8	13.0	13.6
2014	40.2	12.8	13.3	39.9	13.0	13.7
2015	40.0	12.8	13.3	39.7	13.0	13.7
2016	40.1	12.9	13.2	39.8	13.1	13.7
2017	40.3	13.1	13.2	40.0	13.2	13.7
2018	40.5	13.3	13.3	40.2	13.3	13.7

Izvor: Autor

Tabela prikazuje relativno učešće poreskog opterećenja u zemljama EU za vremenski period 2006-2018. godine. Radi dobijanja preciznije slike u pogledu poreskog opterećenja, izvršena je klasifikacija zemalja unutar EU na zemlje koje su u sistemu evrozona i zemlje koje to nisu. Posmatrajući poresko opterećenje u zemljama EU, može se uočiti da je relativno učešće ukupnih poreza u evrozoni povećano za 1.7% bruto domaćeg proizvoda od početka do kraja analiziranog perioda. Takođe, zabeležen je nešto blaži rast učešća ukupnih poreza na nivou svih zemalja EU za 1.3% bruto domaćeg proizvoda. Kada je reč o učešću direktnih poreza, primetan je rast njihovog učešća od 1% bruto domaćeg proizvoda u evrozoni, dok je na nivou EU evidentirano povećanje od 0.6%. Kod indirektnih poreza prisutno je blago povećanje njihovog učešća za 0.2% bruto domaćeg proizvoda, pri čemu je zabeležen identičan rast u evrozoni, kao i na nivou EU za posmatrani vremenski period.

**Slika 4. Prosečan nivo poreskog opterećenja u zemljama EU (% BDP)**



Izvor: Kalkulacija autora

Nakon prikazivanja učešća ukupnih poreza, direktnih i indirektnih poreza, sledi komparativni prikaz prosečnog učešća poreza u svim zemljama EU, kao i zemljama

koje su u sistemu evrozone za vremenski period 2006-2018. Analizirajući pojedinačno, učešće direktnih i indirektnih poreza je niže u zemljama evrozone na prosečnom nivou u odnosu na ukupno poresko opterećenje svih zemalja. Razlika u poreskom opterećenju zemalja evrozone i zemalja koje nisu uključene u sistem evrozone je 0.19% sa stanovišta direktnih poreza, odnosno 0.52% sa aspekta indirektnih poreza. Rezultati prikazuju neznatno veće učešće ukupnih poreza u zemljama koje su u sistemu evrozone u odnosu na zemlje koje to nisu. Naime, prosečno učešće ukupnih poreza u zemljama evrozone iznosi 39.38% bruto domaćeg proizvoda što je za 0.2% više u odnosu na poresko opterećenje svih zemalja EU.

**Tabela 2. Merenje povezanosti rasta i poreskog opterećenja u EU**

Varijable	Bruto domaći proizvod	Ukupni porezi	Direktni porezi	Indirektni porezi
Bruto domaći proizvod	1	-0.15 (0.001)	-0.06 (0.058)	-0.11 (0.0476)
Ukupni porezi	-0.15 (0.001)	1	0.54 (0.000)	0.67 (0.000)
Direktni porezi	-0.06 (0.058)	0.54 (0.000)	1	0.28 (0.000)
Indirektni porezi	-0.11 (0.0476)	0.67 (0.000)	0.28 (0.000)	1

Izvor: Kalkulacija autora

Rezultati korelacione matrice ukazuju na statistički značajnu povezanost između godišnje stope rasta bruto domaćeg proizvoda i poreskog opterećenja u zemljama EU za vremenski period 2006-2018. godine. Korelaciona analiza prikazuje signifikantno negativnu povezanost stope rasta bruto domaćeg proizvoda i ukupnih poreza, direktnih poreza i indirektnih poreza. To podrazumeva da rast poreskog opterećenja ima negativne implikacije na ekonomski rast posmatranih zemalja, mereno putem godišnje stope rasta bruto domaćeg proizvoda. Viši stepen korelacije je zabeležen između indirektnih poreza i godišnje stope rasta bruto domaćeg proizvoda u odnosu na direktne poreze.

## ZAKLJUČAK

Analiza razvoja i mehanizama fiskalne integracije u EU u poslednje tri decenije, pokazala je da primenjeni integracioni mehanizmi poreskih sistema i politika zemalja EU nisu bili dovoljno efikasni (Kalaš, Milošević, 2015). Iako se očekuje nastavak usklađivanja poreza zemalja EU, potrebno je fokus staviti na stepen poreskog opterećenja, uvažavajući ulogu i efekte i direktnih i indirektnih poreza. Kada je reč o efektima direktnih poreza na ekonomske tokove zemalja EU, neophodno je akcenat staviti na ispitivanje i merenje pozitivnih ili negativnih implikacija na ekonomski rast. Uticaj indirektnih poreza treba posmatrati i u kontekstu cenovnih oscilacija, gde rast



stopa određenih poreza na potrošnju (npr. PDV) može dovesti do rasta cena na opštem nivou. U radu je sprovedena analiza poreskog opterećenja u zemljama EU za vremenski period 2006-2018. godine. Rezultati analize su pokazali da prosečno učešće ukupnih poreza iznosi 38.18% bruto domaćeg proizvoda posmatranih zemalja. Istovremeno, prosečno učešće direktnih poreza iznosi 12.77% bruto domaćeg proizvoda, dok su indirektni porezi na prosečnom nivou od 13.42% bruto domaćeg proizvoda. Primenom korelacione matrice, identifikovana je statistički značajna i negativna povezanost između poreskog opterećenja i ekonomskog rasta merenog putem godišnje stope rasta bruto domaćeg proizvoda zemalja EU u posmatranom periodu. Rezultati sprovedenog istraživanja mogu poslužiti kreatorima ekonomskih politika sa stanovišta utvrđivanja optimalnog nivoa poreskog opterećenja i sagledavanja potencijalnih implikacija na rast i razvoj ekonomije.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Bâzgan, R.M. (2018) The impact of direct and indirect taxes on economic growth: An empirical analysis related to Romania, Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence.
2. Bećirović, S., Totić, M. (2016) Konceptija poreske harmonizacije i poreske konkurencije u državama članicama Evropske unije, *Ekonomski izazovi*, 5 (9), str. 25-43.
3. Đurović-Todorović, J., Đorđević, M. (2010) *Javne finansije*, prvo izdanje, Niš: Ekonomski fakultet.
4. Đorđević, M. (2015) Zadovoljenje principa pravičnosti u oporezivanju potrošnje, *Ekonomске teme*, 53 (1), str. 39-52.
5. Đurović-Todorović, J., Đorđević, M., Ristić, M. (2019) Racio C-efikasnosti kao mera efikasnosti PDV-a nedovoljno razvijenih zemalja EU i Srbije, *Novi Ekonomist*, 13 (2), str. 16-25.
6. European Commission (2006) *The EU's Tax Policy Towards a barrier free area for citizens and businesses* (EU, Directorate-General for Economic and Financial Affairs).
7. European Commission (2019) *Taxation Trends in the European Union, Data for the EU Member States, Iceland and Norway, 2019 Edition*, DG Taxation and Customs Union.
8. Jeremić, N., Kamenković, S., Grubišić, Z. (2019) Usporedna analiza poreskih sistema skandinavskih i mediteranskih zemalja, *Poslovna ekonomija*, 13 (2), str. 1-27.
9. Jovanović, A. (2006) Različiti aspekti poreske integracije u Evropskoj uniji, *Ekonomika*, 1-2, str. 104-111.
10. Jović (2018) *Poreski sistem i politika oporezivanja – teorija i praksa*, Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad.
11. Kalaš, B., Milošević, S. (2015) Fiskalna harmonizacija i fiskalna konkurencija u Evropskoj uniji, *Ekonomski pogledi*, 17 (2), str. 139-156.
12. Kalaš, B., Mirović, V., Andrašić, J. (2017) *Struktura poreza u Republici Srbiji*, *Finansije*, 1-6, str. 7-18.
13. Keuschnigg, C., Loretz, S., Winner, H. (2014) *Tax Competition and Tax Coordination in the European Union: A Survey*, Working Papers in Economics and Finance, No. 2014-04, University of Salzburg, Department of Social Sciences and Economics.
14. Kozuharov, S., Ristovska, N., Ilieva, J. (2015) Harmonization of tax policies: Reviewing Macedonia and Croatia, *UTMS Journal of Economics*, 6 (2), str. 255-265.

15. Stoilova, D., Patonov, N. (2012) An empirical evidence for the impact of taxation on economy growth in the European Union, Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve.
16. Stoilova, D. (2017) Tax structure and economic growth: Evidence from the European Union, *Contaduría y Administración*, 62 (3), str. 1041-1057. doi:10.1016/j.cya.2017.04.006.
17. Szarowska, I. (2013) Effects of taxation by economic functions on economic growth in the European Union. MPRA Paper No. 59781.
18. Vranješ, M. (2008) Struktura i trendovi kretanja javnih prihoda u zemljama članicama Evropske unije i u Srbiji, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu*, 1-2, str. 99-114.
19. Watrin, C., Ullmann, R. (2008) Comparing Direct and Indirect Taxation: The Influence of Framing on Tax Compliance, *The European Journal of Comparative Economics*, 5 (1), str. 33-56.

## **RESUME**

The degree of tax burden in the economy is a significant issue for every country. The state and fiscal authorities should provide a stimulating but sustainable tax environment that will cause positive implications for economic growth and development. The aim of this paper is to determine the degree of tax burden from the aspect of direct taxes and indirect taxes, as well as the correlation level with the annual rate of gross domestic product. The subject of this paper is the analysis of the tax burden in EU countries for the period 2006-2018. The results of the analysis indicate that average share of total taxes is 38.18% of gross domestic product, where the average share of direct taxes is 12.77% and the average share of indirect taxes is 13.42% of gross domestic product. Also, the results of correlation matrix show a statistically significant and negative correlation between tax burden and economic growth measured by the annual growth rate of gross domestic product.

## RAVNOTEŽA IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZAPOSLENIH I MENADŽERA - POGODNOSTI ZA BALANSIRANJE ŽIVOTA I NJIHOVI EFEKTI

**Milica Mladenović**

Univerzitet Metropolitan Beograd - Fakultet za menadžment  
Niš, Srbija

Doktorand na Ekonomskom fakultetu u Nišu  
*milica.mladenovic@metropolitan.ac.rs*  
*mlamilica@gmail.com*

### **Apstrakt**

Usled demografskih, ekonomskih i kulturalnih promena na globalnom nivou povećan je značaj uspostavljanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih. Potreba za balansiranjem života naročito je izražena kod menadžera prodaje zbog velikog pritiska i konstantno visokog nivoa stresa. U radu će biti predložene različite pogodnosti koje organizacije mogu ponuditi kako bi doprinele balansiranju života zaposlenih i menadžera: fleksibilno radno vreme, skraćeno radno vreme, skraćena radna nedelja, podela posla, rad od kuće, vrtić za decu u poslovnoj zgradi i programi za pomoć zaposlenima u savladavanju stresa. Uvođenje programa za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života može imati pozitivne efekte kako na performanse zaposlenih (npr. na povećanje posvećenosti organizaciji) tako i na performanse organizacije (npr. na privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenih).

**Ključne riječi:** balans posao/život, životni balans, fleksibilno radno vreme, skraćeno radno vreme, podela posla, rad od kuće.

## EQUILIBRIUM BETWEEN BUSINESS AND PRIVATE LIFE OF EMPLOYEES AND MANAGERS - BENEFITS FOR BALANCE OF LIFE AND THEIR EFFECTS

### **Abstract**

Due to demographic, economic and cultural changes at the global level, the importance of establishing a balance between business and private life of employees has increased. The need to balance life is especially pronounced in sales managers due to high pressure and constantly high levels of stress. The paper will propose various benefits that organizations can offer to contribute to balancing the lives of employees and managers: flexible working hours, part-time work, part-time work, division of labor, work from home, kindergarten for children in the office building and employee assistance programs in coping with stress. The introduction of a work-life balance program can have positive effects on both employee performance (eg, increasing commitment to the organization) and organizational performance (eg, attracting and retaining the best employees).

**Key words:** work / life balance, life balance, flexible working hours, part-time work, division of labor, work from home.

**JEL codes:** G31

## UVOD

Za uspeh u današnjem visokokonkurentnom poslovnom svetu od ključne važnosti je uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih. Ovaj odnos se može objasniti kao kvalitet odnosa između plaćenog rada i neplaćenih privatnih obaveza zaposlenih. Ravnoteža u životu se može postići stavljanjem dovoljno "težine" na poslovnim aktivnostima, ali i sa zdravom protivtežom u vidu ličnih interesovanja i porodičnih obaveza.

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života predstavlja važno pitanje u oblasti upravljanja ljudskim resursima, te su za rešavanje ovog problema zainteresovani ne samo poslodavci i zaposleni, već i akademski istraživači, vlada i mediji. Uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života može se smatrati strateškim pitanjem u oblasti upravljanja ljudskim resursima, te za rezultat može imati poboljšanje performansi zaposlenih, ali i cele organizacije. Upravo zbog činjenice da nesklad između poslovnog i privatnog života dovodi do smanjenja angažovanja, produktivnosti i kreativnosti zaposlenih, većeg odsustvovanja sa posla i pada prodaje, uspostavljanje ove ravnoteže stvara prednost ne samo za zaposlene, već i za njihove porodice, organizacije i društvo u celini [1, str. 261-274].

Organizacije se trude da kreiraju primamljive pogodnosti za podršku zaposlenima u balansiranju između poslovnih i privatnih obaveza. Uspešnost primene programa za uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih zavisi od podrške menadžera organizacije, koji u procesu komunikacije treba da obezbede adekvatno razumevanje i korišćenje kreiranih programa od strane zaposlenih.

## NASTANAK I UZROCI NERAVNOTEŽE IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZAPOSLENIH

Koncept životne ravnoteže predstavlja adekvatno određenje prioriteta između posla (karijere i ambicija) i privatnog života (zdravlja, odmora, želja, porodice i ličnog razvoja) [2, str. 77-85]. U savremeno doba ljudi su sve više rastrgnuti između poslovnih i privatnih obaveza, pa je uspostavljanje ravnoteže u životu postalo jedno od najvažnijih pitanja. Tome su u velikoj meri doprinele promene u demografskoj strukturi i strukturi radne snage, kao što su: veći broj zaposlenih žena, promena strukture porodice (rast broja samohranih roditelja), sve manja spremnost na prekovremeni rad, sve veći trend obavljanja dva ili više poslova u toku dana, kao i razvoj tehnologije, koja često otuđuje ljude [1, str. 261-274].

Istraživanje Lockwood-a sprovedeno na preko 1.500 zaposlenih ispitanika pokazalo je da 70% njih smatra da nema zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života [3, str. 4]. Svesni negativnog uticaja navedenih promena na kvalitet života, čak 90% zaposlenih starosti 20-40 godina smatra prioritetom vreme provedeno sa svojim porodicama i zabrinuti su zbog toga što ne provode dovoljno vremena sa njima, ali i zbog toga što, sa druge strane, provode previše vremena na poslu [3, str. 3]. Rezultati istraživanja Gottlieb-a i saradnika pokazuju da bi 45% muškaraca i 50% žena čak odbilo unapređenje na poslu ako bi na novom radnom mestu imali manje vremena za privatni/porodični život [4]. Takođe, zdrava ishrana, fizička aktivnost i spavanje

neophodni su svakom zaposlenom za regeneraciju organizma i kvalitetnije obavljanje poslovnih obaveza. Zaposleni nemaju dovoljno vremena za navedene aktivnosti, što ukazuje na njihovu naviku da spavaju kratko, da se ne bave fizičkim aktivnostima i da se hrane kad stignu [2, str. 77-85]. Zbog prethodno navedenih promena i njihovog uticaja na zaposlene, organizacije moraju da osmisle različite pogodnosti kako bi omogućile svojim zaposlenima da ispune i svoje poslovne i privatne obaveze.

Istraživanje Lockwood-a je takođe pokazalo da zaposleni koji imaju neki vid kontrole nad svojim radnim okruženjem ređe obolevaju od bolesti koje prouzrokuje stres [3, str. 4], što je naročito značajno u savremeno doba. Kao glavne izvore stresa zaposleni navode lošu saradnju sa kolegama, loše radno okruženje, loše uslove rada, visok obim posla, te neusklađenost zahteva posla i privatnih obaveza [21, str. 37-49]. Pritom treba istaći da stres u umerenim količinama može biti koristan i većina ljudi se može uspešno izboriti sa njim. Međutim, povećanje nivoa stresa može dovesti do smanjenja zadovoljstva poslom, morala i produktivnosti zaposlenih [3, str. 5]. U takvoj situaciji zaposleni često pribegavaju različitim vidovima zloupotrebe kao što su zloupotreba odlaska na bolovanje, stalno odsustvovanje sa posla, izbegavanje izvršenja radnih zadataka, neažurnost u ispunjenju radnih obaveza, sabotaza organizacije, pronevere novca, pa čak i nasilje na radnom mestu [4]. Visok nivo stresa na poslu može dovesti i do drugih ozbiljnih posledica po zaposlene, poput depresije, zavisnosti od alkohola ili droge, bračnih i finansijskih problema, poremećaja u ishrani i izgaranja zaposlenih na poslu [3, str. 5]. Stoga ne čudi podatak da mnoge organizacije nude različite programe za pomoć zaposlenima koji su pod stresom.

U savremeno doba stresu su naročito izloženi zaposleni u sektoru prodaje. Zbog primamljive zarade, čestih putovanja i nagrađivanja na osnovu ostvarenih rezultata (zadatih targeta), prodaja se smatra jednim od najunosnijih i najizazovnijih poslova. Međutim, neravnoteža između poslovnog i privatnog života predstavlja uobičajenu pojavu kod ljudi koji se bave prodajom. Istraživanje Moore-a sprovedeno radi poređenja balansiranosti života menadžera i zaposlenih na nemenadžerskim pozicijama u multinacionalnim kompanijama pokazalo je da mnogi menadžeri čak smatraju da nisu postigli i da nikada neće ni biti u stanju da postignu ravnotežu između poslovnog i privatnog života [5, str. 385-399]. U prodaji stalno postoji veliki pritisak ka napornom radu kako bi se ostvarili zadati targeti celog prodajnog tima, što dovodi do konstantno visokog nivoa stresa, koji utiče i na privatne živote menadžera prodaje. Kompanije tzv. "ekspres lonci" poznate su po ekstremnim pritiscima na sektor prodaje [6]. Zaposleni u prodaji često odbijaju unapređenje na više menadžerske pozicije zbog toga što su svesni činjenice da će na novim pozicijama biti izloženi još većem stresu. U sektoru prodaje česta promena firme postala je takođe uobičajena pojava, koja dovodi do mnogih problema i u privatnom životu zaposlenih. Istraživanje Moncrief-a i saradnika pokazalo je da je povećana neravnoteža između poslovnog i privatnog života dovela do visokog nivoa stresa i visokih stopa fluktuacije zaposlenih u prodaji, pri čemu je više od trećine ispitanika čak poželetelo da napusti posao u prodaji [7, str. 786-798]. Još jedan efekat prirode ovog posla jeste povećanje osećaja iscrpljenosti menadžera prodaje zbog čestih putovanja.

Zbog specifične prirode posla može se zaključiti da (ne)ravnoteža između poslovnog i privatnog života u velikoj meri utiče na ukupne performanse menadžera prodaje [6]. Pritom se priroda posla ne može promeniti, ali način na koji se taj posao obavlja

zahteva promenu. Kako je prodaja vitalna funkcija u preduzeću, postoji realna potreba za smanjenjem stresa u prodaji i uvažavanjem ljudskog faktora i potreba zaposlenih u ovom sektoru.

Iako su prvi ponuđeni programi za smanjenje stresa na poslu i uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih bili prvenstveno namenjeni ženama sa decom, koje su se borile sa zahtevima posla i podizanja dece, današnji programi ovog tipa odnose se i na muškarce, a takođe obuhvataju i druge privatne obaveze osim brige o deci [6]. Tako privatne obaveze zaposlenih obuhvataju sve neplaćene obaveze i aktivnosti zaposlenih žena, muškaraca, roditelja, slobodnih ljudi i parova bez dece. Privatne obaveze, odnosno aktivnosti koje treba da budu u ravnoteži sa poslovnim obavezama, mogu uključivati i putovanja, sport, volonterski rad, studiranje, aktivnosti vezane za lični razvoj, slobodno vreme, brigu o deci ili o starima. Stoga se s pravom može reći da ravnoteža između poslovnog i privatnog života predstavlja "smisleno dostignuće i uživanje u svakodnevnom životu" [8].

Pojam ravnoteže u ovom kontekstu ne treba shvatiti kao podjednaku količinu vremena određenu za poslovne aktivnosti i privatne obaveze, već kao zadovoljavajući nivo uključenosti ili zastupljenosti različitih aktivnosti tj. uloga u životu čoveka [9]. Drugim rečima, treba uspostaviti ravnotežu između količine vremena i napora koje zaposleni posvećuju poslovnim i privatnim aktivnostima kako bi održali osećaj skladnosti, balansa i zadovoljstva u svom životu.

Pritom se ravnoteža može posmatrati sa stanovišta zaposlenih ili organizacije. Uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života sa stanovišta zaposlenih predstavlja upravljanje poslovnim i privatnim obavezama na takav način da obavljanje privatnih obaveza ne remeti obavljanje poslovnih obaveza. Sa druge strane, uspostavljanje ravnoteže u životu sa stanovišta organizacije predstavlja kreiranje organizacione kulture koja priznaje i poštuje privatne obaveze zaposlenih i podstiče menadžment i zaposlene da rade zajedno kako bi zadovoljili i njihove privatne i poslovne potrebe [3, str. 3].

## **PROGRAMI ZA USPOSTAVLJANJE RAVNOTEŽE IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA ZAPOSLENIH**

Za obavljanje svih aktivnosti, kako poslovnih tako i privatnih, svaki zaposleni ima na raspolaganju svoje resurse - vreme i energiju. Zaposleni mogu izabrati na koje aktivnosti i u kojoj meri će te svoje resurse usmeriti na svaku pojedinačnu aktivnost. Upravo ta mogućnost odlučivanja tj. izbora daje zaposlenima osećaj kontrole nad svojim radnim angažovanjem, sa ciljem većeg uvažavanja privatnog života uz istovremeni doprinos performansama organizacije. Tako je kompanija PricewaterhouseCoopers primenom brojnih pogodnosti za balansiranje između poslovnih i privatnih obaveza zaposlenih pružila zaposlenima veću moć kontrole nad time gde, kada i kako će raditi, što je za rezultat imalo povećanje zadovoljstva zaposlenih ravnotežom između poslovnog i privatnog života za 30% [10].

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života dovodi do stabilnosti, dok neravnoteža izaziva napetost i stres kod zaposlenih [11, str. 154]. Stres prouzrokuje negativne efekte kako na fizičko zdravlje (kardiovaskularna oboljenja, slabljenje

imunog sistema, glavobolje), tako i na psihičko zdravlje zaposlenih (iritiranost, umor i otežanu koncentraciju) [2, str. 77-85]. Zaposleni koji su pod visokim stresom na poslu mogu imati različite zdravstvene probleme (depresija, zavisnost od alkohola ili droge, poremećaji u ishrani), ali i privatne probleme (bračne, finansijske, rodbinske). Stoga mnoge organizacije nude različite programe za pomoć zaposlenima u savladavanju stresa. Ovi programi pružaju različite usluge, preko savetovanja vezanog za zavisnost od alkohola ili droge do rešavanja porodičnih, bračnih, finansijskih i pravnih problema, kao i ostalih problema zaposlenih nastalih pod uticajem stresa.

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života na nivou organizacije može se postići promenom organizacione kulture u cilju smanjenja sukoba između ova dva aspekta života i povećanja efikasnosti zaposlenih. Do ove promene će doći ukoliko poslodavci shvate da će zadovoljni zaposleni, sa uravnoteženim životom, dati veći doprinos na poslu, biti posvećeniji, efikasniji i imati bolje rezultate, što će posledično dovesti i do poboljšanja organizacionih performansi [12, str. 136-151]. Treba razviti kulturu podrške, koja ima za cilj uspostavljanje ravnoteže između ciljeva svih pojedinaca i cele organizacije. Pritom organizaciona kultura treba da podržava sve zaposlene podjednako, bez ikakve diskriminacije, tj. da svim zaposlenima pruži mogućnosti za primenu definisanih pogodnosti, bez obzira na razlike u hijerarhijskoj poziciji, radnom mestu ili karakteristikama posla.

Iako mnoge kompanije imaju različite programe koji pomažu zaposlenima da uspostave sklad između poslovnog i privatnog života, većina kompanija još uvek nije promenila svoju organizacionu kulturu kako bi podržala zaposlene i menadžere koji žele da koriste ponuđene opcije za uspostavljanje pomenute ravnoteže [3, str. 3]. Istraživanje Kenexa instituta pokazalo je da zaposleni koji su koristili programe svojih organizacija za održavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života imaju mnogo manju nameru da napuste organizaciju, ponose se svojom organizacijom, spremni su da je preporuča drugima kao poželjno mesto za rad i generalno su zadovoljniji svojim poslom [13, str. 201-214].

U uslovima globalne konkurencije između organizacija, menadžeri ljudskih resursa, u potrazi za inovativnim načinima kojima mogu povećati konkurentsku prednost svoje organizacije na tržištu rada, smatraju da ponuda programa za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života nudi win-win rešenje i za zaposlene i za organizaciju.

Organizacije mogu ponuditi različite pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih, održavanje njihovog blagostanja i zdravlja, koje će u konačnom dovesti i do određenih koristi za same organizacije. Ove pogodnosti uključuju sledeće: fleksibilno radno vreme, skraćeno radno vreme, skraćenu radnu nedelju, podelu posla, rad od kuće i vrtić za decu u poslovnoj zgradi [13, str. 201-214]. Poseban vid pogodnosti predstavljaju programi za pomoć zaposlenima u savladavanju stresa. Pored toga, poslodavci mogu da obezbede i različite pogodnosti koje se odnose na zdravlje i blagostanje zaposlenih, uključujući prošireno zdravstveno osiguranje za zaposlenog i članove njegove porodice, slobodne dane i odmire, usluge vezane za razvoj kondicije, fizičkog i mentalnog zdravlja, kao i pogodnosti vezane za obrazovanje dece, učestvovanje zaposlenih u volonterskom radu i njihovo postepeno penzionisanje [2, str. 77-85].

Fleksibilno radno vreme je pogodnost koja omogućava zaposlenima da odrede početak i kraj radnog vremena u toku svog radnog dana, pri čemu moraju poštovati propisani dnevni broj radnih sati. Na taj način zaposleni mogu da u toku dana obavljaju i privatne obaveze, kao i da odgovore na vanredne situacije tj. nepredvidive okolnosti. Još jedna prednost fleksibilnog radnog vremena je mogućnost izbegavanja saobraćajnih špiceva, što za rezultat ima kraće vreme provedeno u saobraćaju, raniji dolazak kući sa posla i više slobodnog vremena za privatne obaveze i druženje sa decom, rodbinom i prijateljima.

Skraćeno radno vreme omogućava ljudima sa zdravstvenim problemima, invaliditetom ili ograničenim raspoloživim vremenom za rad (npr. studentima) da budu deo radne snage, stiču radno iskustvo i razvijaju različite veštine koje će im koristiti u daljoj karijeri. Rad sa skraćenim radnim vremenom može olakšati i ponovno aktiviranje radne snage koja je pravila pauzu u radu (npr. roditelja koji su napustili posao kako bi odgajali decu), kao i omogućiti postepeni izlazak iz posla za zaposlene koji se približavaju odlasku u penziju [2, str. 77-85]. Posmatrano iz ugla organizacije, zaposlenje radnika sa skraćenim radnim vremenom može da poveća upotrebu ljudskih resursa i operativnu fleksibilnost, obezbeđujući dodatne ljudske resurse u periodima kada dolazi do najvećeg povećanja tražnje i posledično obima proizvodnje [9]. Skraćeno radno vreme ne odgovara zaposlenima koji žele da rade duže kako bi povećali svoje prihode i omogućili bolje uslove života svojim porodicama. Istraživanje uslova rada u Evropi pokazalo je da je 85% zaposlenih koji rade sa skraćenim radnim vremenom zadovoljno ravnotežom između svog poslovnog i privatnog života, kao i da imaju najmanje fizičkih i psiholoških zdravstvenih problema [9]. Ovi argumenti idu u prilog preporukama da skraćeno radno vreme treba omogućiti i zaposlenima koji se nalaze na višim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, što je kompanija Daimler-Chrysler i uvela, omogućivši ovaj vid pogodnosti svojim menadžerima na vodećim pozicijama u Nemačkoj [10].

Skraćena radna nedelja predstavlja vid radnog angažovanja koji dozvoljava zaposlenima da rade veći broj sati u toku radnog dana, u zamenu za smanjenje broja radnih dana u nedelji. Na primer, radnu nedelju od 40 radnih sati (5 radnih dana po 8 radnih sati) zaposleni može odraditi i radeći 4 radna dana po 10 radnih sati, nakon čega će umesto 2 dana vikenda imati 3 slobodna dana - tzv. produženi vikend. Na taj način će se smanjiti i vreme provedeno u saobraćaju jer će zaposleni putovati do posla i nazad 4 umesto 5 puta u toku nedelje. Ovaj vid pogodnosti može biti posebno koristan za one zaposlene kojima bi zbog privatnih obaveza odgovaralo da rade manji broj dana u nedelji, ali koji finansijski ne bi mogli da opstanu ukoliko bi radili (i shodno tome imali primanja za) manji ukupan broj radnih sati u toku nedelje. Sa druge strane, skraćena radna nedelja omogućava i poslodavcima da imaju duže radne dane odnosno radne smene bez potrebe za plaćanjem prekovremenog rada. Stoga ne čudi činjenica da uvođenje skraćene radne nedelje ne iniciraju samo zaposleni, već i same organizacije kako bi smanjile svakodnevne troškove pokretanja proizvodnje i povećale njenu efikasnost, kao i kako bi dužim radnim vremenom unapredile kvalitet usluge potrošača.

Podela posla je takav vid radnog angažovanja koji omogućava da dva ili više zaposlenih zajedno obavljaju jedan posao sa punim radnim vremenom, pri čemu oni imaju zajedničke ili podeljene odgovornosti i radno vreme [13, str. 201-214]. Ovakav



način obavljanja posla može biti adekvatan ukoliko su mogućnosti za skraćanje radnog vremena ograničene. Pored prednosti koja je zajednička sa skraćenim radnim vremenom, u vidu obezbeđivanja zaposlenima više vremena za obavljanje privatnih obaveza, podela posla ima još jednu prednost. Naime, zaposleni koji dele jedan posao mogu da uče jedni od drugih, pružaju podršku jedno drugom, te razvijaju odnose partnerstva i saradnje. Organizacije takođe mogu imati koristi od podele posla i to u vidu povećanja stope zadržavanja zaposlenih, povećanja produktivnosti, održavanja kontinuiteta obavljanja posla kada je jedan od partnera na bolovanju ili odmoru, te kombinovanja različitih znanja i iskustava pri obavljanju jednog posla [13, str. 201-214].

Rad od kuće je sve češća pogodnost koja omogućava zaposlenima da obavljaju barem deo svog ukupnog posla kod kuće umesto odlaska u kancelariju. Ovakav vid pogodnosti omogućava zaposlenima da organizuju svoj radni dan u skladu sa ličnim i porodičnim obavezama, smanjuje vreme putovanja do posla i povratka kući, smanjuje nivo stresa u radu i dovodi do smanjenje troškova vezanih za rad. Tako, na primer, četvrtina svih zaposlenih u kompaniji IBM širom sveta radi od kuće i na taj način kompaniji omogućava uštedu od oko 700 miliona dolara troškova vezanih za izgradnju, kupovinu ili iznajmljivanje poslovnog prostora [13, str. 201-214]. Još jedna pogodnost koja proizilazi iz rada od kuće jeste mogućnost zaposlenja osoba sa invaliditetom koje nisu u mogućnosti da izađu iz kuće. Na taj način organizacija može istovremeno pokazati da je društveno odgovorna i da ne vrši diskriminaciju ovih osoba. Međutim, rad od kuće ima i određenih nedostataka. Najpre, nisu sva zanimanja pogodna za rad od kuće. Takođe, organizacije mogu imati teškoće u nadzoru, praćenju i oceni radnog učinka odnosno performansi zaposlenih koji rade od kuće. Ovakav rad može dovesti i do veće izolacije zaposlenih, smanjenja osećaja sigurnosti posla i mogućnosti unapređenja, kao i smanjenja zdravstvene zaštite i bezbednosti zaposlenih [2, str. 77-85].

Vrtić za decu u poslovnoj zgradi predstavlja pogodnost koja je naročito korisna za zaposlene koji obavljaju administrativne poslove, poslove održavanja i poslove u kojima ostvaruju direktan kontakt sa kupcima. Fleksibilno radno vreme za ovakve poslove nije najadekvatniji izbor s obzirom na to da radni sati moraju biti usklađeni sa potrebama i željama kupaca [2, str. 77-85]. Upravo zbog ograničene fleksibilnosti zaposlenih koji obavljaju ove vrste poslova, pogodnost poput organizovane brige o deci u poslovnoj zgradi može biti od velikog značaja.

Anketiranje zaposlenih u američkim organizacijama pokazalo je da su najvažnijih pet pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih koje organizacije nude, po mišljenju zaposlenih, sledeće [14]:

- programi za pomoć zaposlenima u savladavanju stresa,
- fleksibilno radno vreme,
- rad od kuće,
- skraćeno radno vreme i
- skraćena radna nedelja.

Slično, najznačajnije pogodnosti za zaposlene u Evropi obuhvataju fleksibilno radno vreme, skraćeno radno vreme i skraćeni prekovremeni rad [15].

Zaposleni u Srbiji smatraju da najveći doprinos uspostavljanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života pružaju podela posla i organizovanje sastanaka i treninga

u okviru radnog vremena (slika 1). Zatim slede podrška kolega sa posla, vremenski definisani prekovremeni rad, uzimanje slobodnih dana zbog porodičnih obaveza, fleksibilan početak i kraj radnog vremena, podrška članova porodice, obdanište u sklopu organizacije i tehnički uređaji (mobilni telefoni i laptopovi) [2, str. 77-85]. Od ostalih pogodnosti koje doprinose uspostavljanju ravnoteže između poslovnih i privatnih obaveza, zaposleni su kao značajne naveli sledeće [2, str. 77-85]:

- početak radnog vremena u 7h,
- fiksno radno vreme,
- plaćeni prekovremeni rad,
- slobodne subote,
- mogućnost napuštanja organizacije zbog hitnih porodičnih obaveza i
- restoran blizu poslovnog prostora (radnog mesta).

**Slika 1. Najznačajnije pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih u Srbiji**



*Izvor:* Nosak, T., Zubanov, V., (2013), Harmonizacija poslovnih i privatnih ciljeva zaposlenih, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, *TIMS Acta*, Vol. 7, No. 2, 77-85. str.

Važno je istaći da se navedene pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih mogu uspešno primeniti u organizacijama samo uz podršku menadžmenta, odgovarajuće organizacione kulture i adekvatnog upravljanja ljudskim resursima prilikom primene različitih vidova unapređenja radnog angažovanja [3, str. 3].

## **EFEKTI USPOSTAVLJANJA RAVNOTEŽE IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA NA PERFORMANSE ZAPOSLENIH I ORGANIZACIJE**

Organizacije mogu ponuditi različite pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih iz sledećih razloga: kako bi se povećalo

učešće žena u radnoj snazi i iskoristile njihove sposobnosti, kako bi zaposleni bili motivisani i ostvarivali dobre poslovne rezultate, kako bi organizacija bila atraktivnija za potencijalne nove zaposlene, kao i kako bi pokazala društveno odgovorno ponašanje [16, str. 53-59].

Treba istaći, međutim, činjenicu da jedna ista pogodnost ponuđena zaposlenima u različitim organizacijama i u različitim poslovnim okolnostima u kojima se svaka od tih organizacija u datom trenutku nalazi neće dovesti do istih efekata. Stoga se ne može izvesti zaključak da postoje univerzalno primenljivi programi koji će učiniti sve zaposlene na svetu zadovoljnijim svojim životima i sve organizacije produktivnijima i efikasnijima. Ipak, mogu se izdvojiti određene koristi, kako za zaposlene tako i za organizacije, koje mogu nastati kao rezultat primene različitih programa za uspostavljanje balansa u životu zaposlenih.

Uvođenje programa za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života može imati sledeće pozitivne efekte (koristi) za zaposlene:

- bolje razumevanje važnosti ravnoteže između poslovnog i privatnog života,
- bolja kontrola nad poslovnim i privatnim životom,
- bolje veze i međuljudski odnosi na poslu i van posla,
- bolje fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih,
- manji stres na poslu,
- veće zadovoljstvo poslom,
- veća produktivnost i posvećenost zaposlenih,
- veći osećaj sigurnosti posla i
- manje napuštanje organizacije [16, str. 53-59].

Kao posledica primene programa za poboljšanje balansa života zaposlenih, zadovoljni zaposleni će svojim radom ostvariti sledeće pozitivne efekte (koristi) za organizaciju:

- veća odgovornost, posvećenost i lojalnost zaposlenih,
- bolji timski rad i komunikacija,
- manji organizacioni stres,
- bolji moral,
- veća organizaciona produktivnost,
- manje odsustvovanje i kašnjenje,
- manje napuštanje organizacije i stabilnija struktura zaposlenih,
- veće zadržavanje najboljih zaposlenih,
- bolji imidž organizacije,
- veće zadovoljstvo kupaca i
- bolji poslovni rezultati [16, str. 53-59].

Savremeni menadžeri uočavaju da ne treba da biraju između ostvarivanja ciljeva zaposlenih ili ciljeva organizacije. Umesto toga shvataju da će dobiti najviše od svojih zaposlenih (najveće zalaganje, produktivnost i performanse) upravo ohrabrujući ih da imaju privatni život i da na taj način ostvaruju svoj cilj balansiranja poslovnog i privatnog života.

Međutim, pri pokušaju merenja i kvantitativnog ocenjivanja efekata programa za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života nastaje problem tačnog utvrđivanja (obračuna) troškova i koristi pojedinačnih programa. Neke organizacije su ipak pokušale da kvantifikuju efekte pojedinih programa i na taj način došle do

sledećih organizacionih performansi na koje utiče balans i zadovoljstvo zaposlenih [16, str. 53-59]:

- niži troškovi napuštanja organizacije,
- bolji imidž organizacije i zadržavanje najboljih zaposlenih,
- veća produktivnost i performanse zaposlenih,
- niži troškovi zdravstvene zaštite i bolesti izazvanih stresom.

Kao što je objašnjeno u prethodnom izlaganju, programi koji omogućavaju uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih dovode do smanjenja stresa, višeg morala i većeg zadovoljstva zaposlenih, a posledično i do povećanja njihove produktivnosti. Sve to dovodi do smanjenja odsustvovanja zaposlenih sa posla i njihovog napuštanja organizacije, a rezultat toga jeste smanjenje troškova koji bi tom prilikom nastali. Pritom se misli na troškove regrutovanja i selekcije novih zaposlenih, kao i na troškove vezane za pronalaženje kratkoročne zamene unutar organizacije za one zaposlene koji odsustvuju sa posla zbog nezadovoljstva kvalitetom svog života. Procenjuje se da troškovi vezani za odsustvovanje sa posla i smanjenu produktivnost zbog stresa na poslu koštaju američke organizacije preko 300 milijardi dolara godišnje [17, str. 1-4]. Istraživanje u kompaniji Johnson & Johnson pokazalo je da je došlo do smanjenja odsustvovanja sa posla za 50% kod zaposlenih koji su koristili fleksibilne opcije za uspostavljanje ravnoteže u životu [18, str. 3-4]. Ovdje nikako ne treba zanemariti i gubitak vrednog znanja do koga dolazi odlaskom zaposlenih iz organizacije, naročito s obzirom na mogućnost da konkurentske organizacije dobiju pristup tom znanju zapošljavanjem ovih radnika.

Organizacije koje nude inovativne pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih imaju bolji imidž u javnosti. Ovakva pozicija poželjnog poslodavca omogućava organizacijama da privuku i zadrže veći broj kvalifikovanih kandidata za posao. To potvrđuje i anketa zaposlenih u kompaniji IBM, koji su se složili sa tvrdnjom da uzimaju u obzir kompanijine programe za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih prilikom donošenja odluke o ostajanju ili napuštanju kompanije [18, str. 3-4]. Zaposleni očekuju da menadžeri shvate da oni osim posla imaju i privatni život. Upravo je neprepoznavanje važnosti privatnog života zaposlenih od strane menadžera jedan od glavnih razloga zbog koga zaposleni napuštaju organizaciju [19, str. 21-30].

Programi za uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih dovode do veće produktivnosti i performansi zaposlenih. Tako je u kompaniji Pfizer Kanada došlo do rasta produktivnosti za čak 30% od kada je zaposlenima bila ponuđena pogodnost rada od kuće [13, str. 201-214]. Takođe, organizacije koje nude veći broj pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih imaju bolje organizacione performanse u smislu veće sposobnosti privlačenja najboljih radnika, boljeg kvaliteta odnosa između menadžmenta i zaposlenih, te boljeg kvaliteta samog proizvoda [16, str. 53-59].

Istraživanje Američkog instituta za stres pokazalo je da je milion radnika godišnje odsutno sa posla zbog zdravstvenih tegoba uzrokovanih stresom [20, str. 1234-1246]. Američke kompanije gube preko 5 miliona radnih dana godišnje zbog bolesti zaposlenih, pri čemu se više od polovine ovih gubitaka odnosi na bolesti koje izaziva stres [18, str. 3-4]. Ovi gubici u produktivnosti zbog zdravstvenih problema zaposlenih koštaju američke organizacije 226 milijardi dolara godišnje [20, str. 1234-

1246]. Sa rastom troškova zdravstvene zaštite, programi za uspostavljanje ravnoteže u životu zaposlenih mogu u značajnoj meri doprineti smanjenju zdravstvenih problema zaposlenih i njihove potrebe za zdravstvenom zaštitom. To će za rezultat imati niže troškove zdravstvene zaštite i bolesti izazvanih stresom, što je naročito značajno u turbulentno savremeno doba gde stresne situacije nastaju svakodnevno, na svakom koraku.

## ZAKLJUČAK

Povećanje privatnih obaveza zaposlenih, povećanje broja porodica sa oba zaposlena roditelja i povećanje broja samohranih roditelja samo su neke od demografskih promena koje su dovele do sve veće neophodnosti primene programa za unapređenje kvaliteta života zaposlenih uspostavljanjem ravnoteže između njihovih poslovnih i privatnih ciljeva.

Ovakvi programi pružaju koristi kako za zaposlene, tako i za organizaciju. Što veću kontrolu i autonomiju zaposleni imaju nad svojim životima, to će bolje moći da usklade svoj poslovni i privatni život, uz istovremeno obezbeđenje finansijske sigurnosti svojoj porodici i provođenje slobodnog vremena sa porodicom, decom i prijateljima. Sa druge strane, organizacije dobijaju dobar imidž, koji im olakšava pronalaženje kvalitetne nove radne snage i smanjuje napuštanje organizacije od strane postojećih zaposlenih, koji pritom sa sobom odnose i kritično znanje i informacije o organizaciji. Zadovoljni zaposleni će, u konačnom, biti produktivniji i posvećeniji na poslu, što će dovesti i do poboljšanja organizacionih performansi. Na taj način programi za uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih predstavljaju win-win rešenje i za zaposlene i za organizaciju.

Dostupnost i korišćenje pogodnosti za uspostavljanje ravnoteže u životu mogu dovesti do poboljšanja mišljenja zaposlenih o svojoj organizaciji i povećanja njihovog zadovoljstva poslom. To dalje dovodi do smanjenja odsustvovanja sa posla i napuštanja organizacije, smanjenja stresa i povećanja produktivnosti zaposlenih. Manje napuštanje organizacije znači niže troškove regrutovanja i obuke novih zaposlenih, veće zadržavanje najboljih zaposlenih, te veću posvećenost i lojalnost zaposlenih organizaciji. Svi ovi aspekti utiču na povećanje zadovoljstva kupaca i posledično na poboljšanje organizacionih performansi.

Kreiranje organizacione kulture koja podržava uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih podrazumeva primenu fleksibilnih radnih pogodnosti za sve zaposlene, bez obzira na njihov pol, godine rada u organizaciji ili privatne obaveze. Pritom taj balans podrazumeva mogućnost i sposobnost uspešnog obavljanja kako poslovnih tako i privatnih obaveza zaposlenih.

**BIBLIOGRAFIJA**

1. Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A., Ryan, C., (2008), The Ability of Work-Life Balance Policies to Influence Key Social/Organisational Issues, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46, Issue 3.
2. Nosak, T., Zubanov, V., (2013), Harmonizacija poslovnih i privatnih ciljeva zaposlenih, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, *TIMS Acta*, Vol. 7, No. 2.
3. Lockwood, N. R., (2003), *Work/Life Balance - Challenges and Solutions*, Society for Human Resource Management (SHRM) Research Quarterly, pp. 3-4.
4. Gottlieb, B. H., Kelloway, E. K., Barham, E., (1998), *Flexible Work Arrangements: Managing the Work-Family Boundary*, New York, John Wiley & Sons
5. Moore, F., (2007), *Work-Life Balance: Contrasting Managers and Workers in an MNC*, *Employee Relations*, Vol. 29, Issue 4.
6. Sharma, J. K., Mehta, D., (2009), A Study on Impact of Work-Life Balance Issues on Performance of Pharma Sales Managers, *CH Institute of Management and Commerce*, Volume 2, Issue 1.
7. Moncrief, W. C., Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., (1997), Examining the Antecedents and Consequences of Salesperson Job Stress, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Issue 11/12.
8. <http://worklifebalance.com/> [10.05.2020]
9. Clarke, M., Koch, L., Hill, E. (2004), The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, Vol. 33, No. 2.
10. Department of Trade and Industry (DTI), Confederation of British Industry (CBI), Trades Union Congress (TUC), (2005), *Managing Change: Practical Ways to Reduce Long Hours and Reform Working Practices*, London
11. Brown, D. & Associates, (2002), *Career Choice and Development*, 4th edition, San Francisco, CA, Jossey-Bass
12. Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., Landy, A. L., (2004), Supervisor Referrals to Work-Family Programs, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 2.
13. Lazăr, I., Osoian, C., Rațiu, P., (2010), The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance, *European Research Studies*, Volume 13, Issue 1.
14. Society for Human Resource Management, (2003), *SHRM 2003 Benefits Survey*, Alexandria, VA
15. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004-2005), *Working Time and Work-Life Balance in European Companies*, Germany, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, TNS Infratest Sozialforschung
16. Byrne, U., (2005). *Work-Life Balance: Why are we Talking about it at all*, *Business Information Review*, Vol. 22.
17. Rosch, P. J., (2003), The Quandary of Job Stress Compensation, *Health and Stress*, Vol. 3.
18. Landauer, J., (1997), Bottom-Line Benefits of Work/Life Programs, *HR Focus*, Vol. 74, No. 7.
19. Bird, J., (2006), *Work-Life Balance - Doing It Right and Avoiding the Pitfalls*, *Employment Relations Today*, Vol. 33, No. 3.

20. Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Morganstein, D., (2003), Lost Productive Work Time Costs from Health Conditions in the United States: Results from the American Productivity Audit, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 45.
21. Smailović, S., (2019), Povezanost neuroticizma i profesionalnog stresa nastavnika, *Ekonomski izazovi*, Vol. 8, No. 15, pp. 37-49.

## RESUME

Due to global demographic, economic and cultural changes, the importance of improving employees' quality of life has increased in terms of establishing their work/life balance. This balance is especially necessary for sales managers due to high pressure and constantly high levels of stress in this profession.

The paper proposes various benefits that organizations can offer to contribute to their employees and managers' work/life balance: flexible working hours, part-time work, compressed work week, job sharing, telecommuting, on-site child care facility, and stress management programs. These benefits offered by organizations enable employees to prioritize between their work and private commitments, as well as allow employees to focus on their work commitments when at work, and to perform their private commitments more efficiently when not at work.

Introduction of work/life balance programs can have positive effects on employees' and organizational performance. Availability and use of these work/life balance programs can lead to improved employees' opinion on their organization as well as increased job satisfaction. This further leads to a reduction in absenteeism and leaving the organization, a reduction in stress levels and an increase in employees' productivity and commitment. A reduction in leaving the organization means lower costs of recruiting and training of new employees, greater retention rate of the best employees, as well as greater commitment and loyalty of employees to the organization. All these aspects lead to higher customer satisfaction and, consequently, higher organizational performance. This way, work/life balance programs represent a win-win solution for both the employees and the organization.

Creating an organizational culture that supports work/life balance of employees implies the implementation of flexible work benefits for all employees, regardless of their gender, years of work in the organization or private commitments. The success of the implementation of work/life balance programs depends on the support of the organization's management, who in the communication process should provide adequate understanding and use of created programs by the employees.

## SAVREMENE TEHNOLOGIJE I VIZUELNO – LOGIČKI PRISTUP U NASTAVI MATEMATIKE

**Miroslava Mihajlov Carević**

Faculty of Mathematics and Computer Science  
Alfa BK University, Beograd  
*miroslava.carevic.mihajlov@alfa.edu.rs*

**Milena Petrović**

Faculty of Science and Mathematics  
University of Priština, Kosovska Mitrovica  
*milena.petrovic@pr.ac.rs*

**Julija Avakumović**

Faculty of Science and Mathematics  
University of Priština, Kosovska Mitrovica  
Zaposlena na Akademija tehničko-umetničkih strukovnih studija, Beograd  
*nebojsa.denic@alfa.edu.rs*

### Apstrakt

Poslednjih godina je uočljiva povećana primena informaciono-komunikacionih tehnologija i matematičkog softvera u nastavi matematike. Mnogobrojna istraživanja efikasnosti matematičkog učenja su pokazala opravdanost i korisnost implementacije novih nastavnih sredstava. Takođe su pokazala da učenje uz obrazovni softver ima veliki uticaj na postignuće učenika u ukupnom sticanju matematičkog znanja tokom nastavne godine kao i na završnom ispitu na kraju osnovnog obrazovanja. Nastava realizovana primenom računara i softverskih paketa je interesantna za učenike, povećava njihovu zainteresovanost i aktivno učestvovanje. Neosporno je da upotreba računara i matematičkog softvera ima velike pogodnosti koje su dokazali i u svojim radovima predočili mnogobrojni istraživači efikasnog učenja. Takođe je neosporno da je jedan od glavnih zadataka nastave matematike – razvijanje konstruktivnog mišljenja učenika. Rezultati istraživanja koja smo obavili sa učenicima osnovne i srednje škole su pokazali nedostatak vizuelno-logičkog pristupa učenika tokom učenja matematike kao i pri rešavanju matematičkih zadataka. Vizuelizacija i reprezentacija matematičkih zakonitosti su od izuzetne važnosti u realizaciji nastave matematike. Treba ih primenjivati svuda i svaki put kada je to moguće.

**Ključne riječi:** obrazovni softver, nastava matematike, vizuelizacija i reprezentacija, konstruktivno mišljenje.

## MODERN TECHNOLOGIES AND VISUAL - LOGICAL APPROACH IN MATHEMATICS TEACHING

### Abstract

In recent years, there has been an increased use of information and communication technologies and mathematical software in mathematics teaching. Numerous studies of the effectiveness of mathematical learning have shown the justification and usefulness of the implementation of new teaching aids. They also showed that learning with educational software has a great impact on students' achievement in the overall acquisition of mathematical knowledge during the school year as well as in the final exam at the end of primary education.



Teaching realized by using computers and software packages is interesting for students, increases their interest and active participation. It is indisputable that the use of computers and mathematical software has great benefits that have been proven and presented in their works by many researchers of effective learning. It is also indisputable that one of the main tasks of teaching mathematics is to develop constructive thinking of students. The results of the research we conducted with primary and secondary school students showed the lack of visual-logical approach of students during the learning of mathematics as well as in solving mathematical problems. Visualization and representation of mathematical laws are of great importance in the realization of mathematics teaching. They should be applied everywhere and whenever possible.

**Keywords:** e educational software, teaching mathematics, visualization and representation, constructive thinking.

**JEL codes:** C02

## UVOD

Najuticajniji faktori u razvoju ljudskog društva su znanje i veštine ljudi. Jedan od glavnih ciljeva obrazovanja je osposobljavanje učenika u ovladavanju neophodnim znanjem i veštinama koje će im omogućiti aktivno učestvovanje u društvu. Ubrzani razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija postavio je nove zahteve u obrazovnom sistemu koji su usmereni na upoznavanje učenika sa novim tehnologijama i osposobljavanje za njihovo svrsishodno korišćenje. Analizom upotrebe savremenih tehnologija u realizaciji nastave matematike bavili su se mnogobrojni istraživači. U radu [1] izložena je profesionalna ekspertiza praktikovanja savremenih tehnoloških sredstava na časovima matematike. Takođe i u radu [2]. Suočavajući se sa novim zahtevima, savremeni nastavnici moraju biti edukovani za upotrebu obrazovnog softvera i savremenih tehnologija. Analiziranjem pripremljenosti nastavnika za nove tendencije u obrazovanju, autori rada [3] su zaključili da je nedostatak znanja o načinima integracije savremenih tehnologija u matematičke lekcije kao i nedostatak adekvatne obuke nastavnika, velika prepreka u uspešnom implementiranju savremenih tehnologija. Uočljiva je i velika razlika u količini njihove primene kao i količini primene obrazovnog softvera u ruralnim i gradskim sredinama [4].

U prethodnom periodu došlo je do razvoja dinamičkih matematičkih softverskih paketa, kao što su GeoGebra, Geometer's Stetchpad, Cabri Geometry. Efikasnost učenja matematike primenom matematičkih softverskih paketa tema je mnogobrojnih istraživačkih studija. Autori rada [5] su analizirali efekat učenja geometrije u koordinatnom sistemu pomoću dinamičkog programskog paketa GeoGebra. Kombinacija algebre, kalkulusa i dinamičke geometrije prikazana je u radu [6]. Autori rada [7] prikazuju upoznavanje nastavnika matematike srednje škole sa matematičkim softverskim paketom GeoGebra. U radu [8] je analiziran dinamički geometrijski softver (DGS) a u radu [9] učinak GeoGebre na učenička postignuća u nastavi trigonometrije. Istraživanjem efikasnosti korišćenja GeoGebre na časovima kalkulusa sa studentima prve godine studija bavili su se autori rada [10] i došli do zaključka da

GeoGebra pomaže studentima da kreiraju sofisticirano znanje o funkcijama i njihovim svojstvima i omogućava kreiranje efektivnijeg učenja.

Statističko vrednovanje realizacije nastave matematike pomoću računara, razmatrajući 10 faktora uticaja, izvršili su autori rada [11]. Cilj njihovog istraživanja bio je određivanje faktora sa najvećim uticajem na kvalitet predavanja matematike povezan sa dostignutim nivoom znanja učenika tokom jedne nastavne godine kao i na završnom ispitu. Rezultati istraživanja su pokazali da procenat broja učenika koji pri učenju koriste računar i obrazovni softver ima najveći uticaj na postignuće učenika i na prosečan broj poena na završnom ispitu.

Preduslov za uspešnu realizaciju nastave je aktivna uloga svih učesnika u nastavnom procesu. Nastavnik priprema čas sa ciljem da motiviše i zainteresuje učenike za materiju koja se realizuje na času. Tokom časa podstiče učenike da postavljaju pitanja, polemišu, izvode zaključke, da aktivno učestvuju u nastavi. Jedan model aktivnog uključivanja učenika uz upotrebu kombinovanog pristupa učenju tokom nastavnog časa opisan je u radu [12]. Percepcije studenata na fakultetu o organizaciji rada u učionici izložene su u radu [13].

U procesu učenja matematike i rešavanja matematičkih zadataka od izuzetne važnosti su vizuelizacija i reprezentacija zakonitosti među objektima problemske situacije [14]. Vizuelizacija i njeno povezivanje sa procesom kreiranja znanja i rešavanja matematičkih problema su tema rada [15] dok je u radu [16] prikazano korišćenje vizuelizacije u IWB (whiteboard) okruženju. U radu [17] je posebno istaknuta značajnost vizuelizacije i reprezentacije kao kognitivnih funkcija u kreiranju matematičkog mišljenja. Vizuelizacija u učenju i podučavanju matematike je tema više naučnih radova. Za nastavnike matematike je veoma korisno upoznavanje sa rezultatima koji su predloženi u radovima [18] i [19].

Baveći se istraživanjem primene vizuelno-logičkog pristupa pri rešavanju matematičkih zadataka, autori ovog rada su obavili nekoliko istraživanja sa učenicima osnovne i srednje škole. Rezultati dobijeni na inicijalnim testovima su pokazali da je vrlo mali broj učenika u mogućnosti da rešava zadatke u kojima je neophodno uočavanje zakonitosti među brojevima. Zbog toga su sprovedena istraživanja u kojima su izvršena upoznavanja učenika sa odabranim primerima koji demonstriraju uočavanje zakonitosti među brojevima.

## **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Prvo istraživanje je obavljeno sa učenicima prvog razreda gimnazije. Obuhvaćeno je 10 odeljenja sa 297 učenika. Na početku istraživanja svi učenici su rešavali inicijalni test koji se sastojao od sledećih zadataka:

- 1) Koliki je zbir prvih 1000 prirodnih brojeva?
  - 2) Napisati još 3 elementa sledećeg niza brojeva: 2, 4, 8, 14, 22, 32, 44 . . .
- Rezultati su bili sledeći: Od 297 učenika prvi zadatak je rešilo 38 učenika ( ili 12,8%) a drugi zadatak 60 učenika ( ili 20,2%). Dobijeni rezultati su pokazali da je manje od 21% učenika u mogućnosti da rešava zadatke u kojima je neophodno uočavanje zakonitosti među brojevima. Organizovali smo upoznavanje učenika sa odabranim primerima koji su imali za cilj upućivanje učenika u vizuelno-logički pristup zadacima sa nizovima brojeva. U cilju upoređivanja rezultata po

završetku istraživanja, formirali smo eksperimentalnu i kontrolnu grupu u kojima je nastava realizovana na različite načine. Broj učenika u grupama kao i prosečna ocena iz matematike su bili približno jednaki. U obe grupe smo formirali male saradničke grupe sastavljene od 3 – 4 učenika različitog nivoa matematičkog znanja za saradničko učenje. Saradničke grupe preporučuju mnogobrojni istraživači efikasnog učenja ([20], [21], [22]). U saradničkom učenju se neguje timski rad, svaki pojedinac je odgovoran i za učenje drugih članova u grupi što doprinosi povećanju posvećenosti i motivisanosti tokom učenja [23]. Pri formiranju saradničkih grupa učenicima je dozvoljeno da se, u okviru izrečenih pravila, sami grupišu. Dobra saradnja u grupi je preduslov za efikasno saradničko učenje [24].

Za rad sa eksperimentalnom grupom pripremljeno je tročasovno upoznavanje sa figurativnim brojevima, njihovim slikovnim prikazima, zakonitostima među njihovim članovima i rešavanje raznih zadataka primenom uočenih zakonitosti. Tokom tročasovnog rada pratili smo postignuća učenika. Primećeno je da učenici lako prihvataju figurativne brojeve, interesantni su im njihovi slikovni prikazi i takođe lako uočavaju zakonitosti među članovima nizova figurativnih brojeva. Za rad sa kontrolnom grupom pripremljeno je tročasovno upoznavanje sa odabranim primerima koji demonstriraju uočavanje zakonitosti među brojevima i rešavanje zadataka primenom uočene zakonitosti. Odabrani primeri su imali svoju slikovnu prezentaciju, bili su interesantni učenicima i primećeno je da učenici brzo i lako prihvataju predložene zakonitosti među brojevima.

Obe grupe su radile uz računarsku podršku i slikovne prikaze u GeoGebri. Po završetku tročasovnog vežbanja svi učenici su radili test za proveru stečenih veština u uočavanju zakonitosti među brojevima. Obe grupe su postigle napredovanje u odnosu na rezultate inicijalnog testa pri čemu su rezultati u eksperimentalnoj grupi bili bolji od rezultata u kontrolnoj grupi. Razlika između prosečne vrednosti finalnog i inicijalnog stanja broja tačnih rešenja u eksperimentalnoj grupi iznosila je 0,51 dok je u kontrolnoj grupi iznosila 0,27. Ovi podaci pokazuju da je prosečna efikasnost prvog eksperimentalnog faktora – rada sa figurativnim brojevima, veća od prosečne efikasnosti rada bez figurativnih brojeva. Može se zaključiti da su figurativni brojevi dobar, ali ne i jedini izbor, za upućivanje učenika u uočavanje zakonitosti među brojevima. Takođe se može zaključiti da je učenicima rad uz računarsku podršku zanimljiv, uočavanje zakonitosti među brojevima veoma interesantno kao i rešavanje zadataka primenom uočenih zakonitosti.

Kompletni rezultati ovog istraživanja izloženi su u radu *Figurative numbers contribution in perceiving the legality in numerous strings tasks and long-term memory of numerous data* ([25]).

Nakon istraživanja sa učenicima prvog razreda gimnazije obavili smo istraživanje sa učenicima sedmog i šestog razreda osnovne škole.

Istraživanjem u sedmom razredu je obuhvaćeno 8 odeljenja sa ukupno 235 učenika. Na osnovu rezultata u prethodo opisanom istraživanju, u ovom istraživanju smo postavili sledeće hipoteze:

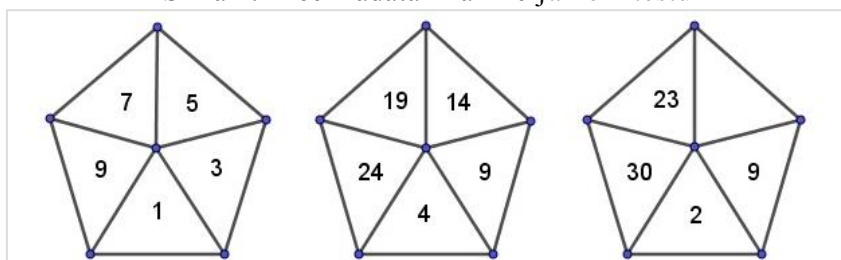
1) Pretpostavlja se da će manje od 25% učenika sedmog razreda osnovne škole rešiti zadatke u kojima je potrebno uočavanje zakonitosti među brojevima.

2) Rad sa figurativnim brojevima će pomoći učenicima da rešavaju zadatke primenom uočenih zakonitosti.

Na početku istraživanja učenici su radili inicijalni test sa sledećim zadacima:

- 1) Koliki je zbir prvih 100 prirodnih brojeva?
- 2) Koliki je zbir neparnih brojeva manjih od 100?
- 3) Uzimajući u obzir zakone koji važe za prve dve brojevne slagalice, popuniti prazan prostor u trećoj slagalici (Slika 1):

Slika 1: Treći zadatak na inicijalnom testu



Rezultati su bili sledeći: Samo 37 od ukupno 235 učenika je rešilo prvi zadatak (ili 15,7%), 31 učenik (ili 13,2%) je rešilo drugi zadatak dok je treći zadatak rešilo 85 učenika (ili 36,2%). Ukupan broj rešenih zadataka na inicijalnom testu bio je 153 ili 21,7%. Dobijeni rezultati se mogu okarakterisati kao dokaz za našu prvu hipotezu da bi manje od 25% učenika moglo da reši probleme u kojima je neophodno uočavanje zakonitosti među brojevima. Slično prethodno opisanom istraživanju sa učenicima prvog razreda gimnazije, i u ovom istraživanju smo formirali eksperimentalnu i kontrolnu grupu. Organizovali smo tročasovno upoznavanje učenika eksperimentalne grupe sa figurativnim brojevima i kontrolne grupe sa odabranim primerima za demonstriranje uočavanja zakonitosti između elemenata niza brojeva. Primeri i zadaci koji su rađeni u obe grupe su prilagođeni uzrastu i predznanju učenika. Za slikovni prikaz figurativnih brojeva u eksperimentalnoj grupi i odabranih primera u kontrolnoj grupi koristili smo programski paket GeoGebra zbog njegove jednostavne upotrebe i činjenice da su učenici prethodno radili u GeoGebri. Tokom tročasovnog rada primećeno je da učenici lako prihvataju figurativne brojeve i da su im odabrani primeri za demonstriranje uočavanja zakonitosti među brojevima veoma interesantni. Posebno interesantan im je bio primer Gausovog postupka izračunavanja zbira prvih 100 prirodnih brojeva (Slika 2).

Slika 2: Gausov postupak izračunavanja zbira brojeva

$$\begin{array}{c}
 1 + 2 + 3 + \dots + 50 + 51 + \dots + 98 + 99 + 100 \\
 \uparrow \quad \quad \quad \uparrow \quad \quad \quad \uparrow \\
 \quad \quad \quad \uparrow \quad \quad \quad \uparrow \\
 \quad \quad \quad \uparrow \quad \quad \quad \uparrow \\
 \uparrow \quad \quad \quad \uparrow
 \end{array}$$

Rešenje:  $1 + 2 + 3 + \dots + 99 + 100 = 50 \cdot 101 = 5050$

Po završetku tročasovnog vežbanja obe grupe su radile test za proveru stečenih veština u uočavanju zakonitosti među elementima niza i skupa brojeva. Obe grupe su postigle napredovanje u odnosu na inicijalni test. I u ovom istraživanju eksperimentalna grupa je postigla veće napredovanje od kontrolne grupe što nam je jasno pokazala statistička analiza testa (Tabela 1).

Tabela 1: Statistički rezultati testa

Grupa	Broj učenika	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Test razlike između aritmetičkih sredina	
				t-vrednost	p (2)
Eksperimentalna	117	14.638	1.5419	4.778	0.000
Kontrolna	118	10.635	0.6555		

Dobijena t-vrednost ( 4.778) je veća od granične vrednosti za prag značajnosti od 0.05 što ukazuje da je razlika u prosečnom broju bodova postignutih u eksperimentalnoj i kontrolnoj grupi na testu bila statistički značajna sa nivoom značajnosti od 0.05. Statistička analiza pokazuje da su postignuća učenika u sagledavanju zakonitosti među brojevima i primeni uočenih zakonitosti u rešavanju zadataka bolja kada se praktikovanje vizuelno-logičkog pristupa ostvaruje primenom figurativnih brojeva od načina primenjenog u kontrolnoj grupi. Ovi rezultati se mogu okarakterisati kao dokaz našoj drugoj hipotezi u ovom istraživanju.

Rezultati ovog istraživanja su pokazali da je učenicima sedmog razreda osnovne škole rad uz računarsku podršku zanimljivim, uočavanje zakonitosti među brojevima veoma interesantno kao i rešavanje zadataka primenom uočenih zakonitosti

Nakon istraživanja sa učenicima sedmog razreda obavili smo istraživanje sa učenicima šestog razreda osnovne škole.

U cilju sagledavanja i utvrđivanja mogućnosti mladih učenika da se bave figurativnim brojevima i uočavanjem zakonitosti među elementima datog skupa brojeva, obavili smo istraživanje sa učenicima šestog razreda. Istraživanjem je obuhvaćeno 9 odeljenja sa ukupno 272 učenika. Metodologija istraživanja je slična prethodno opisanim metodologijama u sedmom razredu osnovne škole i prvom razredu gimnazije pri čemu su primeri i zadaci prilagođeni uzrastu i predznanju učenika šestog razreda. Rezultati i opis ovog istraživanja su izloženi u radu Numbers to development of visual logical approach to solving tasks with numerous strings na Međunarodnoj naučnoj konferenciji „Savremene perspektive vaspitno-obrazovnog rada“, Internacionalnog univerziteta u Novom Pazaru i publikovani u časopisu Univerzitetska misao – časopis za nauku, kulturu i umjetnost [26].

Sva istraživanja su potvrdila mogućnost učenika da uočavaju zakonitosti među brojevima i rešavaju zadatke primenom uočene zakonitosti. Takođe su potvrdila efikasnost i interesantnost učenja matematike primenom računara.

## ZAKLJUČAK

U savremenom dobu realizacija nastave matematike zahteva implementaciju informaciono komunikacionih tehnologija i obrazovnog softvera. Takođe je neophodno razvijati konstruktivno mišljenje učenika. Za uspešno ostvarivanje ovog zadatka neophodno je napraviti dobar izbor obrazovnog materijala i nastavnih sredstava. U tom cilju napravili smo statističku analizu uticaja određenih faktora na učinak predavanja iz matematike koja je opisana u našem radu [27]. Rezultati su pokazali da procenat broja učenika koji su motivisani za učenje sa inovacijama u nastavi matematike ima najjači uticaj na postignuća učenika na post-testu. Kombinacijom dva faktora dobili smo odgovor da će rezultati na post-testu provere učeničkih sposobnosti u uočavanju zakonitosti među brojevima i rešavanju zadataka sa brojnim nizovima biti bolji ako su učenici motivisani za učenje sa inovacijama u nastavi i mišljenja su da figurativni brojevi i odabrani primeri pomažu uočavanju zakonitosti među brojevima. Kombinacijom tri faktora dobili smo odgovor da će prosečan broj poena na post-testu biti veći ako nastavnici koriste vizuelno-logički pristup pri rešavanju zadataka na času, učenici su motivisani za učenje sa inovacijama u nastavi i mišljenja su da figurativni brojevi i odabrani primeri pomažu uočavanju zakonitosti među brojevima.

Na osnovu svega izloženog možemo zaključiti da buduća istraživanja treba usmeriti na ispitivanje obrazovnog softvera koji proizvodi vizuelno-logički pristup učenju matematike i rešavanju matematičkih zadataka.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Bozkurt, G., Ruthven, K. (2016). Classroom-based professional expertise. A mathematics teacher's practice with technology, *Educational Studies in Mathematics*, 94(3), 309-328.
2. Bray, A., Tangney, B. (2017). Technology usage in mathematics education research—A systematic review of recent trends. *Computers & Education*, 114, 255-273.
3. Agyei, D. D., Voogt, J. (2011). ICT use in the teaching of mathematics: Implications for professional development of pre-service teachers in Ghana. *Education and information technologies*, 16(4), 423-439.
4. Loong, E., Doig, B., Groves, S. (2011). How different is it really?—rural and urban primary students' use of ICT in mathematics. *Mathematics Education Research Journal*, 23(2), 189-211.
5. Saha, R. A., Ayub, A. F. M., Tarmizi, R. A. (2010). The effects of GeoGebra on mathematics achievement: enlightening coordinate geometry learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 8, 686-693.
6. Hohenwarter, M., Fuchs, K. (2004, July). Combination of dynamic geometry, algebra and calculus in the software system GeoGebra. In *Computer algebra systems and dynamic geometry systems in mathematics teaching conference* (pp. 3810-193).
7. Hohenwarter, J., Hohenwarter, M., Lavicza, Z. (2009). Introducing dynamic mathematics software to secondary school teachers: The case of GeoGebra. *Journal of Computers in Mathematics and Science Teaching*, 28(2), 135-146.

8. Ruthven, K., Hennessy, S., Deaney, R. (2008). Constructions of dynamic geometry: A study of the interpretative flexibility of educational software in classroom practice. *Computers & Education*, 51(1), 297-317.
9. Zengin, Y., Furkan, H., Kutluca, T. (2012). The effect of dynamic mathematics software geogebra on student achievement in teaching of trigonometry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 183-187.
10. Takači, D., Stankov, G., Milanovic, I. (2015). Efficiency of learning environment using GeoGebra when calculus contents are learned in collaborative groups. *Computers & Education*, 82, 421-431.
11. Gavrilović, S., Denić, N., Petković, D., Živić, N. V., & Vujičić, S. (2018). Statistical evaluation of mathematics lecture performances by soft computing approach. *Computer Applications in Engineering Education*, 26(4), 902-905.
12. Hussein, B. A. (2015). A blended learning approach to teaching project management: A model for active participation and involvement: Insights from Norway. *Education Sciences*, 5(2), 104-125.
13. Weaver, R. R., Qi, J. (2005). Classroom organization and participation: College students' perceptions. *The Journal of Higher Education*, 76(5), 570-601.
14. Arcavi, A. (2003). The role of visual representations in the learning of mathematics. *Educational studies in mathematics*, 52(3), 215-241.
15. Wang, M., Wu, B., Chen, N. S., Spector, J. M. (2013). Connecting problem-solving and knowledge-construction processes in a visualization-based learning environment. *Computers & Education*, 68, 293-306.
16. Walny, J., Carpendale, S., Riche, N. H., Venolia, G., & Fawcett, P. (2011). Visual thinking in action: Visualizations as used on whiteboards. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 17(12), 2508-2517.
17. Duval, R. (1999). Representation, Vision and Visualization: Cognitive Functions in Mathematical Thinking. *Basic Issues for Learning*.
18. Presmeg, N. (2006). Research on visualization in learning and teaching mathematics: Emergence from psychology. In *Handbook of research on the psychology of mathematics education* (pp. 205-235). Brill Sense.
19. Presmeg, N. C., Balderas-Cañas, P. E. (2001). Visualization and affect in nonroutine problem solving. *Mathematical thinking and learning*, 3(4), 289-313.
20. Dooly, M. (Ed.). (2008). *Telecollaborative language learning: A guidebook to moderating intercultural collaboration online*. Peter Lang
21. Chai, C. S., Lim, W. Y., So, H. J., Cheah, H. M. (2011). Advancing collaborative learning with ICT: Conception, cases and design. Retrieved from <http://ictconnection.edumall.sg/ictconnection/slot/u200/mp3/monographs/advancing%20collaborative>, 2.
22. Petrović, M., Kontrec, N. (2017). Possibilities for applying team teaching system in order to improve the efficiency of math teaching. In *A collection of papers from the National Conference with international participation, Leposavić: Innovation in education-digitalization, innovation models and programs*.
23. Laal, M., Ghodsi, S. M. (2012). Benefits of collaborative learning. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 31, 486-490.
24. Dogru, M., Kalender, S. (2007). Applying the Subject" Cell" through Constructivist Approach during Science Lessons and the Teacher's View. *Online Submission*, 2(1), 3-13.
25. Carević, M. M., Petrović, M., Denić, N. (2019). Figurative Numbers Contribution in Perceiving the Legality in Numerous Strings Tasks and Long-term Memory of Numerous

Data. EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 15(4), em1692.

26. Mihajlov Carević, M., Petrović M., Denić N. (2018). Numbers to development of visual logical approach to solving tasks with numerous strings, Međunarodna naučna konferencija „Savremene perspektive vaspitno-obrazovnog rada“, Internacionalni univerzitet u Novom Pazaru, Univerzitetska misao – časopis za nauku, kulturu i umjetnost, Novi Pazar, (17), 72-85.
27. Carević, M. M., Petrović, M., Denić, N., Mitrović, A. (2020). Computing Support in Statistical Evaluation of Mathematics Teaching Effectiveness: Development of Students' Constructive Thinking. Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology, 2(4), 109-115.

## **RESUME**

Contemporary teaching of mathematics requires teachers prepared for the use of information and communication technologies and educational mathematical software. Numerous studies have proven the effectiveness of the use of computers and educational software in learning and teaching mathematics. Therefore, it is necessary to continuously educate teachers for the use of educational software and modern technologies.

The results of the research show that the percentage of students who use computers and educational software in their studies has a great influence on the achievement of students during the school year, according to some research and in the final exam.

During the realization of mathematics teaching, we must not forget that one of the main tasks of mathematics teaching is to develop constructive thinking of students. One of the main factors of constructive thinking is the observation of legality among the elements of the problem situation that will help solve the given problem. Therefore, it is necessary to constantly instruct students in the visual-logical approach to solving mathematical problems.

Dealing with the research of the application of the visual-logical approach in solving problems with sequences and sets of numbers, the authors of this paper conducted several researches with primary and secondary school students. The results of the research primarily showed insufficient knowledge of students in visualization and representation. They also showed that students are very interested in noticing patterns among the numbers, as well as solving problems by applying the observed patterns. Future research should focus on examining educational software that produces a visual-logical approach to learning mathematics and solving mathematical problems.



## SPECIFIČNOST PRIMENE THROUGHPUT RAČUNOVODSTVA U JIT POSLOVNOM OKRUŽENJU

**Tatjana Stevanović**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
Niš, Srbija  
tatjana.stevanovic@eknfak.ni.ac.rs

**Ljilja Antić**

Ekonomski Fakultet Niš,  
Univerzitet u Nišu, Srbija  
ljilja.antic@eknfak.ni.ac.rs

**Amer Rastić**

Visoka poslovna škola  
Kruševac, Srbija  
amerstudent@hotmail.com

*\*Rad je rezultat istraživanja po osnovu obaveza po Ugovoru o realizaciji i finansiranju NIR u 2020. godini (evidencioni broj 451-03-68/2020-14/ 200100), zaključenog između Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije i Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu*

### **Apstrakt**

Kao jedno od obeležja savremenog dinamičnog poslovnog okruženja pojavljuje se JIT sistem poslovanja. JIT proizvodna filozofija posmatra kompletnu šemu poslovnih procesa, od nabavke sirovine, kroz njenu transformaciju u komponente do gotovog proizvoda koji preduzeće plasira na tržište. Pritom, obraća se velika pažnja na kontrolu mera performansi kao što su: vreme, troškovi, zalihe i kvalitet. Uspešno upravljanje preduzećem u ovakvim uslovima zahteva prikupljanje, merenje, klasifikovanje, obradu i distribuciju mase raznovrsnih informacija koje će biti relevantne i omogućiti bolji uvid u stratejsku i konkurentsku poziciju na tržištu. U JIT preduzećima je neophodan integralni pristup korišćenju finansijskih i nefinansijskih informacija za odlučivanje. Promene u područjima proizvodnje, upravljanja i organizacije prouzrokovale su odgovarajuća prilagođavanja u sistemima obračuna troškova, u cilju efektivnog i efikasnog korišćenja svih proizvodnih faktora. Shodno tome, usvojen je integrisani pristup upravljačkom računovodstvu, koncept Throughput računovodstva, zasnovan na osnovnim principima Teorije ograničenja. Mogućnosti Throughput računovodstva u pogledu obezbeđivanja informacija su tesno povezane sa kratkoročnim donošenjem odluka i upravljanjem performansama preduzeća. Pritom, odluke se donose na bazi throughput-a po jedinici ograničavajućeg faktora. Ovako koncipiran predmet rada treba da doprinese ostvarenju cilja koji se odnosi na istraživanje uticaja savremenog poslovnog okruženja na upravljanje preduzećem i računovodstveni sistem, a posebno na upravljačko računovodstvo.

**Ključne riječi:** Just in time, upravljačko računovodstvo, throughput računovodstvo.

## KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

**Abstract**

JIT business system appears as one of the features of the modern dynamic business environment. JIT's production philosophy looks at a complete scheme of business processes, from the procurement of raw materials, through its transformation into components to the finished product that the company places on the market. In doing so, great attention is paid to the control of performance measures such as: time, cost, inventory and quality. Successful management of the company in such conditions requires the collection, measurement, classification, processing and distribution of a mass of diverse information that will be relevant and provide better insight into the strategic and competitive position in the market. In JIT companies, an integrated approach to the use of financial and non-financial information for decision-making is necessary. Changes in the areas of production, management and organization have caused appropriate adjustments in costing systems, in order to effectively and efficiently use all production factors. Consequently, an integrated approach to management accounting, the Throughput Accounting concept, based on the basic principles of Constraint Theory, was adopted. Throughput accounting capabilities in terms of providing information are closely related to short-term decision making and enterprise performance management. In doing so, decisions are made on the basis of throughput per unit of limiting factor. The concept of the paper conceived in this way should contribute to the achievement of the goal related to the research of the impact of the modern business environment on the management of the company and the accounting system, and especially on management accounting.

**Keywords:** Just in time, management accounting, throughput accounting.

**JEL codes:** M41

## UVOD

Računovodstvo je tokom vremena dizajniralo različite tehnike praćenja proizvodnih procesa. Računovodstvene tehnike uglavnom se razlikuju sa aspekta tretiranja troškova i primenjuju se u cilju kvalitetnijeg donošenja odluka [1, str. 1-20]. Konvencionalno računovodstvo pretrpelo je odgovarajuće modifikacije u naporima da odgovori na zahteve novih proizvodnih filozofija i povinuje se prelasku sa pojedinačnog na celovito posmatranje proizvodnih procesa [2, str. 32-46].

Preduzeća koja su uvela JIT (Just in time) sistem nastoje da eliminišu sve aktivnosti koje ne dodaju vrednost proizvodu, da zalihe i defekte svedu na nulu i da obezbede 100% pravovremene isporuke. JIT pristup se širi i na funkciju nabavke, pa se drastično smanjuje broj dobavljača uz sve češća opredeljenja za dugoročne ugovore sa njima. Uvažavajući stavove Just in time (eng. prev. „tačno na vreme“) proizvodnje, Throughput računovodstvo konfigurira propusnu moć procesa otklanjajući ili ublažavajući ograničavajuće faktore takvog procesa u korist povećanja performansi preduzeća. Polazište Throughput računovodstva nalazimo u Teoriji ograničenja koju je definisao Goldratt, 80-ih godina XX veka [3, str. 362]. Objasnjavajući sistem kao koherentnu celinu, Goldratt ističe da je svaki element visoko međuzavisan od drugog, čime se zbirni efekat svih elemenata odražava na ukupne performanse preduzeća. Upravo, Throughput računovodstvo proučava negativna „gibanja“ procesa koje uzrokuju ograničavajući faktori, a koja posledično smanjuju output procesa i stvaraju troškove. Iako deo računovodstvene javnosti upućuje na disparitet između koncepta Teorije ograničenja i JIT proizvodnog okruženja, novija literatura analizira i prihvata primenu Throughput računovodstvenih obrazaca kroz JIT proizvodnu filozofiju [4].

Analizi Throughput računovodstva pristupićemo tako što ćemo u prvom delu rada predstaviti osnovne odlike JIT poslovnog okruženja. Drugi deo rada odnosi se na osnovna obeležja Throughput računovodstva, nakon čega će se, u trećem delu, interpretirati njegova konkretna primena.

## ODLIKE JIT POSLOVNOG OKRUŽENJA

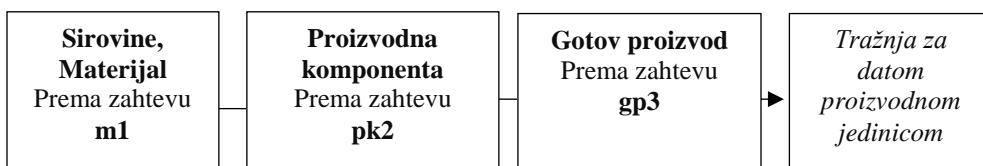
JIT poslovna filozofija, sa svojim elementarnim idejama, polazište nalazi u japanskoj industriji 60-ih godina prošlog veka. Suštinski rečeno, centralna ideja jeste a) da se realizuje proizvodni proces uz specifičnu proizvodnju datog proizvoda ili usluga prema odgovarajućim kvalitativnim i kvantitativnim zahtevima u određeno vreme, b) uz odsustvo gomilanja zaliha, c) sa celovitim posmatranjem proizvodnje kompanije [5, str. 64-66].

Radi se o proizvodnoj filozofiji koja oblikuje proizvodne procese prema odgovarajućim ulazima, odgovarajućeg kvaliteta i kvantiteta, na pravom mestu u pravo vreme. Dakle, u JIT proizvodnoj filozofiji, proizvodi se prema definisanoj tražnji, u skladu sa kojom se dalje i dizajnira proizvodni proces. Ovakav mehanizam predstavljen je na Slici 1. Naime, proizvodni proces, čiji je rezultat proizvodna jedinica, možemo podeliti na tri dela [6, str. 8], pri čemu je:

- prvi deo ulaz materijala u proizvodnju (m1),
- drugi deo njihova transformacija u proizvodne komponente (pk2) i
- treći deo gotov proizvod (gp3).

Smisao JIT proizvodnje sastojao bi se u sledećem: „Imamo tražnju za proizvodnom jedinicom, prema zahtevu proizvodimo gotov proizvod, imamo zahtev za gotovim proizvodom, prema zahtevu proizvodimo proizvodnu komponentu, imamo zahtev za proizvodnom komponentom, prema zahtevu pribavljamo materijal iz izvora.“ [7]

**Slika 1. JIT proizvodni proces**



Izvor: Prilagođeno prema [7]

Dakle, u svakom delu procesa, proizvodi se tačno na vreme za sledeći deo procesa. Uz rigoroznu tehnološku i drugu Kanban disciplinu, cilj je uz što kraće vreme i odgovarajući kvalitet preći od faze m1, do dela gp3 uz odsustvo zaliha [5, str. 66]. Ukoliko je neizvodljivo puno eliminisanje zaliha, zalihe je alternativno moguće svesti na najnižu moguću meru u sistemu proizvodnje.

S obzirom na to da JIT proizvodnja može biti efikasna samo ukoliko se pridržava novih pravila ponašanja u okviru sistema upravljanja, neophodni su i novi sistemi merenja performansi centara odgovornosti, proizvodnih procesa i proizvodnih linija. Informacione potrebe u JIT okruženju značajno su proširene u odnosu na informacije

o troškovima koje produkuje tradicionalno upravljačko računovodstvo [8, str. 59-62]. Razlog ovakvog širenja leži u činjenici da je značaj nekih podataka, poput vrednovanja zaliha ili odstupanja kod troškova direktnog rada, opao u uslovima JIT proizvodnje. Takođe, postoji konstantna potreba za pravovremenim informacijama kao što su, vreme procesiranja konkretnog proizvoda ili različiti standardi kvaliteta, koje tradicionalni sistemi bazirani na troškovima ne razmatraju [9, str. 122]. Shodno tome, integralni pristup korišćenju finansijskih i nefinansijskih informacija postaje imperativ.

U preduzećima sa JIT sistemom, tradicionalni pokazatelji autputa zasnovani na obimu, kao što je broj proizvedenih jedinica, moraju se podržati indeksima zasnovanim na kvalitetu (procenat defekata, procenat odbijenih serija, novčana vrednost otpadaka i broj prepravki proizvoda) i vremenu (vreme ciklusa proizvodnje, vreme procesiranja i broj pravovremenih isporuka). U poslovnom životu, svaka kompanija mora analizirati koji od predloženih indeksa je u najvećoj meri povezan sa ključnim faktorima uspeha konkretne firme [9, str. 123].

Za razliku od tradicionalnih sistema, koji opisuju svaki resurs samo u smislu njegove "standardne efikasnosti" (standardni mašinski časovi, standardni časovi rada, standardna iskorišćenost materijala), kod JIT proizvodnje se mora definisati i "standardna fleksibilnost" pojedinih resursa. Pritom, tri osnovna indeksa su: fleksibilnost miksa (koja se meri vremenom pripreme), fleksibilnost obima (koja se meri operativnim leveridžom) i fleksibilnost proizvodnje (koja se meri setom delova koji svaka mašina može obraditi). Standardna iskorišćenost, koja povezuje autput sa inputom, izražava se kao funkcija kvaliteta, kvantiteta i pravovremenosti autputa i standardne efikasnosti i standardne fleksibilnosti inputa [9, str. 124].

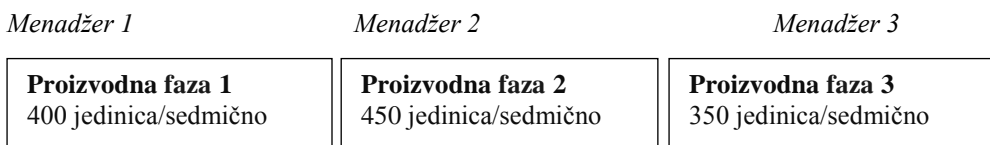
Na osnovu finalnog izveštaja o performansama proizvoda i procesa sastavlja se program iz kojeg je moguće saznati neke karakteristike proizvoda konkretne kompanije. Kada se miks proizvoda promeni u kvantitetu, kvalitetu ili rokovima, tabelarni program će trenutno odrediti očekivani efekat na iskorišćenost resursa i ukazati na eventualno postojanje uskih grla.

Ono što takođe snažno determiniše JIT proizvodnju, jeste celoviti ili tzv. holistički pogled na proizvodne procese. Uvažavajući ovu determinantu JIT-a, preduzeće se posmatra kao jedinstven entitet. Umesto konvencionalne računovodstvene kulture, gde posmatramo pojedinačne operacije, u JIT okruženju proizvodni proces posmatramo kao jedinstven, koherentan proces. Svi proizvodni procesi se doživljavaju kao jedno tkivo. Ovakav pristup je blizak sa teorijom po kojoj je proizvodni proces sistem elemenata, među kojima postoji međuzavisnost i povezanost. Performanse čitavog sistema zavise od zajedničkih efekata elemenata, gde jedan od elemenata ograničava ili „usporava“ ceo sistem i definiše se kao ograničavajući faktor [10, str. 1012]. Tradicionalni postupci za razvoj performansi proizvodnih procesa u preduzeću ne posmatraju procese kao povezane delove proizvodnje.

Slika 2 prikazuje tri faze proizvodnog procesa. Kapacitet prve faze (Proizvodna faza 1) je prijem i obrada 400 jedinica sedmično. Proizvodna faza 2 odlikuje se kapacitetom od 450 jedinica sedmično, a Proizvodna faza 3 prima 350 jedinica sedmično. Konvencionalni menadžment pristup bi podrazumevao raspoređivanje

menadžera na sve tri proizvodne faze, uz fokus svakog menadžera na maksimizaciji reprodukcije u okviru faze kojom upravlja.

### Slika 2. Pojedinačni pristup proizvodnim sekvencama u preduzeću

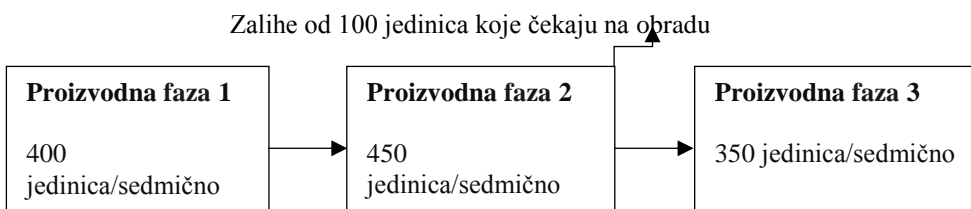


Izvor: Prilagođeno prema [4]

Ovakav pogled na proizvodne procese ne uzima u obzir celovitu sliku i povezanost proizvodnih faza, koje utiču međusobno jedna na drugu, kako objašnjava i Teorija ograničenja.

Međutim, ukoliko imamo u vidu da su proizvodne faze povezane (Slika 3), odnosno sekvencijalne, da utiču jedna na drugu kao u JIT sistemima, odnosno Teoriji ograničenja, uočićemo određene prilike za poboljšanje celokupnog proizvodnog procesa. U ovom slučaju, proizvodnja u fazi 1 nastavlja se u proizvodnoj fazi 2 i dalje do proizvodne faze 3.

### Slika3. Holistički pristup proizvodnom procesu u preduzeću



Izvor: Prilagođeno prema [4]

Celovit računovodstveni pristup razmatranja procesa u JIT sistemu, omogućava nam da uočimo višak zaliha (Slika 3). Postavlja se pitanje logičnosti proizvodnje 450 jedinica nedeljno u Proizvodnoj fazi 2, kada sekvencijalno, Proizvodna faza 3 prima svega 350 jedinica sedmično. Dakle, javljaju se zalihe u Proizvodnoj fazi 2, od 100 jedinica (jedinice koje ne mogu biti obrađene u datih sedam dana). U računovodstvenom smislu, stvaranje zaliha dovodi do „zamrznutosti“ finansijskih resursa. Stvaranje zaliha je simptom neefikasnosti [5, str. 65]. Upravo, Throughput računovodstvo meri agregatne performanse celog proizvodnog procesa u holističkom smislu, za razliku od konvencionalnog računovodstva, čiji je pristup merenju parcijalan.

## OSNOVNA OBELEŽJA THROUGHPUT RAČUNOVODSTVA

Polazni koncept Throughput računovodstva proizilazi iz Teorije ograničenja (eng. Theory of Constraints), koju je formulisao Dr. Eliyahu Goldratt kasnih 70-ih godina

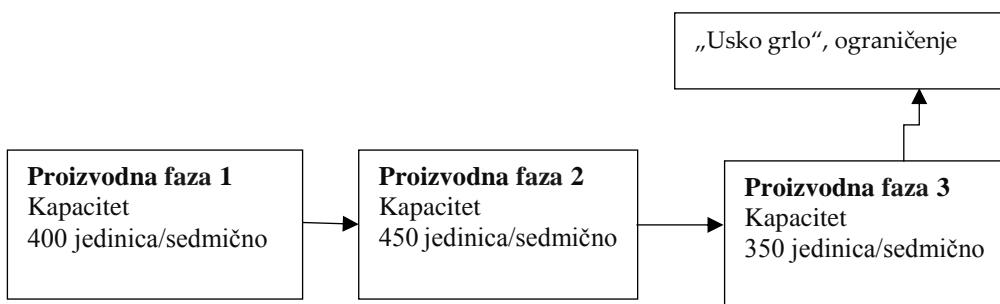
prošlog veka. Način razmišljanja i obračuna u Throughput računovodstvu nastao je zahvaljujući ovoj teoriji.

### Teorija ograničenja

Značajan deo računovodstvene polemike preorijentisan je kasnih 70-ih godina objavljivanjem knjige „The Goal“ autora Goldratt-a. Računovodstvo je usvojilo fundamentalna objašnjenja Teorije ograničenja i izmenilo obrazac pristupa konvencionalne računovodstvene prakse. Suština Teorije ograničenja se svodi na to da ograničenja (ograničavajući faktori) determinišu performanse poslovanja, i da svaki poslovni sistem ima najmanje jedno ograničenje [11, str. 80]. Ograničenje uzrokuje usporavanje celokupnog sistema, pa ga je neophodno najpre identifikovati. Ovo je ujedno i prva od ukupno pet faza u upravljanju ograničavajućim faktorima procesa [12, str. 20]. Ograničenje se često u literaturi naziva „usko grlo“ (eng. bottleneck), aludirajući na grlo plastične boce, flaše, koje je suženo i ograničava celokupni cilindrični oblik boce. Ograničenja mogu biti unutrašnja i spoljašnja. Unutrašnja ograničenja mogu se odnositi na poslovnu politiku preduzeća, proizvodni kapacitet, ponašanje zaposlenih, dok spoljašnja ograničenja mogu predstavljati tržišna tražnja, zakonska regulativa, izvor nabavke materijala itd. [11, str. 80].

Nije teško uočiti na Slici 4 da usko grlo upravo čini „Proizvodna faza 3“. To može biti mašina čiji kapacitet primanja novih jedinica za obradu na sedmičnom nivou ne prelazi 350 jedinica, koja dakle, usporava prethodnu proizvodnu fazu koja može da isporuči 450 jedinica. Na taj način, ona ograničava propusnu (throughput) moć proizvodnog kapaciteta.

**Slika4. Identifikacija „uskog grla“**



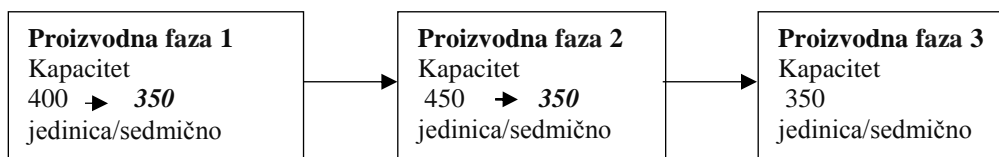
Izvor: Prilagođeno prema [4]

Druga faza upravljanja ograničenjima, odnosi se na pronalaženje mogućnosti iskorišćenja ograničenja sistema. Postavlja se pitanje da li se proizvodni kapacitet u potpunosti koristi, i kako se u granicama postojećih ograničenja mogu povećati performanse procesa [10, str. 1014].

Treća faza se odnosi na adaptaciju procesa prema „uskom grlu“. Mašine u proizvodnom procesu treba prilagoditi prema mašini koja predstavlja limitirajuću kariku u procesu. Na ovaj način, raduciranjem proizvodnog kapaciteta ili propusnosti (throughput-a), možemo ostvariti uštede resursa i izbeći gomilanje zaliha koje ne ulaze u sastav throughput-a. Na Slici 5 uočava se redukcija proizvodnje na prethodnim

mestima proizvodnje (npr. mašinama), odnosno prilagođavanje kapaciteta prema ograničavajućem faktoru [4, str. 55].

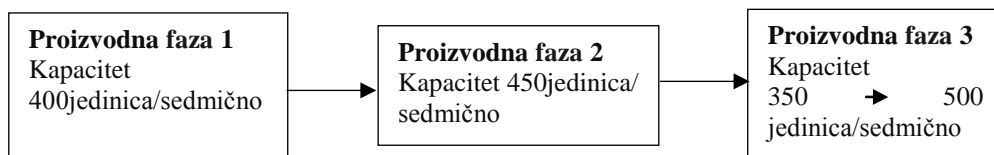
**Slika5. Prilagođavanje kapaciteta prema ograničenju u sistemu**



Izvor: Prilagođeno prema [4]

Četrta faza podrazumeva otklanjanje ograničenja ukoliko je moguće [7, str. 20]. Za unutrašnja ograničenja možemo angažovati dodatnu radnu snagu, investirati u njihovu obuku, prilagoditi tok i mehanizam procesa, uključiti u proces proizvodnje novu mašinu (Slika 6). Za spoljašnja ograničenja možemo razviti outsourcing strategiju preduzeća, razviti adekvatne kooperativne oblike poslovanja itd. Ukoliko u okviru Proizvodne faze 3, uvećamo kapacitet apsorpcije jedinica u proizvodnji na 500 jedinica po sedmici, sistem ćemo osloboditi ograničavajućeg faktora.

**Slika6. Otklanjanje ograničenja putem povećanja kapaciteta**



Izvor: Prilagođeno prema [4]

Imajući u vidu da koncept teorije ograničenja, na kojoj počiva Throughput računovodstvo, podrazumeva kontinuirana unapređenja, neophodno je vratiti se u prvu fazu, gde se pokušava identifikovati novo ograničenje [12, str. 20]. Nakon povećanja proizvodnog kapaciteta u proizvodnoj fazi 3 (mašini 3), javlja se mogućnost uočavanja novog „uskog grla“. Novo ograničenje je proizvodna faza 1. Ukoliko se u proizvodnoj fazi 1 proizvodi više od 400 jedinica sedmično kako bi se zadovoljio kapacitet proizvodne faze 2, dolazi do iscrpljenja zaliha u proizvodnom sistemu. Mehanizam throughput identifikacije „uskih grla“ kroz teoriju ograničenja se dalje nastavlja prema definisanim fazama, uvećavajući throughput.

## Throughput računovodstvo

Tradicionalno računovodstvo troškova u odnosu na Throughput računovodstvo na drugačiji način pristupa kategorizaciji troškova. Konvencionalno računovodstvo razdvaja troškove na osnovu njihovog ponašanja u odnosu na obim proizvodnje. Klasifikacija na fiksne i varijabilne troškove prisutna je u nešto drugačijem rezonu u

Throughput računovodstvu. Kratkoročno, samo su troškovi direktnog materijala varijabilni, ostali su fiksni ubrajajući tu i troškove rada [5, str. 67].

U Tabeli 1 predstavljena je komparacija pojedinih pozicija konvencionalnog računovodstva troškova i Throughput računovodstva. Dakle, u throughput paleti troškova, svi troškovi su fiksnog karaktera izuzimajući troškove direktnog materijala. Ono što je za računovodstvo troškova marginalni rezultat (koji se dobija nakon što se od ukupnog prihoda oduzmu varijabilni troškovi), za Throughput računovodstvo to je Throughput, koji se dobija nakon što se od prihoda od prodaje oduzmu troškovi direktnog materijala [11, str. 81]. Kada je reč o zalihama, nastajanje i zadržavanje zaliha ne dodaje vrednost proizvodima, što je u skladu sa Just in Time okruženjem.

**Tabela 1. Ključna terminologija konvencionalnog i Throughput računovodstva**

Konvencionalno računovodstvo troškova	Throughput računovodstvo
Varijabilni troškovi	Troškovi direktnog materijala
Fiksni troškovi	Operativni troškovi
Marginalni rezultat (Prodajna cena- Varijabilni troškovi)	Throughput (Prihodi od prodaje - Troškovi direktnog materijala)

Izvor: [7, str. 19]

Fundamentalne formule kojima se definiše TAR (Throughput Accounting Ratio) su sledeće [13, str. 208]:

$$\text{Throughput po mašinskom času} = \frac{\text{Throughput po jedinici}}{\text{Mašinski časovi po jedinici proizvoda}} \quad (1)$$

$$\text{Operativni troškovi po mašinskom času} = \frac{\text{Planirani operativni troškovi}}{\text{Ukupan broj raspoloživih mašinskih časova}} \quad (2)$$

$$\text{Throughput Accounting Ratio} = \frac{\text{Throughput po mašinskom času}}{\text{Operativni troškovi po času}} \quad (3)$$

Ukoliko je TAR veći od jedan, operacija je profitabilna, ukoliko je jednak jedinici, to predstavlja tačku rentabiliteta, ukoliko je niži od 1, u operaciji se stvaraju gubici.

## PRIMENA THROUGHPUT RAČUNOVODSTVA U JIT OKRUŽENJU

Specifičnosti primene Throughput računovodstva u JIT poslovnom okruženju ilustrovaćemo na primeru preduzeća „Alfa“. Preduzeće „Alfa“ funkcioniše po Just in Time proizvodnoj filozofiji, proizvodi tri različita proizvoda koristeći tri različite



mašine. U Tabeli 2 dati su neophodni podaci o troškovima po jedinici proizvoda i očekivanoj tražnji za proizvodima na tržištu [7, str. 20].

**Tabela 2. Prodajna cena, troškovi i tržišna tražnja**

Podaci	Proizvod X	Proizvod Y	Proizvod Z
Prodajna cena (RSD)	30	17	15
Troškovi direktnog materijala (RSD)	12	7	6
Troškovi rada (RSD)	7	4	3
Opšti troškovi (RSD)	3	2	2
Tržišna tražnja (jed.)	300	300	300

Izvor: Prilagođeno prema [7]

Uzimajući u obzir da je kapacitet mašina ograničen na 3.000 časova za svaku mašinu, podaci o utrošku mašinskih časova po jedinici proizvoda su sledeći:

**Tabela 3. Mašinski časovi po jedinici proizvoda**

Oznaka mašine	Broj mašinskih časova po proizvodima		
	X	Y	Z
Mašina 1	6	3	2
Mašina 2	12	4	1,5
Mašina 3	4	2	1

Izvor: Prilagođeno prema [7]

Jedna od ovih mašina zahteva više mašinskih časova nego ostale dve mašine. Takva mašina je „usko grlo“. Obračun Throughput racija i kategorizacija proizvoda zahtevaju najpre obračun throughput-a po jedinici za svaki proizvod.

Obračun throughput-a započinje identifikacijom samog ograničenja. Uvidom u odnos potrebnog broja mašinskih časova i broja časova koji je praktično dostižan, omogućava se identifikacija „uskog grla“. Množenjem mašinskih časova po jedinici brojem obračunatih jedinica prema tražnji (300), dobija se ukupan broj potrebnih mašinskih časova za Mašine 1, 2 i 3 (Tabela 4).

**Tabela 4. Potreban broj mašinskih časova**

Oznaka mašine	Broj mašinskih časova po proizvodima	Ukupan broj mašinskih časova
Mašina 1	$6 \times 300 + 3 \times 300 + 2 \times 300$	$1.800 + 900 + 600 = 3.300$
Mašina 2	$12 \times 300 + 4 \times 300 + 1,5 \times 300$	$3.600 + 1.200 + 450 = 5.250$
Mašina 3	$4 \times 300 + 2 \times 300 + 1 \times 300$	$1.200 + 600 + 300 = 2.100$

Izvor: Prilagođeno prema [7]

Stavljanjem u odnos potrebnog broja mašinskih časova sa onim koji je raspoloživ (praktično dostižnim kapacitetom od 3.000 mašinskih časova), dobija se procenat iskorišćenosti mašinskog kapaciteta (Tabela 5). Mašina 3 ne može biti ograničenje procesa, jer obradi zahtevanu količinu jedinica (300) kapacitetom koji je ispod ograničenog od 3.000 časova. Računovodstvo preduzeća konstatuje da se usko grlo nalazi na Mašini 2, čija obrada zahtevane količine jedinica daleko premašuje kapacitet mašina (175%).

**Tabela 5. Iskorišćenost mašinskog kapaciteta**

Oznaka mašine	Odnos potrebnog i praktično dostižnog broja mašinskih časova	Procenat iskorišćenosti ograničenog mašinskog kapaciteta
Mašina 1	3.300 / 3.000	110 %
Mašina 2	5.250 / 3.000	175 %
Mašina 3	2.100 / 3.000	70 %

Izvor: Prilagođeno prema [7]

Uvažavajući throughput klasifikaciju troškova u kojoj su samo troškovi direktnog materijala varijabilni, a ostali troškovi fiksni, obračunaćemo Throughput po jedinici proizvoda i Throughput po mašinskom času. Obračun je dat u Tabeli 6.

**Tabela 6. Throughput po mašinskom času**

Elementi	Proizvod X	Proizvod Y	Proizvod Z
1. Prodajna cena (RSD)	30	17	15
2. Troškovi direktnog materijala (RSD)	12	7	6
3. Throughput (RSD) (1-2)	18	10	9
4. Potrebni časovi Mašine 2 („uskog grla“ procesa)	12	4	1,5
5. Throughput po mašinskom času (RSD) (3/4)	1,5	2,5	6

Izvor: Prilagođeno prema [7].

Druga formula throughput analize rezultira utvrđivanjem operativnih troškova po mašinskom času. Ovaj računovodstveni postupak dat je u Tabeli 7.

**Tabela 7. Operativni troškovi po mašinskom času**

Elementi	Proizvod X	Proizvod Y	Proizvod Z
1. Troškovi rada (RSD)	7	4	3
2. Opšti troškovi (RSD)	3	2	2
3. Operativni troškovi po jedinici proizvoda (RSD)	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

4. Broj jedinica	300	300	300
6. Ukupni operativni troškovi (RSD)	<b>3.000</b> <b>=6.300</b>	+	<b>1.800</b> + <b>1.500</b>
7. Operativni troškovi po mašinskom času (6.300 RSD./3.000 č)	<b>2,1</b>		<b>2,1</b>

Izvor: Prilagođeno prema [7].

Konačno, računovodstvo može sastaviti celokupnu Throughput računovodstvenu konstrukciju i rangirati proizvode X, Y i Z prema Throughput raciji. TA racio se može povećati povećanjem prodajne cene, smanjenjem troškova direktnog materijala ili smanjenjem operativnih troškova (fiksni troškovi) [10, str. 1019]. U našem slučaju, proizvod Z ostvaruje najveći Throughput racio, 2,86, pa samim tim zauzima primarno mesto u lestvici prioriteta proizvodnje na Mašini 2 kao ograničavajućem faktoru, zatim proizvod Y od 1,19 i proizvod X od 0,71.

**Tabela 8. Obračun Throughput racija i rangiranje proizvoda**

Elementi	Proizvod X	Proizvod Y	Proizvod Z
1. Throughput po mašinskom času (RSD)	1,5	2,5	6
2. Operativni troškovi po mašinskom času (RSD)	2,1	2,1	2,1
3. TAR (Throughput Accounting Ratio) (1/2)	0,71	1,19	2,86
4. Prioritet u potrošnji ograničenih resursa	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Izvor: Prilagođeno prema [7]

Shodno iznetom, ograničenih 3.000 mašinskih časova na mašini registrovanoj kao „usko grlo“ (Mašina 2) preduzeće „Alfa“ bi alociralo na sledeći način (Tabela 9):

**Tabela 9. Iskorišćenje ograničenih resursa na „uskom grlu“ procesa**

Proizvodnja	Potreban broj časova	Iskorišćenje ograničenog kapaciteta od 3.000 časova
300 jedinica Z	300 x 1,5 = 450	2.550
300 jedinica Y	300 x 4 = 1.200	1.350
112 jedinica X	112 x 12 = 1.344	-

Izvor: Prilagođeno prema [7]

Proizvodnja 300 jedinica proizvoda „Z“ zahteva utrošak 450 časova, od preostalih 2.550 časova na proizvodnju 300 jedinica proizvoda „Y“ uošiće se 1.200 časova, da bi se ostatak raspoloživih 1.350 mašinskih časova utrošio na proizvodnju 112 jedinica proizvoda „X“.

## **PREDNOSTI I NEDOSTACI PRIMENE THROUGHPUT RAČUNOVODSTVA U JIT OKRUŽENJU**

Interpretacijom pozitivnih i negativnih strana Throughput računovodstva postiže se bolji uvid u njegov kvalitet i ostavlja mogućnost za jačanje njegovih prednosti i prevazilaženje nedostataka.

Prednosti Throughput računovodstva

Primena Throughput računovodstva omogućila je brojne koristi u praktičnom i teorijskom smislu [14, str. 5]. Prvo, Throughput računovodstvo izbegava pojedinačnu analizu sistema baziranu na izveštajima užih organizacionih delova u preduzeću, kao što su departmani. Računovodstvena Throughput logika u Just in time okruženju obrađuje izveštaje celog poslovnog tkiva. Drugo, snažna odrednica prednosti ovog alata jeste pravilno razumevanje upotrebe kapaciteta pojedinih mašina. Korišćenje kapaciteta mašine iznad nivoa mogućnosti dalje apsorpcije njihovog outputa nema praktičnog smisla. Treće, kompatibilnost sa JIT okruženjem dovodi do punog izražaja uspešnu primenu Throughput računovodstva. Četvrto, Throughput računovodstvo u Just in time okruženju izbegava gomilanje zaliha, objašnjavajući besmislenost menadžerskog truda da poveća nivo proizvodnje outputa u parcijalnim delovima procesa.

Shodno ovim prednostima, donose se kvalitetnije odluke u preduzeću i podiže se nivo performansi proizvodnih procesa [15, str. 1-21; 16, str. 212-234]. Savremeno računovodstvo u ovom pogledu obogaćuje paletu mehanizama uspešnog upravljanja procesima.

Praktični primeri upotrebe Throughput računovodstva su i dalje retki. Jedan od prvih zabeleženih je slučaj kompanije Garret Automotive [17, str. 87]. U okviru tog izveštaja potvrđen je uticaj implementacije Throughput računovodstva na povećanje profita. Interesantno je spomenuti i noviju studiju koja je realizovana u Rusiji, na polju uspešnosti primene Throughput računovodstva u preduzećima. Slika poslovnih performansi ruskih preduzeća nakon primene ove menadžment računovodstvene tehnike ukazuje na impresivne prednosti (Tabela 10).

**Tabela 10. Rezultati implementacije Throughput računovodstva u pojedinim ruskim preduzećima**

Ključni pokazatelji	Pre implementacije TA	Nakon implementacije TA
	<i>Panel A. Sovita lprod mash CJSC (mašinska industrija)</i>	
Prodaja	20 miliona dolara	70 miliona dolara
Obrt zaliha	60 dana	12 dana
Termini isporuke	60 dana	7 dana
Iskorišćenost kapaciteta	5%	70%
	<i>Panel B. LPK Continental Management LLC (obrada drveta)</i>	
Proizvodni ciklus	Dug	Reduciran za 75 %

Stepen dostupnosti proizvoda na skladištu	Nedostatak brojnih neophodnih pozicija i višak ostalih proizvodnih pozicija	Povećanje dostupnosti proizvoda na skladištu preko 95%
	<i>Panel C. ERGIS Group LCC (veleprodaja)</i>	
Dostava	Odlagana od 14 do 21 dan	Bez odlaganja
Nivo ispunjenih narudžbina	60%	99%
Prodaja u odnosu na tržišni nivo prodaje	Niža u odnosu na tržišni nivo	Povećana 10% sa padom tržišnog nivoa od 35%

Izvor: [18, str. 366]

Sovita Iprod mash CJSC, preduzeće za proizvodnju rashladnih uređaja suočavalo se sa brojnim problemima da bi nakon implementacije Throughput računovodstva u računovodstveni mehanizam postao lider u svojoj industriji u roku od dve godine. Prodaja se u periodu 2005-2007. godine povećala skoro četiri puta, sa 20 miliona dolara na 70 miliona dolara. Reducirajući ograničenja („uska grla“) povećana je iskorišćenost kapaciteta na 70%.

U Panel B, LPK Continental Management LLC (implementacija TA 2008/09), uočava se problem kompanije prvenstveno na polju zadržavanja proizvoda na zalihama, dugih proizvodnih ciklusa... Puna primena Throughput računovodstva skratila je ciklus proizvodnje za čak 75%.

Panel C, ERGIS Group LCC (implementacija TA 2010/11), preduzeće za prodaju na veliko imalo je brojne ozbiljne probleme, poput otkazanih narudžbina, odloženih dostava itd. Primena Throughput računovodstva izazvala je povećanje ispunjenosti narudžbina i samim tim prodaje, dok je dostava proizvoda uklopljena u zahtevane vremenske okvire.

### **Nedostaci Throughput računovodstva**

Pored brojnih prednosti, pokazalo se da Throughput računovodstvo ima i određenih nedostataka. Odlike Throughput računovodstva u kontekstu njegovih nedostataka, mogu se sistematizovati na sledeći način, prema CIMA Institutu (Chartered Institute of Management Accountants) [14, str. 6-7]:

1. Throughput računovodstvo je alat kratkoročnih odluka. U kratkom roku, svi su troškovi fiksni osim troškova direktnog materijala. Na dugi rok ovakav računovodstveni pristup je neadekvatan.
2. Puna validnost ovog koncepta zahteva njegovu primenu na celokupni lanac vrednosti preduzeća, uključujući menadžment, proizvodnju, resurse i podršku.
3. Kritičari su takođe zamerili na uprošćenom pristupu koji se ne razlikuje mnogo od pristupa zasnovanom na varijabilnom konceptu troškova.
4. Neophodno je da Throughput računovodstvo, poput tradicionalnog računovodstva, razvije modalitet izveštaja za potrebe eksternih korisnika.

Nedostatak ovog koncepta ogleda se u izolovanju humanog kapitala od promena, u smislu da se samo sprovede izmene na procesima (mašinama) u

eliminisanju uskih grla. Dakle, prema Throughput računovodstvu, ulogu humanog kapitala diktira proizvodni proces. Refleksija pune sposobnosti humanog kapitala ograničena je proizvodnim kapacitetom. Istina je da redukcija kapaciteta pojedinih mašina oslobađa od viška humanog kapitala, odnosno umanjeње broja proizvedenih jedinica u procesu ne zahteva humani kapital kao pre redukcije, ali na taj način ugrožavamo njen puni potencijal. Oblikovanje procesa po „lenjiru“ Throughput računovodstva otežava punu eksploataciju humanog kapitala što nije prikladno za trendove koji prate savremenu ekonomiju znanja.

## ZAKLJUČAK

Ključna ideja JIT poslovne filozofije jeste specifična proizvodnja određenog proizvoda ili usluge prema odgovarajućim kvalitativnim i kvantitativnim zahtevima u određeno vreme, uz odsustvo gomilanja zaliha, sa celovitim posmatranjem proizvodnje kompanije. Just in Time proizvodna filozofija sa svojim celovitim pristupom, odsustvom zaliha i zahtevanim nivoom kvaliteta predstavlja snažnu platformu za implementaciju Throughput računovodstva.

Značajnu informacionu podršku menadžerima za donošenje kratkoročnih poslovnih odluka i upravljanje poslovnim performansama u kratkom roku pruža Throughput računovodstvo. Throughput računovodstvo najpre identifikuje ograničenja proizvodnog procesa. Nakon što se izvrše obračuni, poput Throughputa po mašinskom času, operativnih troškova po mašinskom času i Throughput racija, predlaže se otklanjanje ograničenja ili adekvatnija upotreba proizvodnih kapaciteta. Throughput računovodstvo na osnovu svojih prednosti pronalazi visoko mesto na lestvici računovodstvenih koncepata. Ipak, njegova primena obavezuje i na pronalaženje adekvatnih postupaka za eliminisanje nedostataka sa kojim je povezan.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Shilpa, P., Tamraparni, M., Punjabi, L. (2016) Throughput accounting: an overview and framework, *International Journal of Services and Operations Management*, 25(1), str. 1-20.
2. Suljović, E. (2017) Efekti globalizacije na računovodstvenu profesiju i obrazovanje sa osvrtom na upravljačko računovodstvo, *Ekonomski izazovi*, 6(12), str. 32-46.
3. Souren, R., Heinz, A., Schmitz, C. (2005) Optimal product mix decisions based on the theory of constraints? Exposing rarely emphasized premises of throughput accounting, *International Journal of Production Research*, 43(2).
4. ACCA (Association of Chartered Certified Accountants, United Kingdom) F5 (2015) *Performance Management Study Text*. London: BPP Learning Media.
5. Maria, L. (2012) Advanced costing methods and their utility in organizing management accounting, *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 9(18).
6. Kootanaee, A. J., Babu, K. N., Talari, H. F. (2013) Just-In-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement, *SSRN Electronic Journal*, 1(2).
7. ACCA (Association of Chartered Certified Accountants, United Kingdom) F5 (2014) *Performance Management powered by InterActive*. Preuzeto sa sajta:

- <https://www.accaglobal.com/pk/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f5/technical-articles/throughput-constraints2.html>.
8. Dobardžić, E., Dobardžić, A. (2019) Konkurentnost kompanija kao rezultat efikasnog troškovnog sistema, *Ekonomski izazovi*, 8(16), str. 58-78.
  9. Azzone, G., Bertele, U. and Masella, C. (1989) An Integrated Approach to Cost Management and Performance Measurement for Just – in – Time Manufacturing, *Proceedings the 4th International Conference on Just – in – Time Manufacturing, Jit's Here to Stay – Managing for Success*, London, UK.
  10. Antić, Lj., Stevanović, T. (2011) Backflush obračun troškova i Throughput računovodstvo, *Teme*, XXXV, 3, str. 1011-1032.
  11. Kirli, M. (2016) Throughput Accounting in Strategic Cost Management: An Application, *Annals of the University Dunarea De Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 22(2).
  12. Anwarul I. (2015) Throughput Accounting: A Case Study, *International Journal of Finance and Banking Research*, 1(2).
  13. Dugdale, D., Jones, T. C. (1998) Throughput Accounting: Transforming Practices? *British Accounting Review*, 30(3).
  14. Freeman, J. (2007) Theory of constraints and throughput accounting, *Topic Gateway Series*, 26.
  15. Phan, A., Nguyen, H., Nguyen, H., Matsui, Y. (2019) Effect of Total Quality Management Practices and JIT Production Practices on Flexibility Performance: Empirical Evidence from International Manufacturing Plants, *Sustainability*, 11, 3093; doi:10.3390/su11113093.
  16. Al-Khasawneh, S., Endut, W., Rashid, N. (2020) Relationship between Modern Management Accounting Techniques and Organizational Performance of Industrial Sector Listed in Amman Stock Exchange, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), str. 212-234.
  17. Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995) Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4).
  18. Kaspina, R. G. (2015) Practical Application the Theory of Constraints: Experience and Challenges of Russian companies, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy, 6(1 S3).

## RESUME

JIT business system appears as one of the features of the modern dynamic business environment. JIT production philosophy observes the complete scheme of business processes, from the procurement of raw materials, through its transformation into components to the finished product that the company places on the market. In doing so, great attention is paid to the control of quantities such as: time, costs, stocks and quality. Successful management of the company in such conditions requires the collection, measurement, classification, processing and distribution of a variety of information that will be relevant in modern business conditions and provide better insight into the strategic and competitive position in the market. In JIT companies, an

integrated approach to the use of financial and non-financial information for decision-making is necessary. Changes in the areas of processing, management and organization have caused appropriate adjustments in costing systems, in order to effectively and efficiently use all production factors. Accordingly, an integrated approach to management accounting, the concept of Throughput Accounting, based on the basic principles of Constraints Theory, was adopted. Throughput accounting capabilities in terms of providing information are closely related to short-term decision making and enterprise performance management. In doing so, decisions are made on the basis of throughput per unit of limiting factor. The subject of the paper conceived in this way should contribute to the achievement of the goal related to the research of the impact of the modern business environment on the management of the company and the accounting system, and especially on management accounting.



## **REKLAMA I NJEN UTICAJ NA POTROŠAČE: ZLOUPOTREBA DECE U REKLAMAMA**

**Nikola Dojčinović**

Fakultet za saobraćaj, komunikacije i logistiku Budva,  
Crna Gora,  
*95nikolica@gmail.com*

**Samir Ljajić**

Univerzitet u Novom Pazaru, Departman za ekonomske nauke  
Novi Pazar, Srbija  
*s.ljajić@uninp.edu.rs*

### **Apstrakt**

Savremeno kapitalističko doba karakteriše masovna proizvodnja. Potrošačko društvo je meta proizvođača od čije tražnje zavisi finansijski uspeh kompanija. Bitnu korelacijsku vezu između potrošača i proizvođača stvara reklamno-propagandna delatnost. Posredničku ulogu imaju tradicionalni i novi mediji preko kojih se prenosi reklamna poruka. Marketinške agencije danas nude usluge kreiranja reklame, na kojoj radi čitav tim PR menadžera. Mnoge reklame se kreiraju na način kojim se približavaju umetničkoj formi, ne vodeći računa o etičkim principima. U ovom radu ukazujemo na manipulativni, persuazivni uticaj reklame i zloupotrebu dece u reklamama. Prvi deo rada obuhvata definisanje pojma reklame i poglavlje o reklamama u medijima. U drugom delu rada pažnja je posvećena uticaju reklame na potrošače, kao i ulozi i zloupotrebi dece u reklamama. Na osnovu analiziranih reklama, izveden je zaključak da se deca u reklamama koriste kao sredstvo za ostvarivanje ekonomskih ciljeva, i da se elementima analiziranih reklama manipuliše decom.

**Cljučne reči:** reklama, televizijska reklama, mediji, deca, zloupotreba.

## **COMMERCIALS AND ITS IMPACT ON CONSUMERS: CHILDREN ABUSE IN ADVERTISING**

### **Abstract**

The modern era of capitalism is characterized by mass production. Consumer society is the target of producers whose demand depends on financial success of companies. An important correlation between consumers and producers is created by advertising and propaganda activities. Traditional and new media through which the advertising message is conveyed play an important mediating role. Marketing agencies nowadays offer advertising creation services, run by an entire team of PR managers. Many commercials are created in a way that approaches the form of art, without taking any care about ethical principles. In this paper, we highlight the manipulative, persuasive influence of advertising and the abuse of children in advertisements. The first part of the paper covers the definition of advertising and the chapter about advertising in the media. In the second part of paper, attention is paid to the impact of advertising on consumers, as well as on the role of children abuse in commercials. Based on the analyzed commercials, it is concluded that children in advertisements are used as a means of achieving economic goals, and that the elements of the analyzed advertisements are used to manipulate children.

**Keywords:** commercial, TV advertisement, media, children, abuse .

**JEL codes:** M37

## UVOD

Period razvoja medija kroz istoriju, najpre štampanih početkom XVII veka, može se označiti kao period u kome je postavljen temelj društvenih promena. Iz tog temelja, izgrađen je savremeniji svet u kome su stvorene nove potrebe, a od društva se zahteva da ovladaju novim znanjima, veštinama i tehnikama koje čine savremenost. Egzistencija savremenog društva uslovljena je proizvodnjom proizvoda i usluga, čiji se plasman može ostvariti posredstvom medijskih reklama. Još u veku kada je nastala štampa, otkrivena je i moć oglašavanja u medijima. Na to nam ukazuju autori Pavlović, Aleksić i Šiljeg koji u svojoj knjizi navode da Đovani Gocini (Giovanni Gozzini), istoričar novinarstva, beleži da je list Mercurius Politicus od oktobra 1655. počeo da ustupa prostor privatnim oglasima koji se prevashodno odnose na tek objavljene knjige, lekove, lutriju, izgubljene konje i pastu za zube. Ovi autori dalje ilustruju na koji način medijske reklame utiču na promene navika u društvu. Naime, vest o „izuzetnom kineskom čaju“ zauvek je izmenila navike Engleza, a i drugi proizvodi, koji su stizali sa udaljenih tačaka planete, nastojali su da pronađu svoje mesto ne samo na reklamnim stranicama već i u svakodnevnici miliona ljudi (Pavlović i sar, 2008: 28). U XXI veku, u kome se tehnologija velikom brzinom razvila, proizvodi se masovno umnožavaju u svetu koji je kanadski teoretičar medija Maršal Makluan (Marshall McLuhan) nazvao globalnim selom. Napredak tehnologije omogućio je, pored ljudske, i robotizovanu radnu snagu kojom je postignut mnogo veći obim proizvodnje. Međutim, neophodno je da veliki obim proizvodnje na kraju rezultira masovnom potražnjom na tržištu. Ljajić, u naučnom radu pod nazivom „Sektor malog i srednjeg biznisa u evropskoj viziji za 21. vijek – „Strategija Evropa 2020“, ističe u poglavlju, „Najveće poteškoće u funkcionisanju sektora MSP u EU“, kako je pronalaženje kupaca i dalje ostao najveći problem u sektoru malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji. (Ljajić, 2017). S obzirom na veći stepen razvijenosti zemalja u Evropskoj uniji, predpostavlja se da je u Srbiji prethodno navedeni problem izraženiji. Kao jedno od ponuđenih rešenja, može se izdvojiti reklamiranje proizvoda i usluga u savremenom potrošačkom društvu.

Potrošačko društvo podrazumeva masovnu proizvodnju koja će daleko nadilaziti potrošački minimum, to jest zadovoljavanje osnovnih potreba (Stanić, 2013: 2). U takvom društvu stvara se mnoštvo veštačkih potreba čoveka, potrošnja je veća nego što je objektivno potrebna, a sreća pojedinca se izjednačava sa posedovanjem materijalnih dobara. Takvi obrasci života i takav sistem vrednosti pogodni su za proizvođače koji svoje proizvode putem medija, odnosno reklamiranjem, nude potrošačima.

U svakodnevnici savremenog društva reklama je postala neizbežna. Shvatajući moć koju reklama ima, oglašivači je koriste kako bi što bolje prodali svoje usluge ili proizvode. Sa druge strane, kako je oglašavanje jedan od osnovnih načina finansiranja medija, reklama je prisutna u svim novinama, na svakoj televiziji i radiju. Doslovno je nemoguće izbeći reklamu u svakodnevnici: katalozi u marketima, bilbordi na ulicama, flajeri u poštanskim sandučićima - svi predstavljaju neku vrstu oglasa. Ne mogu se izbeći ni u „virtuelnom svetu“ i novim medijima. Internet sajtovi i društvene

mreže su pogodno mesto za reklamiranje proizvoda i usluga, te je danas moguće govoriti o svestranoj primeni reklame na platformama društvenih mreža i web sajtova. U svetu masovne proizvodnje, reklama je sveprisutna, bilo u tradicionalnim, novim ili alternativnim medijima. Ona je neophodna za masovnu prodaju proizvoda i usluga, a s obzirom na veliku količinu prihoda koji se ostvaruju posredstvom reklame, danas je moguće govoriti o čitavoj reklamnoj industriji.

## DEFINISANJE POJMA REKLAMA

Reč reklama potiče od francuskog *réclamer* „dozivati“, latinskog *clamare* „zvati, uzvikivati“ i *reclamare* „vikati protiv nečega“. O tome govori Polovina i ističe jednu od definicija termina reklama, koju možemo pronaći u Rečniku srpskohrvatskog književnog jezika Matice srpske (1973): „Reklama – razni načini na koje se proizvođači obraćaju potrošačima (oglasi, plakati, film, radio i dr.) da bi ih zainteresovali za svoju robu; rasprostranjivanje podataka, vesti i sl. o nekome, nečemu radi osiguravanja popularnosti” (Polovina, 2010: 47, 48).

Leksikon stranih reči i izraza reklamu određuje na sledeći način: „preporuka, javno isticanje rečju ili putem štampe (objava oglasa) dobrih svojstava svoje robe i povoljnih cena u cilju zadobijanja kupaca (mušterija); trgovačko hvalisanje, vašarsko hvalisanje” (Vujaklija, 1986: 790).

Vasić ističe da se reklame ubrajaju u širu kategoriju oglasa (u vezi je sa glasom u značenju „vest, obaveštenje“). On smatra da prve tragove reklama pronalazimo još oko 3200 godina pre nove ere u Egiptu i kasnije kod feničanskih i vavilonskih trgovaca, te u staroj Grčkoj i Rimu – pre svega na zidovima, tablama, natpisima, kao i u slikarstvu (Vasić prema Polovina, 2010: 47, 48).

Šušnjić govori o ubeđivačkom karakteru reklame i posmatra je kao sredstvo širenja ideja i interesa: „Reklama se može odrediti kao smišljeno, sistematsko i kontrolisano širenje simbola od strane neke moćne grupe proizvođača, koja tim simbolima prikriva svoju težnju za profitom prikazujući svoj poslovni interes kao potrebu svih potrošača, kako bi ih navikla, a da oni toga ne budu svesni, da kupuju ne samo proizvode koji zadovoljavaju njihove potrebe, već i one nepotrebne“ (Šušnjić, 1976: 28).

## REKLAMA U MEDIJIMA

Osnovni interes proizvođača je profit, a ne potreba potrošača. Međutim, reklamama se konzument ubeđuje da se kupovinom određenog proizvoda zadovoljava neka njegova potreba. Dakle, reklama se smatra uspešnom ukoliko potrošača ubedi da je proizvod koji nudi neophodan, na način da to ubeđenje rezultira kupovinom. Zbog toga reklamne industrije traže način da uspostave komunikaciju sa ciljnim grupama, a najefikasniji način uspostavljanja je posredstvom masovnih medija. O tome govori Zonić koji reklamno-propagandnu delatnost definiše kao osmišljen, isplanirani i plaćeni oblik tržišnog komuniciranja proizvođača (oglašivača) s potrošačima. On kaže da reklamno-propagandna delatnost za komunikaciju koristi masovne medije: štampu, radio, televiziju i Internet. Mediji su sredstva za distribuciju reklamno-propagandnih poruka koje kreiraju agencije ili pojedinačni autori po narudžbini (Zonić, 1999).

Razlikuje se oglašavanje u štampi, na radiju, televiziji i internetu, što je uslovljeno prirodom samih medija. Mogućnosti prezentacije u ovim medijima su drugačije: štampa može ponuditi samo tekst i fotografiju, dok radio pored čitanog teksta nudi i zvuk koji može uticati na podsvesni deo uma potencijalnih kupaca. Muzika u pozadini reklame ili reklama u vidu dobro osmišljene pesme, može ostvariti efikasne, željene rezultate, za razliku od slova koje „ćuti“ na papiru. Međutim, za razliku od štampe, radiju nedostaje fotografija. Televizija u oglašavanju svakako ima više mogućnosti, a time i uspeha za razliku od štampe i radija, jer emituje pokretnu sliku, zvuk, čitani, kao i pisani tekst na ekranu. I na kraju, tehničke mogućnosti novih ili internet medija su jednake televizijskim. S obzirom na to da su novi mediji i multimedijalni, na njima se može objediniti pokretna slika, zvuk i tekst, a ovi elementi multimedijalnog dokumenta mogu se objavljivati i zasebno.

Stanić govori o oglašavanju u štampi i na radiju. Autor zapaža kako novinska reklama spada među najefikasnija reklamna sredstva. Navodi da je reklama kao izvor prihoda tesno povezana sa ogromnim razvitkom štampe i njenim uticajem na javno mnjenje. Zbog toga se sa dosta prava iznosi da je pravac velikog dela štampe u mnogo slučajeva zavisao od njenog oglasnog dela, koji je pripomogao finansiranje štampe (Stanić, 1995). Istorijski gledano, za razliku od štampe, prednost radija je što se obraćao većem broju korisnika. „Prvu masovnu komunikaciju na velikim prostorima i za praktično neizbrojivu masu primalaca u istoriji civilizacije ostvario je radio“ (Stanić, 1995: 194). Kako je cilj medija u oglašavanju da oglasna poruka stigne do što većeg broja korisnika, radio je za to pogodniji od štampe.

Televizija je verovatno najpopularniji i najsnažniji medij za plasiranje oglasa. Ova konstatacija se može opravdati prethodno navedenim tehničkim mogućnostima, ali delom i time što je televizija još kroz istoriju označena kao porodičan medij koji okuplja članove porodice gledanjem raznih sadržaja, što ukazuje na njen značaj. Kako se posredstvom nje prenose bitna dešavanja (politička, informativna, obrazovna, edukativna, zabavna), događaji uživo, filmovi, serije, emisije i drugo, televizija predstavlja snažno sredstvo za reklamno-propagandnu delatnost. „Televizijska reklama je najkompleksnija forma reklame jer uključuje i reč i sliku i zvuk“ (Radović-Jovanović, 2011: 398). Međutim, autori knjige „Oglašavanje u medijima“ navode ograničavajuće karakteristike televizije o kojima oglašivač treba da poseduje sledeća znanja: realizacija TV reklame je složena i skupa i upravo zbog toga ona je nedostižna za male proizvođače. Takođe, problematično je i privlačenje pažnje gledalaca zbog takozvanog „surfovanja“ – brze promene kanala za vreme reklama (Pavlović i sar, 2008).

Ne treba zanemariti ni oglašavanje na internetu u eri tehnološke revolucije. „Kada je reč o dometu reklamne poruke i veličini ciljnih grupa, pored TV reklame danas je nezaobilazna reklama na internetu“ (Radović-Jovanović, 2011: 398). S obzirom na to da svakodnevno milijarde ljudi širom sveta provodi vreme u ovoj virtuelnoj zajednici, reklame u njoj mogu imati snažan uticaj. Na raznim internet sajtovima ali i popularnim društvenim mrežama (kao što su Youtube, Facebook i Instagram), oglašivači sve više traže prostor za reklamiranje svojih proizvoda i usluga. Prednost ovakve vrste reklamiranja u odnosu na televiziju i tradicionalne medije je u tome što se reklame mogu objavljivati besplatno (npr: putem privatnih Facebook stranica ili Instagram naloga), a ukoliko oglašivači žele da dođu do većeg broja korisnika ovih mreža,

postoji i za to mogućnost posredstvom sponzorisanе objave, čija je cenapristupačnija u odnosu na reklamiranje u tradicionalnim medijima.

## UTICAJ REKLAME NA POTROŠAČA

Svrha reklame je da kupovinu učini emotivnom, impulsivnom reakcijom i zato ona mora biti jasna, uverljiva i da se lako pamti. „Televizijska reklama igra veoma važnu ulogu u predstavljanju i upoznavanju potrošača sa novim proizvodom ili uslugom, a sve u cilju što lakšeg i bržeg donošenja odluke o kupovini“ (Milić, 2013: 64). Proizvod se brzo memoriše i prepoznaje posredstvom reklame. Ciljevi reklama se ogledaju u: navođenju potrošača na kupovinu određenog proizvoda ili usluge sa reklame; ali i u konstantnom konzumerizmu određenog reklamnog proizvoda ili usluge od koga mogu imati korist obe strane. Sa jedne, time se potrošači prilikom kupovine odlučuju za proizvod koji im je već poznat, što im garantuje sigurnost u smislu da je određeni proizvod već isproban, i sa druge, određeni proizvođači tako ostvaruju prednost nad konkurentskim proizvodima.

„Osnovni cilj jedne ekonomsko-propogandne poruke je da svojim sadržajem na više načina izrazi značaj proizvoda koji reklamira – da apeluje na potrošača da je na dobitku ako kupi taj proizvod i na gubitku ako ga već nije kupio“ (Đorđević, Pešić, 2004: 139). Neophodno je dobro osmisliti reklamni sadržaj kako bi se posredstvom reklame ostvario što veći uticaj. Danas postoji veliki broj marketinških agencija koje vode računa o kombinaciji boja, o zvuku i muzici, kako bi gledaoce navele na razmišljanje o proizvodu, a ove komponente obuzimaju emocionalno stanje potrošača i utiču na njihovo raspoloženje.

U savremenom dobu na reklamni za određeni proizvod rade čitavi timovi, a sredstva informisanja kojima se prenose potencijalnim konzumentima pružaju razne mogućnosti. Video i audio snimcima reklamna poruka utiče na čula, a nastoji da utiče i na ponašanje potrošača. „Ona je danas već toliko usavršena, da je teško navesti sve njene oblike i sve oblasti u kojima se primenjuje. Danas ona nije samo sredstvo poslovanja privatnog privrednika, nego i javnih ustanova, opština, gradova i zemalja“ (Stanić, 1995: 73). Reklamne poruke, kojima se konzumenti ubeđuju da koriste određeni proizvod ili uslugu, postaju sve agresivnije. Proizvođač reklamom ne ubeđuje kupca na eksplicitan način da kupi njegov proizvod, već ga ubeđuje da je njegov proizvod najbolji od svih sličnih proizvoda ponuđenih na tržištu, a time i neophodan. U kreiranju reklama koriste se i predstave o proizvodu, u kojima „glume“ poznate ličnosti predstavljajući određeni proizvod kao neizostavan deo svakodnevnog korišćenja, odnosno kao deo svog identiteta. Na taj način, identitet slavni ličnosti se koristi kao manipulativni instrument prodaje proizvoda. Mnogi oglašivači teže tome da njihove proizvode reklamiraju poznate ličnosti jer one predstavljaju modele koje veliki broj ljudi želi da oponaša. Kupovinom takvog proizvoda, kod kupca se stvara osećaj da posedovanjem baš tih proizvoda kupuje i željeni identitet.

„Za ovu vrstu „prodaje iluzija“, svakako su najpodobniji masovni mediji. Tome doprinosi ubrzan razvoj tehničko - tehnoloških mogućnosti, koje naizgled bivaju neograničene. Recipijenti kupuju, uživaju i žive u iluziji da su njihove potrebe, želje,

motivi, afiniteti i interesovanja „domaći zadatak“ proizvođačima – šta će proizvoditi, kako će proizvod izgledati i na koji način će se trošiti“ (Manić i Milošević, 2013: 316). Kako reklama danas nema za cilj da jednostavno prikaže proizvod, već da obezbedi prodaju onoga što reklamira, reklamna industrija je usavršena do te mere da se kreiranje reklama približava kratkoj umetničkoj formi. Savremene reklame podsećaju na scene iz visokobudžetnih filmova, sa kvalitetnom pričom i originalnom muzikom. O reklamama kao umetničkoj formi pisao je autor Đurin još 1999. godine. „Bilo od kojeg tipa reklamne poruke krenuli, sve su dovedene do nivoa umjetničkog izraza i reklamni spotovi sadrže nerijetko u sebi čitavu malu priču, toplu, lijepu i blisku stvarnosti“ (Đurin, 1999: 203). Poruke koje se plasiraju reklamama su kreirane na način kojim se ne obraća mnogo pažnje na osećanja građana, njihov glavni cilj je prodaja proizvoda. Da bi se taj cilj postigao, oglašivači se trude da reklamom utiču na nesvesni deo uma potrošača kako bi se kod njega stvorile pozitivne emocije. Te emocije se u svesti kupca vezuju za proizvod koji se reklamira, što bi trebalo da rezultira kupovinom. U te svrhe se u reklamama često koriste privlačne boje, prijatna muzika i humor.

„U tom činu “osvajanja” potrošačke naklonosti reklamne poruke ne štede psihi (emocije) potrošača, pa i njihovu slobodu i individualnost. Delujući zaobilazno, “kroz duše” (emocije) potrošača, reklamne poruke ne mogu izbeći kvalifikaciju “perfidne manipulacije”, iako svoj primarni cilj definišu zadovoljavanjem potreba potrošača, prikrivajući profitabilne interese oglašivača“ (Zonić, 1999: 10).

## **ULOGA I ZLOUPOTREBA DECE U REKLAMAMA**

U težnji za ostvarivanjem profita često se ne razmišlja o etici, pa se ispravnim modelom ostvarivanja smatraju sredstva koja nisu etički utemeljena. Kao sredstvo ili instrument, kojim se teži ka ostvarivanju profita, koriste se deca, posredstvom koje se često manipulativno privlači pažnja u reklamama. Ona se sve više koriste kao akteri, odnosno kao glavni likovi u reklamama. Sa druge strane, i kada se ne pojavljuju u reklamama, vrši se manipulativni uticaj nad decom tako što se ona određuju kao ciljna grupa. Deca se još pri malom uzrastu sreću i upoznaju sa medijima, a kako nisu saznavno zreli, ne mogu kritički promatrati sadržaj reklame, pa je njen uticaj direktan. Ljajić u svom naučnom radu, prema autorima Kolucki i Lemiš, navodi kako danas već veoma rano deca uzrasta od tri do šest godina žive s radio i televizijskim prijemnikom, kasetofonima, videom i DVD-om, a neka već imaju i iskustva u radu sa računarima. (Kolucki, Lemiš prema Ljajić, 2018). Izloženost dece medijima se vešto i manipulativno koristi prilikom kreiranja reklama, te se u skladu sa ovom ciljnom grupom usklađuje sadržaj i koriste sredstva kojim se privlače deca. U takvim reklamama se uglavnom koriste dečje pesmice, šarene boje zanimljive deci, likovi poput onih iz crtanih filmova koji animiraju decu itd. Reklame kreirane na taj način imaju za cilj da privuku pažnju dece, odnosno da ona od svojih roditelja ili staratelja potražuju proizvode koje su videla na reklamama. U narednom poglavlju koje se odnosi na analizu, između ostalog će biti predstavljene i analizirane reklame takve vrste, koje su namenjene upravo dečjem uzrastu.

U modernom, urbanom dobu, decu je gotovo nemoguće izolovati od medijskih uticaja. Ovu činjenicu potvrđuje i to što su mediji u socijalnoj psihologiji označeni

kao jedan od agenasa socijalizacije dece. Uz njih deca odrastaju i uče se raznim modelima ponašanja, dobrim i lošim. Pozitivna činjenica je što je televizija uvela predlog zabrane gledanja programskog sadržaja (filmova, serija, emisija...) ispod određenog uzrasta, međutim, roditelji i staratelji odlučuju o tome kom će medijskom sadržaju deca biti izložena. Često oni i ne mogu imati potpunu kontrolu nad decom, iz razloga što je medijsko okruženje sveprisutno. Deca će ponekad i sama u odsustvu staratelja gledati npr: filmski sadržaj neprimeren njihovom uzrastu, koji može izazvati negativne posledice kod najmlađih. Međutim, Jefimov ističe da se najštetnije informacije za decu ne sadrže u filmovima i emisijama, već upravo u reklamama. Reklama se ponavlja više puta, a loši primeri ponašanja postaju uobičajeni. Zbog toga ih deca lako ponavljaju u svakodnevnom životu (Jefimov, 2007: 7). Kod male dece um nije dovoljno razvijen da bi im omogućio shvatanje ideje o ekonomskoj prirodi reklama. Švajcarski psiholog, Žan Pijaže (Jean Piaget), tvrdi da su deca tek u formalno operacionoj fazi sazajno zrela, a ta faza počinje posle dvanaeste godine. Tek tada, prema Pijažeju, dečji um je na sazajnom nivou koji im omogućava da proveravaju u mislima brojne moguće pretpostavke na osnovu kojih donose zaključak. Pijaže naglašava da deca ne poseduju apstraktnost najrazvijenijih oblika mišljenja, kao i kompleksnost i fleksibilnost misaonih operacija u fazama kognitivnog razvoja pre dvanaeste godine. Psiholog dalje ističe da deca do dvanaeste godine nemaju razvijeno hipotetičko – deduktivno mišljenje (Pijaže: 1968). Ova razmatranja ukazuju na to da deca kao učesnici u reklamama, pri malom uzrastu, nemaju svest o tome koju ulogu imaju, kao i to da, gledajući reklame, ne shvataju njen ekonomski interes.

## METODOLOŠKI OKVIR

Predmet ovog istraživanja su televizijske reklame u kojima su učesnici deca, kao i one čija su ciljna grupa deca.

Osnovni ciljevi u ovom radu su utvrditi načine na koje se deca koriste u reklamama kao sredstvo za ostvarivanje ekonomskih ciljeva, i utvrditi elemente reklama kojima se privlači dečja pažnja.

Metodologija istraživanja zasnovana je na konkretno operativnom metodu, kvalitativnoj analizi četiri odabrane televizijske reklame - dve u kojoj su deca učesnici u reklamama, i dve u kojoj su deca ciljna grupa. Od opšte-naučnih metoda u radu su korišćeni: analiza, sinteza, indukcija, dedukcija.

Najpre će biti analizirane reklame u kojoj učestvuju deca, a radi se o reklamama Banke Intesa (Banca Intesa) i Erste banke (Erste Bank).

Daljom analizom biće tumačene i predstavljene reklame u kojima su deca ciljna grupa. Prva reklama, u ovom delu, odnosi se na reklamu preduzeća „Na eks“ za dečji sok „kokić na eksić“, dok je druga reklama tvrtke „a.d. Bambi“ u vezi sa čokoladicom „Bambi juhu družina“. Dužina trajanja sve četiri reklame je po trideset sekundi.

## ANALIZA REKLAME ZA KREDIT: BANKA INTESA, KREDIT ZA PENZIONERE

Ovaj reklamni spot Banke Intese promovira kredit za penzionere posredstvom priče o dedi i unuci, tačnije o tome kako deda kupuje devojčici „sve što joj treba”. Tekst reklame je otpevan modifikovanom verzijom dečje pesmice „Jednog dana rešio moj tata“, a početak reklame glasi „Jednog dana rešio moj deda, da mi kupi sve što meni treba”. Na samom početku reklame, devojčicin deda potpisuje ugovor sa bankom o podizanju kredita za penzionere, zatim ga devojčica iza pulta čeka sa velikim spiskom njenih materijalnih želja. Nakon toga, oni odlaze u kupovinu, gde deda kupuje devojčici kućicu za lutke, krevet koji je u pesmici opisan kao „dvorac roze boje”, trotinet i kolica, baletanke, ljubimca (zec koji je prikazan na reklamama), plišane igračke, i „300 čuda od slatkiša”. Cela reklama je u vidu pesmice koju peva devojčica, pa se tako nastoji da se reklama zadrži u uhu gledalaca, time što ona može snažno uticati na povećanje zapamtljivosti reklame. Muzika služi da privuče pažnju gledalaca i da učini reklamiranje zabavnim.

Cilj ove reklame je da devojčica privuče pažnju ljudima u penziji, ali i ostaloj deci na tom uzrastu kako bi i ona tražila od svojih dedova iste takve igračke i slatkiše. Ciljna grupa ove reklame su penzioneri kojima se direktno manipuliše. Pokazuje se blizak odnos unuke i dede, a uzrok njihove bliskosti i sreće jeste to što deda devojčici kupuje poklone zahvaljujući odobrenom bankovnom kreditu. Time se propagiraju materijalne vrednosti i eksplicitno predstavljaju kao izvor ljubavi. Negativna poruka posredstvom ove reklame se šalje i time što je na početku, kroz pesmicu koju devojčica peva, naglašeno da su prethodno nabrojane materijalne stvari neophodne devojčici, odnosno da njoj „sve to treba”. Tako ostala deca koja vide ovu reklamu mogu pomisliti da je i njima potrebno sve što ima ova devojčica, a s obzirom na to da su igračke, slatkiši i ostale stvari slikovito prikazane u reklamama, može se probuditi i čežnja kod dece. Nemaju svi ljudi jednake materijalne mogućnosti, a time ni sva deca ono što bi želela. Čak i oni sa iznad prosečnim primanjima ili penzijama, ne mogu priuštiti svojoj deci ili unucima sve ono što je prikazano na ovoj reklamama. Time se mogu navesti na uzimanje kredita kod banke, u čemu je i jedini cilj ove reklame.

## **ANALIZA REKLAME ZA KREDIT: ERSTE BANKA, STAMBENI KREDIT**

Na početku ove reklame, devojčica Maja dočekuje goste koji su došli da vide novi stan, kupljen zahvaljujući kreditu Erste banke. U stanu je i njena majka, ali Maja je ta koja otvara vrata gostima. Time je ponuđen neodgovarajući primer ponašanja deteta - devojčica Maja je bila domaćin i dočekala goste. Majka devojčice u reklamama ima sporednu ulogu, što znači da se devojčica koristi kao instrument za privlačenje pažnje. Nakon što je devojčica dočekala goste, u reklamama se pojavljuje Majina majka koja izjavljuje gostima kako su dobili fiksnu ratu za stan, a Maja svoju novu sobu. Devojčica u reklamama želi da pokaže svoju novu sobu gostima, a izjavljuje i to kako bi želela da dobije brata.

Na bilbordu, koji je u vezi sa ovom reklamom, bila je upravo devojčica Maja koja postavlja pitanje iz svoje nove sobe „Je l' i ti imaš svoj stan?“ Ispod toga se nalazi njeno ime. Poruka koju reklama nosi je da svako može imati svoj stan uz pomoć



kredita Erste banke. Međutim, nastaje etička dilema o načinu na koji je ta ideja plasirana. Devojčica je stavljena u prvi plan kao mamac za klijente, što jeste zloupotreba. S obzirom na to da su roditelji ti koji bi trebalo da obezbede uslove deci i vode računa o njihovim potrebama, „krivica” je roditelja što i njihovo dete nema svoju novu sobu, a time se direktno manipuliše emocijama roditelja. Međutim, manipuliše se i emocijama dece, jer se kod njih može probuditi želja za svojom novom sobom, gledajući reklamu, odnosno svoju vršnjakinju Maju. Predpostavlja se da je i devojčicina izjava u reklami, kako želi da dobije brata, osmišljena sa ciljem. Analizom navedene izjave, zaključujemo da se ukazuje na to kako je na osnovu stambenog kredita banke moguće zasnivati ili proširiti porodicu. Dakle, predstavljeno je da bankovni kredit garantuje porodično stambenu sigurnost i sreću, a devojčica Maja je instrument predstavljanja.

Činjenica je da u oba slučaja devojčice nemaju svest o tome koju ulogu imaju u reklami jer nisu na saznajnom nivou koji bi im to omogućio. Ukoliko prethodno navedeno razmotrimo, jasno je da su deca u ovim reklamama upotrebljena kao sredstvo za ostvarivanje ekonomskih ciljeva, odnosno profita, i da je reč o manipulaciji decom. Reklame su obrađene sa ciljem da se kod gledalaca izazove emocionalna reakcija, stvori pozitivna slika o banci posredstvom dece, i da se na taj način privuku klijenti.

## **ANALIZA REKLAME ZA SOK: COKIĆ NA EKSIĆ**

U ovoj reklami, za razliku od analizirane prethodne dve, ne pojavljuju se deca, ali, reklama je namenjena upravo njima što znači da su deca ciljna grupa.

Radi se o reklami za dečji sok pod nazivom „cokić na eksić“. Gotovo cela reklama (27 sekundi) je u vidu dečje pesmice koju peva junak sa ambalaže (izgleda crtanog junaka), dok njegove reči u pesmi prati vesela melodija. U poslednjim sekundama reklame, muški glas u pratnji iste melodije izgovara sledeće: „Novo iz Na Eks-a, cokić na eksić“.

Reči pesmice glase: „Ja sam cokić na eksić, ustvari ja sam sokić, uz mene se uvek nešto daje, otvara se kao jaje, to su moji drugari: prasić na eksić, žabić na eksić, konjić na eksić, slonić na eksić. Vole vas vaši drugari i cokić“.

S obzirom na to da je sok namenjen deci, cela reklama je osmišljena na način da bude dopadljiva njima. U reklami se koriste crtani likovi koji su posebno zanimljivi deci. Glavni lik sa ambalaže na početku reklame pije sok, što ima za cilj da probudi želju kod dece za tim pićem. Zatim, ističe kako se uvek uz njega (uz sok) dobijaju i njegovi drugari (igračke), prikazani na reklami, a svaki od njih se predstavi svojim karakterističnim glasom. U reklami su korišćene šarene boje zanimljive deci, dok se pesmicom i igračkama posebno privlači njihova pažnja.

Osnovni cilj reklame je da privuče pažnju deci kako bi tražila proizvod od svojih roditelja/staratelja. Znajući da roditelji uglavnom ispunjavaju zahteve te vrste svojoj deci, pretpostavka je da će dečja pažnja rezultirati kupovinom proizvoda. Međutim, pažnja u reklami nije usmerena na kvalitet soka, već na mudru, pažljivo osmišljenu predstavu zbog koje bi deca trebalo da zavole proizvod. Posedovanjem tog proizvoda, deca mogu misliti da su i ona deo te predstave u „televizijskoj kutiji“, ili da su junaci sa reklame „izašli“ iz „TV kutije“. Igračke su manipulativno sredstvo koje se ističu u

prvi plan, a o kvalitetu i supstancama soka nema informacija u reklamama. Međutim, kako su u reklamnoj predstavi prikazane razne igračke, deca će verovatno poželeti da imaju sve junake, kako bi imala okupljen sastav reklamne predstave u svojoj igraonici. To znači da nije dovoljno kupiti proizvod samo jednom, već i svaki naredni put dok sastav igrački ne bude na okupu. Deca mogu doživeti i „glavnog junaka“ sa ambalaže svojim drugarom, jer im se on upravo tako obraća u reklamama. Time se želi postići prislan odnos sa decom, odnosno da se i na taj način, između ostalih, napravi veza između proizvoda i dece, i privuče njihova pažnja.

## **ANALIZA REKLAME ZA ČOKOLADICU: BAMBI JUHU DRUŽINA**

Ova reklama, kao i prethodna, sadrži elemente na osnovu kojih se može zaključiti da su se marketinški eksperti, prilikom njene izrade, vodili idejom da bi trebalo privući dečju pažnju. Ovde je reč o reklamama za dečju čokoladicu čiji je naziv „Bambi juhu družina“, a elementi privlačenja dečje pažnje, kao i kod prethodne reklame, su: vesela melodija koja prati reklamu od početka do kraja, šarene boje, crtani likovi, deo reklame u vidu pesmice i dr.

Radnja reklame počinje u porodičnom domu u kome su na okupu roditelji, brat i sestra. Međutim, dom i svi likovi u ovoj reklamama su crtani ili virtuelni (izmišljeni). Motiv reklame na samom početku je privući dečju pažnju time što se otkriva kako se uz čokoladicu, dobijaju sličice i album za decu. Dakle, sličice su manipulativni instrument za privlačenje pažnje i stvaranje veze između dece i reklamnog proizvoda. Crtani lik devojčice u reklamama izjavljuje kako je dobila medu na sličici i odlazi u avanturu sa svojim bratom na severni pol. Zatim je, uz pesmicu i ostale crtane junake, prikazana njihova avantura na severnom polu.

Pretpostavka je da će velikom broju dece reklamna „avantura“ izgledati zanimljivo, tako da će i ona poželeti isto. Avanturu mogu delimično doživeti posedovanjem sličica, a za to je neophodno kupiti proizvod. U prvom delu ove reklame, konkretan proizvod (čokoladica) i njegov sastav se ne ističu.

Međutim, drugi deo reklame posvećen je proizvodu i njegovom opisu. Važno je napomenuti da je reklama, pored ciljane grupe (deca), namenjena i roditeljskom uhu. To je učinjeno u drugom delu gde se ističe da je „Juhu“ prava mlečna čokolada, ali i bela čokolada puna kalcijuma savršena za svaki dan. S obzirom na to da deca pri malom uzrastu nisu dovoljno saznoj zreli da rasuđuju o sadržini proizvoda, drugi deo reklame treba privući pažnju roditelja, kako bi čokoladicu „savršenu za svaki dan“ kupovali svojoj deci. Dakle, u ovoj reklamama se nastoji da se probudi mašta kod dece i stvori želja za posedovanjem sličica i proizvoda, ali i da se ukaže roditeljima na kvalitet proizvoda, kao i na korist koju mogu imati deca konzumiranjem čokoladice. Ukoliko napravimo kratku komparaciju između ove i prethodne reklame za sok „Cokić na ekici“, može se zaključiti da u prethodnoj reklamama pažnja nije posvećena sadržini i kvalitetu proizvoda, dok se kod reklame za čokoladicu ističe i njen kvalitet. Međutim, dobro osmišljenim rečima, veštom kombinacijom boja, melodija, crtanih likova i čitavom reklamnom predstavom, obe reklame imaju za cilj da privuku pažnju, što bi trebalo omogućiti prodaju proizvoda.

## ZAKLJUČAK

U doba „totalitarnog kapitalizma” mediji su postali veliki bilbord za reklamiranje etabliranih brendova. Reklame su neprestano prisutne u čovekovom životu i na taj način proizvodi dobijaju na značaju, a njihovom kupovinom se stiče osećaj zadovoljstva i dostiže kratkotrajna sreća. Marketinške industrije postaju sve razvijenije i njihovi načini reklamiranja sve su manje primetni. Njihov jedini cilj je profit, a građani su predmet manipulacije.

Reklamne industrije ne zaustavljaju se ni kada su u pitanju deca. Ona su česta meta zloupotrebe od strane oglašivača i koriste ih kao sredstvo kojim se manipuliše potrošačima. Ne obraća se ni dovoljno pažnje na to da su deca deo medijske publike koja u reklamama mogu uočiti modele ponašanja. Zbog toga zloupotreba deteta u marketinške svrhe postaje još negativnija po društvo. Stoga je neophodno posvetiti više pažnje u kreiranju reklama, jer kao kratke ali efektne forme mogu da ostave veliki trag na emocije, navike i ponašanje dece. Analizom odabranih reklama u ovom radu, pokazano je da se učešće dece u marketinške svrhe koristi kao instrument za ostvarivanje profitnih ciljeva. U bankovnim reklamama, to je učinjeno na način kojim se deca ističu kao glavni likovi reklama. Ona su predstavljena kao srećna i zadovoljna bića kojima su ispunjene želje, što bi trebalo izazvati efekte i željene uticaje kod gledalaca reklama. Sa druge strane, manipuliše se i dečjom svešću, njihovim željama i emotivnim stanjima iz razloga što se deca u reklamama određuju kao ciljna grupa. Prema Pijažeu, deca nemaju sposobnost apstraktnog mišljenja i nisu sazajno zrele do formalno operacione faze, koja počinje tek od dvanaeste godine (Pijaže: 1968). U tom smislu, korišćenje navedenih elemenata reklama (u delu analize) za privlačenje dečje pažnje, kao i učešće dece u reklamama, smatra se manipulacijom nad decom, ali i publikom.

Činjenica je da deca pri malom uzrastu nemaju kritičku oštricu kojom bi se mogla odbraniti od reklamnih „mećava“. S obzirom na to, roditelji ili staratelji bi trebalo zaštititi decu od negativnih uticaja reklama, ali neophodno je da se prethodno edukuju i spoznaju manipulativnu stranu reklama. To se može postići stalnim organizovanjem seminara, predavanja i tribina, kako bi se edukovali o društvenom problemu, i na taj način zaštitili sebe i najmlađe od manipulacija reklamno-propagandne delatnosti.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Đorđević, A., Pešić, V. (2004) Uticaj medija na proces donošenja odluke pri kupovini, Godišnjak za psihologiju, 127. str: 127-151
2. Đurin, S. (1999) Reklamna poruka. U: Badurina, L.(ured.)(1999). Teorija i mogućnost primjene pragmalingvistike. (203-220). Zagreb; Rijeka: Hrvatsko društvo za primjenjenu lingvistiku
3. Jefimov, L. (2007). Zaštita dece od reklama - Skriveni kušači ili mamci za potrošača. Moskva: Izdavaštvo Dušepopečiteljskog centra svetog pravednog Jovana Kronštatskog
4. Jovanović, J. R. (2017) Diskurs televizijskih reklama, Komunikacija i kultura online, 2(2), str: 392-400.
5. Ljajić, S. (2017). „Sektor malog i srednjeg biznisa u evropskoj viziji za XXI vek-„strategija evropa 2020“. Ekonomski izazovi, (11), str: 48-62.

6. Ljajić, S. (2018). „Uloga tradicionalnih i savremenih medija u životima dece i mladih“. *Sinteze – časopis za pedagoške nauke, književnost i kulturu* (13). str: 67-76.
7. Manić, M., Milošević, K. (2013) Uticaj reklame na medijsku publiku: recipijenti kao roba ili pasivni posmatrači medijskih tvorevina. *Kultura polisa*, 5. str: 311-329
8. Milić M. (2013). Uticaj TV reklame na donošenje odluke o kupovini, *Anali poslovne ekonomije*, godina 5, 1(8).str: 63-72
9. Pavlović, M., Aleksić, M., Šiljeg, D. (2008) *Oglašavanje u medijima*. Beograd: Megatrend univerzitet
10. Petrović, D. (2013). *Društvenost u doba interneta*. Novi Sad: Akademska knjiga
11. Pijaže, Ž. (1968) *Psihologija inteligencije*. Beograd: Nolit
12. Polovina, N. (2010) *Dualizam reklama u (društvenoj) komunikaciji*. U: Čubrović, B. (ured.) *PHILOLOGIA* (47-54). Beograd: PHILOLOGIA
13. Stanić, S. (1995) *Veština prodaje i reklama*. Beograd: Clio
14. Stanić, S. (2013) *Nastanak i razvoj potrošačkog društva*. Sveučilište u Splitu: Filozofski fakultet
15. Šušnjić, Đ. (1976) *Ribari ljudskih duša*. Beograd: NIP „Mladost“
16. Vujaklija, M. (1986) *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta
17. Zonić, D. (1999) *Svet reklame*. Beograd: Prosveta

## RESUME

The modern era of capitalism is characterized by mass production. Consumer society is the target of producers whose demand depends on financial success of companies. An important correlation between consumers and producers is created by advertising and propaganda activities. Traditional and new media through which the advertising message is conveyed play an important mediating role. Marketing agencies nowadays offer advertising creation services, run by an entire team of PR managers. Many commercials are created in a way that approaches the form of art, without taking any care about ethical principles. In this paper, we highlight the manipulative, persuasive influence of advertising and the abuse of children in advertisements. The first part of the paper covers the definition of advertising and the chapter about advertising in the media. In the second part of paper, attention is paid to the impact of advertising on consumers, as well as on the role of children abuse in commercials. Based on the analyzed commercials, it is concluded that children in advertisements are used as a means of achieving economic goals, and that the elements of the analyzed advertisements are used to manipulate children.



---

**SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI**  
**LIST OF RECONCILIENTS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES**

1. Adisa Delić, Univerzitet u Tuzli
2. Amela Lukač-Zoranić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
3. Azra Čatović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
4. Bećir Kalač, glavni i odgovorni urednik
5. Ćamil Sukić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
6. Daniel Tomić, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
7. Darko Lacmanović, Univerzitet Mediteran
8. Dušica Karić, Alfa Univerzitet u Beogradu
9. Elma Elfić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
10. Enis Ujkanović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
11. Esad Ahmetagić, Univerzitet u Novom Sadu
12. Gordana Paovic-Jeknić, Univerzitet Crne Gore
13. Halid Kurtović, Univerzitet u Zenici
14. Ljiljana Arsić, Univerzitet u Prištini
15. Mehmed Meta, zamjenik glavnog i odgovornog urednika
16. Milenko Popović, Univerzitet Mediteran
17. Miro Blečić, Univerzitet Mediteran
18. Nada Živanović, Univerzitet Union u Beogradu
19. Pece Nedanovski, University "Ss. Cyril and Methodius"- Skopje
20. Petar Bojović, Univerzitet Metropolitan
21. Radmilo Todosijević, Univerzitet u Novom Sadu
22. Sefer Međedović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
23. Selma Novalija, Univerzitet u Tuzli
24. Senad Bušatlić, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
25. Suad Bećirović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
26. Tibor Petres, University of Szeged

# **TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA**

## **NAZIV RADA**

**[Times New Roman 13 point, bold, centred, upper case]**

**Ime Autora [Times New Roman, 10 point, bold, centred and Upper and lower case]**

Institucija u kojoj je autor zaposlen [10 point, normal, centred and upper and lower case]

Grad /Zemlja [10 point, normal, centred and upper and lower case]

*E-mail [10 point, italic, centred and upper and lower case]*

Apstrakt

**[Times New Roman 10-point, justified]**

**Apstrakt treba biti od 100 do 200 riječi.**

Ključne riječi: **[Times New Roman, 10-point, bold, alignment left]**

**NASLOVI [Times New Roman, 12- point, bold, upper case and justified]**

Rad treba biti u formatu B5 (17,6 x 25.1cm). Margine: top – 2.5 cm; bottom – 2.5 cm; left – 2.5 cm; right – 2.5 cm. Tekst treba biti jediničnog proreda u jednoj koloni pisan fontom Times New Roman veličine 11-point. Rad treba biti obima od 7 do 14 stranica.

**PODNASLOVI [TIMES NEW ROMAN, 12-POINT, NORMAL, LIJEVO PORAVNANJE]**

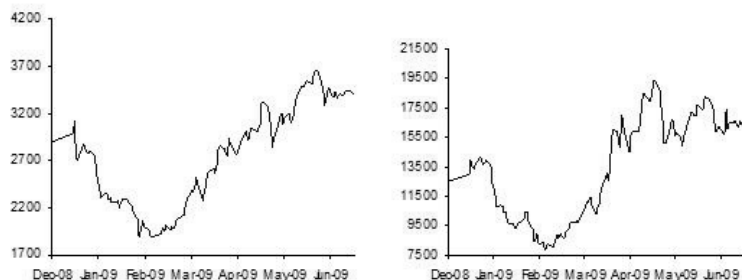
**BROJEVI STRANICA i ZAGLAVLJA**

Molimo Vas nemojte koristiti brojeve stranica ili zaglavlja.

**SLIKE i TABELE**

Slike, tabele i grafici trebaju biti poravnati po sredini, oznčeni odgovarajućim brojem i naslovom kao u sljedećim primjerima:

**Slika 1. BET index**



**Tabela 1. Deskriptivna statistika prihoda na hartije od vrijednosti**

	<b>Austrija</b>	<b>Francuska</b>	<b>Njemačka</b>	<b>Mađarska</b>	<b>Poljska</b>
Srednja vrijednost	-0.002%	-0.006%	-0.009%	0.008%	0.012%
Medijan	0.011%	0.013%	0.039%	0.025%	0.010%
Maksimum	12.759%	13.149%	11.125%	17.410%	10.870%
Minimum	-11.164%	-11.301%	-8.666%	-19.110%	-11.850%

## **BIBLIOGRAFIJA**

Citiranje bibliografskih izvora u tekstu je obavezno. Citati u tekstu trebaju biti obilježeni velikim zagradama na primjer: [1, str. 125] ili APA stilom

Molimo Vas ne koristite fusnote ili endnote za citiranje izvora. Numerisana lista izvora i literature treba biti data na kraju rada na način kao u sledećem primjeru:

1. Porter, M.E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
2. Larrain, F., Tavares, J. (2003) Regional currencies versus dollarization: options for Asia and the Americas, *Journal of Policy Reform*, 6 (1), str. 35-49
3. Shachmurove, Y. (2001) Optimal portfolio analysis for the Czech Republic, Hungary and Poland during 1994-1995 period, *CARESS Working Paper No. 00-12*
4. Gwin, C.R. (2001) *A Guide for Industry Study and the Analysis of Firms and Competitive Strategy*. Preuzeto sa sajta: <http://faculty.babson.edu/gwin/indstudy/index.htm>.
5. IMF (2010) Global Financial Stability Report, *IMF World Economic and Financial Surveys*

Lista treba biti pisana fontom Times New Roman, veličine 10-point, normal, justified, upper and lower case.

## **RESUME**

Na kraju teksta neophodno je dati rezime članka na engleskom jeziku u dužini do jedne stranice.



CIP - Каталогизacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

33

EKONOMSKI izazovi: časopis Departmana za  
ekonomske nauke Internacionalnog Univerziteta  
u Novom Pazaru / glavni i odgovorni urednik  
Bećir Kalač. - God. 1, br. 1 (mart 2012)-  
. - Novi Pazar (Dimitrija Tucovića b.b.) :  
Univerzitet u Novom Pazaru, 2012- (Kraljevo :  
GraficColour). - 25 cm

Polugodišnje  
ISSN 2217-8821 = Ekonomski izazovi  
COBISS.SR-ID 189878796