

**FAKULTET ZA PRAVO BEZBEDNOST I MENADŽMENT
„KONSTANTIN VELIKI“, NIŠ UNIVERZITET UNION –
NIKOLA TESLA BEOGRAD**

**HORIZONTI MENADŽMENTA
MANAGEMENT HORIZONS**



YEAR 3-No 1

2023

ISSN 2812-7153

HORIZONTI MENADŽMENTA
1/2023

BROJ I
GODINA III

Niš 2023.

ISSN 2812-7153

Published by:

Faculty of Law, Security and Management, "Constantine the Great",
Union-Nikola Tesla

Publisher: Gruja Kostadinović, PhD

Editor - in - Chief: Dejan Dašić, PhD

Editorial Board:

Aleksandar Prnjat, PhD (Alfa BK University), Boban Stojanović, PhD, Sonja Jovanović PhD (Faculty of Economics University of Niš) Dejan Riznić, PhD (Technical Faculty in Bor, University of Belgrade); Ivana Mladenović Ranisavljević, PhD (Faculty of Technology in Leskovac, University of Nis), Miloš Papić, PhD (Faculty of Technical Sciences, University of Kragujevac), Predrag Terzić, PhD (Institute for Political Studies, Belgrade), Radovan Radovanović, PhD (Criminal Police University), Kristian Jerić, PhD (Faculty of Philosophy, University of Belgrade), Samuel Sánchez Caballero, PhD (Institute for Automotive Manufacturing and Design, Polytechnic University of Valencia, Spain), Vasily Ignatevich Gerasimchuk, PhD (Faculty of Economics, NTUU «KPI», Kiev (Ukraine), Gavril Grebenişan, PhD (Faculty of Management and Technological Engineering, University of Oradea, Oradea (Romania); Domenico Guida, PhD (Faculty of Mechanical Engineering, University of Salerno, Fisciano, Italy); Iliya Zhelezarov, PhD, (Technical University of Gabrovo Bulgaria); Drago Cvijanović PhD (FHiT, University of Kragujevac), Jamila Jaganjac PhD, (Faculty of Tourism and Foreign Trade, University of Dubrovnik), Marija Ilievska Kostadinović, PhD, Ivan Kostadinović, PhD, Milan Stanković, PhD, Vladan Vučić, PhD, Saša Ivanov, PhD (Faculty of Law, Security and Management "Constantine the Great"), Minja Vlajković PhD, (Faculty of Culture and Media, Megatrend University).

Journal Advisory Board:

Svetolik Kostadinović, PhD, Andon Kostadinović, PhD (Faculty of Law, Security and Management, Union-Nikola Tesla), David Dašić, PhD

Proofreading: Proofreading team Faculty of Law, Security and Management Niš, Union-Nikola Tesla University – Serbia

English proofreading: Dejana Cvetković

Prepress: Saša Ivanov, PhD

Editorial Board address and administration:

Mezanin 2-4, 18 000 Niš

Tel: 018 423 82 88

hm@konstantinveliki.edu.rs

Print:

Nikolić MN, G. Han

Frequency:

per year

Circulation: 50

<http://konstantinveliki.edu.rs/>

<https://www.cceol.com/search/journal-detail?id=2789>

Journal of the Faculty of Law, Security and Management "Constantine the Great" Nis, Union University - Nikola Tesla Belgrade.

All papers in the journal are reviewed anonymously.

Izdaje:

Fakultet za pravo bezbednost i menadžment
„Konstantin Veliki“, Univerzitet Union-Nikola Tesla

Za izdavača: dr Gruja Kostadinović

Glavnik urednik: dr Dejan Dašić

Redakcija:

Aleksandar Prnjat, PhD (Alfa BK Univerziteta), Boban Stojanović, PhD, Sonja Jovanović PhD (Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu), Dejan Riznić, PhD (Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu); Ivana Mladenović Ranisavljević, PhD (Tehnološki fakultet u Leskovcu Univerziteta u Nišu), Miloš Papić, PhD (Fakulteta tehničkih nauka Univerziteta u Kragujevcu), Predrag Terzić, PhD (Institut za političke studije, Begrade), Radovan Radovanović, PhD (Kriminalističko policijski Univerzitet), Kristian Jerić, PhD (Filozofski fakultet Univerzitet Beograd), Samuel Sánchez Caballero, PhD (Institut za proizvodnju i dizajn, Politehnički univerzitet u Valensiji, Španija), Vasily Ignatevich Gerasimchuk, PhD (Ekonomski fakultet, NTUU “KPI”, Kiev Ukraina), Gavril Grebenišan, PhD (Fakultet za menadžment i tehnološki inženjering, Univerzitet Oradea, Rumunija); Domenico Guida, PhD (Mašinski fakultet Univerziteta u Salermu, Fisciano, Italija); Iliya Zhelezarov, PhD, (Tehnički univerzitet u Gabrovu Bugarska); Drago Cvijanović PhD, (FHiT, Univerzitet Kragujevac), Jamila Jaganjac PhD (Fakultet za turizam i spoljnu trgovinu, Sveučilište u Dubrovniku), Marija Ilievska Kostadinović PhD, Ivan Kostadinović, PhD, Milan Stanković, PhD, Vladan Vučić, PhD, Saša Ivanov, PhD (Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš), Minja Vlajković PhD, Fakultet za kulturu i medije, Megatrend Univerzitet.

Savet časopisa:

Svetolik Kostadinović, PhD ,Andon Kostadinović, PhD (Faculty of Law, Security and Management "Constantine the Great" Nis, Union University - Nikola Tesla Belgrade), David Dašić, PhD

Lektura i korektura: Lektorski tim Fakulteta za pravo bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“ Niš

Lektura za engleski jezik: Dejana Cvetković
Priprema za štampu: dr Saša Ivanov

Uredništvo i administracija:
Mezanin 2-4, 18 000 Niš
Tel: 018 423 82 88
hm@konstantinveliki.edu.rs

Štampa:
Nikolić MN, G. Han

Učestalost:
Годишње

Tiraž: 50

<http://konstantinveliki.edu.rs/>

<https://www.cceeol.com/search/journal-detail?id=2789>

Časopis Fakulteta za pravo bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“
Niš, Univerzitet „Union –Nikola Tesla“ Beograd.
Svi radovi u časopisu se anonimno recenziraju.

**HORIZONTI MENADŽMENTA
1/2023**

Goran Jeličić, Minja Vlajković

**THE IMPORTANCE OF HOLISTIC MARKETING MANAGEMENT
IN THE DEVELOPMENT OF CITIES AND MUNICIPALITIES 11**

Aleksandra Kovačević

**EKONOMSKA ISPLATIVOST PRIMENE
ČISTIH TEHNOLOGIJA U PROIZVODNJI 25**

Milan Stanković, Gruja Kostadinović

**PREDUSLOVI ANALIZE LOKACIJA SAOBRAĆAJNIH
SISTEMA ZA FORMIRANJE PRISTUPA KVALITETU
USLUGA 45**

Aleksandar Đukić, Višnja Kojić

**UTICAJ INVESTICIJA IZ KINE NA PRIVREDNI
RAST SRBIJE 67**

Leposava Jovanović, Mirjana Božović-Stošić, Saša Ivanov

**EMPLOYEE MOTIVATION AND AWARD SYSTEM IN
THE FUNCTION OF PERFORMANCE AND IMPROVEMENT
OF BUSINESS IN COMPANIES ON THE EXAMPLE
OF FINANCIAL COMPANY 84**

Dejan Dašić

**MANIFESTACIONI TURIZAM U FUNKCIJI
BRENDIRANJA DRŽAVA I NACIJA 111**

Mane Narančić

PREDBRAČNI UGOVORI U PORODIČNOM PRAVU 129

Milan Stanković

**POLITIKA ZAŠTITE KONKURENCIJE I
EFIKASNOST TRŽIŠTA** 147

UPUTSTVO AUTORIMA 157

Spisak recenzenata 1/2023 159

UDK: 005.51:[338.485:711.4
338.48-44(1-21)
338.487:659.1

Originalni naučni rad
Rad je primljen/ Received: 11.02.2023;
Prihvaćen/ Accepted:: 14.04.2023.

Goran Jeličić¹
Minja Vlajković²

THE IMPORTANCE OF HOLISTIC MARKETING MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF CITIES AND MUNICIPALITIES

The locality or place may be the same as the branded product, service, person, company, event. A locality or place may be the same as a branded product, service, person, company, event. Very few municipalities and cities are perceived as a brand in a particular context. The subject of this paper is to understand the theoretical bases of the destination marketing concept. The aim is to point out the importance of the concept of holistic marketing in the development of destinations, because the image is considered one of the key factors in the decision of tourists which destination to visit, its importance in the tourism industry is huge. Therefore, all tourist developed countries and those that are trying to become ones are very careful about improving their image.

Keywords: Marketing, management, image, destinations, differentiation

Introduction

Accelerated development of certain industries (air transport, rail, ship, road transport), rapid development of tourism, rapid progress of information technology, propaganda, etc., affects the growing number of people deciding to visit various destinations around the world. Those visitors are considered desirable, unlike poor migrants (Prnjat, 2019). Geographic localities are a kind of compilation of

¹ doktorand, Fakultet za poslovne studije, Megtrend Univerzitet, Beograd, jagodina060@gmail.com

² Docent, Fakultet za kulturu i medije, Megtrend Univerzitet, Beograd, minjavlajkovic@gmail.com

various interest groups, companies, products, without centralized management, unlike products or services. Due to that fact, specialized agencies are organized at the level of countries or geographical units, whose task is to unite all promotional activities into one integrated whole and all their efforts need to be directed towards one goal, which is to successfully promote the site. Recently, the world has been flooded with various competitions (Vietor, 2010; Bedberi, 2009) for Cities of Culture and Cities of Architecture and Design (Braun, 2008). The competition for the European Capital of Culture has been moving from country to country since 1985. None of the cities participating in the competition mentions the word "brand", but of course it is about that. The success of the cities of Bilbao, Barcelona, Graz and Glasgow are just some who have dramatically changed their reputation by changing the real state of affairs, while at the same time making extraordinary efforts to change the way others see them and set an example for others. The acquired reputation and positive image on the tourist market is built over the years and is a consequence of numerous subjective and objective factors.

Demand for the most effective place to build a brand strategy has never been higher, and for many places with limited resources, the hard choice must be choosing the brand strategy to implement.

A holistic approach means that everything is viewed as being entangled and interconnected, from the design to the execution of marketing programs, processes, and activities. Both holistic brand management and marketing acknowledge that "everything counts". The idea of holistic branding includes relationship marketing, integrated marketing, internal marketing, and social responsibility marketing. Visitors are seeking for both natural and man-made attractions with the right supporting goods and services to provide them the chance to get the needed relaxation, amusement, and enjoyment. Large and developed environments, aware of these trends and their importance for development, do not allow them to occur spontaneously and that the result of "arrival" or "departure" of investors, tourists, highly educated people and other target groups of destination marketers is a mere coincidence, but strive to plan and

consciously, in the long run, shape the destination and its services in accordance with the needs and expectations of these target groups and to communicate them effectively, striving to create a brand out of it.

Literature review

A destination is considered to be all kinds of places such as cities, municipalities, regions and states, (Hanna & Rowley, 2008,). Other authors (Baker, 2019) define a destination as "a place where people will leave their current location to visit, buy, invest or relocate." Destinations have the power to encourage people to leave one place to visit another place or move there. Everyone is participating in the big, global "attraction game" - individuals, companies, cities and regions. It is about competition on a global level, considering that a competitor does not have to be a neighbouring city, municipality or country, but any destination in the world that has the appropriate characteristics (Rainisto, 2003). Destinations are also products because they have facilities that can meet the needs, fulfil wishes and meet the requirements of potential customers (Anholt, 2004; 2005). These are complex products that include a variety of products and services available at a particular location. Their design requires a relatively long period of time, and often significant investments.

A large number of authors (Kotler, Gertner, 2015; Baker, 2019; Anholt, 2007, 2009, 2010; etc.) which deals with the study of destination marketing, observes the destination from a macro perspective (state level). Different approaches and methodologies have been proposed for measuring destination brands, with no consensus on which approach or methodology is considered best, nor is any of them considered the standard whose application is recommended. The dangers of using one unreliable ranking method are manifold: it provides a false sense of reliability and offers wrong directions for some better approaches, and if those assessments are to help make the place better or there is true moral intent, then feedback is valuable. The problem of real ranking arises in circumstances where respondents in some countries constantly underestimate their performance, while in some other countries they overestimate it

(Hildret, 2015). As a result, the estimates from the survey deviate significantly from the data of the secondary type, obtained from international comparative databases (Dašić, et al., 2020). Lonely Planet, the world's most popular tourist portal, identified Macedonia as a new tourist star in the year of bloody police clashes with terrorists in Kumanovo (2015). The question rightly arises as to whether tourists, taking into account the above, are really interested in visiting this destination (Dašić, 2017; 2020b).

There is much less literature that deals with marketing destinations at the micro level - municipal or city level (Florida, R., 2005, 2012; Baker, 2019), despite the fact that no decision on choosing a destination can be kept at the macro level (state level), after which it making a decision on the choice of destination at the micro level (municipal or city level) is implied. The organization and development of tourism in rural areas are considered a novelty that provides the tourist area with new opportunities for development. There are expectations that holistic branding of destinations, with a special emphasis on rural tourism, contributes to the prosperity of the rural area, increasing the number of employees and encouraging the value of both cultural and natural heritage. For example, the research (Dašić, 2013; 2016) revealed that the perception of Wales is very different between those who spent their vacation there and those who did not visit this place. Those who visited the place based their perception on experience, and those who did not, based on media stories of minor terrorist attacks, turbulence in industry, especially in mining, which is associated with heavy industry. In this regard, it was decided that in the first phase of branding Wales, the essential elements will be hospitality (*Human Place*) and real people (*Real People*). In addition to tourism, another important external marketing activity of Wales was aimed at presenting Wales as a location desirable for foreign direct investment.

Holistic marketing management of destinations

Certain cultural events and the expression of cultural needs, in the form of entertainment, also provide significant opportunities for branding a particular destination. Sports events, music or film

festivals, celebrations or traditional festivals (Rio Carnival), celebrations or traditional festivities, can serve as a generator of tourism business and recognizability of a destination. As a precondition for the successful development of cultural tourism, full cooperation between non-profit and profitable departments is imposed, i.e., understanding the necessity of a partnership. There must be clear responsibilities between these two departments, and some of them are: planning the carrying capacity of registered cultural heritage, period and types of visits, designing new attractive programs, modernizing existing ones, etc. (Dašić, Savić, 2020)

No matter how big, strong, or productive a nation is, it must always strive for its position on the global stage. The "competition" between several locations to win over travelers', consumers', investors', and manufacturers' trust is primarily to blame for the stagnation and continued downturn of the global economy. Nowadays, there are a wide variety of targeted ways to brand places, and when we talk about tourism, we can see a significant growth in targeted sorts of tourism. (Dašić, 2022).

It is relatively simple to include a place into proper marketing tactics and destination branding plans once it is known as a tourist destination as a result of the movie, which will assist develop a sustainable tourism offering. Films frequently take place at well-known historical or heritage settings, such castles, which later become more well-liked as tourist destinations. In fact, it is a given that some of these locales are growing in popularity as tourist destinations just because a movie was shot there. It is also important to note that film tourism does not take place exclusively in recognizable film locations; that is, the places where the films were made, but also in purpose-built, commercialized locations (with tickets) such as Hollywood (Dašić, Kostadinović, 2021).

Destination branding based on a positive impact on health is a relatively new strategy in which the marketing strategy is adjusted to communicate health-related values. It includes not only nutritional and health statements, but also the use of well-known and trusted brands. Spa tourism in Serbia has a long and rich tradition, where in

some parts of Serbia it dates back to the Roman period. This is best shown by the discovered traces of material culture from the time of the expansion of the Roman Empire, which confirm the culture of the Romans according to the healing waters on whose springs they built baths and accompanying facilities for healing, rest and enjoyment.

Ethno and eco-tourism can benefit the local population through many complementary service and other activities, revive tradition, enable the development of social minorities, economic benefits, harmonization, etc. Thousands of cities already have an unhealthy atmosphere that causes numerous health problems, despite the fact that this could be significantly reduced at relatively acceptable material costs. According to forecasts, by 2025, three quarters of the world's population will live in the coastal area, increasing the pressure on the ecological system of the sea and oceans, although the fish stock is so thin that the percentages of renewability and sustainability are at the very limit. According to international criteria, the territory of Serbia, together with the mountainous region of Bulgaria, is one of the six European centres and one of the 158 centres of world biodiversity. This means that Serbia, which occupies only 2.1% of the European continent, has 51% of the total fish fauna of Europe, 49% of reptile and amphibian fauna, 67% of mammal fauna and as much as 74% of bird fauna. Such a high level of biodiversity is conditioned by various climatic, geomorphological and hydrological factors, i.e., its biogeographical position and the position of the Balkan Peninsula in general (Ivanišević, 2011).

The company “Placebranding Ltd.” has created eight principles of location branding (Clifton and Simmons, 2003).

1. Purpose and potential - Branding the site creates value for the region, the state in three ways: integrating all the messages that the site already sends, unleashing the talent of local people and finding new ways to get the site even better publicity.

2. True - Many sites have an outdated image, an image based on "golden" times. One of the main tasks is to convey a real, realistic and true picture of the current state of the destination.
3. Ambitions and improvement - The site must have a realistic vision and plans for the future, while caring for other destinations, especially those in the neighbourhood.
4. Involvement and the common good - Local branding will not affect all segments of society and should be viewed from a utilitarian point of view. Significance must be given to the common good, but the interests of individuals must not be neglected.
5. Creativity and innovation - Local branding should be used to initiate and guide talented people to achieve creative innovation in various economic and social segments.
6. Complexity and simplicity - One of the most difficult tasks is the success of covering all acquisitions of the site and communicating them to potential visitors in a simple, truthful and above all motivating way.
7. Connectivity - Local branding connects people and organizations both in the country and abroad. It helps various friendships and fraternities with other localities.
8. It takes time - The primary thing is to understand that branding a site is a long and arduous job that may never end. However, once this is done well, the benefit soon outweighs the investment.

Destination image

Building a brand (of a destination) is much more than creating awareness of your name. It is a way to build a certain image and present it both inside and outside your country to all your partners, so that your consumers really get what the brand promises them. The world around us is constantly changing, technologies are emerging, developing and disappearing, where, along with globalization and increasingly fierce competition, there has been a real explosion of elections in every area. Companies, countries, nations, destinations, etc., which want to adapt to such a new situation as quickly and painlessly as possible, must pay special attention to permanent (holistic) branding of their products and services (Dašić, Jeličić, 2016). Winning brands have two very relevant and very important moments of truth. The first begins when consumers, among many other products and services, choose your product or service. The second moment, certainly more important than the first, occurs when the consumer begins to consume a particular product or service. Then, he tries it, is satisfied with it and passes on the satisfaction to others.

Tourists create their preference for alternatives based on awareness of the destination and affective associations. In developing a marketing strategy for destination branding, a holistic approach is required to create a destination brand. Construction projects, natural beauty, celebrities, sporting events, film and music festivals, and, last but not least, effective propaganda may all act as branding generators for a certain area. The instances of neglected towns, which may also help to promote a favorable image of the state and whose growth is frequently in the shadow of cities, are more frequently given than those of cities that are global metropolises.

A combination of beliefs, ideas, and perceptions about a place can be referred to as a destination's image (Čolić, et al. 2022). Several subjective and objective elements combine to produce the developed reputation and favorable image on the tourism market, which are formed over time (Radaković, Marinković, 2022).

According to Zvonimir Pavlek (2008, 153), image is a synthesis that the audience accepts as a result of brand signals, names, visual symbols, products and communication activities. Since the image is considered one of the key factors in the decision of tourists which destination to visit, its importance in the tourism industry is huge. Therefore, all tourist developed countries and those trying to become ones are very careful about improving their image. That is why one of the most important areas of destination management is researching and creating a destination image.

Conclusions

A person's opinions about a location make up their destination brand. It has a variety of distinguishing qualities that help it stand out and be remembered. These are the enduring, fundamental qualities that set it apart from other tourism destinations (areas). Observed from the aspect of tourism, the subject of branding can be many things, from targeted areas, through villages, cities, regions, countries ... A strategic approach to destination branding is essential. In recent times, the concept is increasingly expanding to a holistic view of the impact of the destination brand on various spheres, not just tourism.

It is believed that the greatest influence on the branding of individual nations, states arises precisely through successfully branded destinations. It is stated that in the era of globalization, countries are competing for the affection, respect and trust of potential consumers, investors, tourists and others. In destination branding, a favorable and powerful national brand is cited as a major competitive advantage. The whole local community must be involved in a destination's branding efforts, and the public and private sectors must come to an understanding on the destination's goal. When the destination has been successfully developed and branded, ongoing improvement must be prioritized.

Finally, the ethical challenges in destination branding, numerous and widespread, arise primarily from the endless number of groups and individuals legitimately demanding to participate in destination branding, often fiercely advocating beliefs and views on how a

destination brand should or should not be managed. The necessity of ethical behaviour is an imperative that imposes the need to apply marketing as a strategically important issue for sustainable development. Destination branding for someone is an exploitative process by which the richness of culture and history of an area is reduced to the status of consumer goods (Dašić 2016).

Reference

1. Anholt, C. (2004). *Branding: the road to the world market* / Trans. From English. Krasnaya Reka: Moscow.
2. Anholt, S. (2005). *Brand new justice: how branding places and products can help the developing world*. Butterworth Heinemann: Amsterdam.
3. Anholt, S. (2007). : The role of culture in branding places. *Place Branding and Public Diploacy* 3(4), p. 268-331.
4. Anholt, S. (2009). Should place brands be simple? *Place Branding and Public Diplomacy* 5(2), 91-96.
5. Anholt, S. (2010). Definitions of place branding: working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 1-10.
6. Allen, G. (2007). *Place branding: New tools for economic development*. *Design Management Review*, 18(2), 60-68.
7. Baker, B. (2019). *Place Branding for Smail Cities, Regions &Downtowns. The Essentials for Successful Destinations* (Kindle versions). Amazon.com
8. Baker, B. (2019). *Place Branding for Smail Cities, Regions &Downtowns. The Essentials for Successful Destinations*. Oregon. creative Leap Books.
9. Bedberi S. (2009) *Novi svet Brendova-8 principa da postignete brend liderstvo u 21. veku*, Massmedia International.
10. Braun, E. (2008). *City marketing - Towards an integrated approach*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
11. Dašić, D., Jeličić, G. (2016) *Marketing of personality and/or*

- sportsmen personal branding. *Sports, media and business*, 2(2), 51–57. Retrieved from <http://www.smb.edu.rs/index.php/smb/article/view/90>
12. Dašić D., Živković D., Vujić, T. (2020) Rural tourism in development function of rural areas in Serbia. *Economics of Agriculture*, Year 67, No. 3, 719-733
 13. Дашић Д., (2013) Брендирање држава и нација *Култура*, бр 139, 396-415, DOI 10.5937/kultura1339396D
 14. Дашић Д. (2017) Методологија рангирања туристичких дестинација. У: Зборник радова, „Наука и стварност“, (Мишо Кулић, ур.) Филозофски факултет Пале, Универзитета Источно Сарајево, стр 485-498. [10.7251/ZRNS1702485D](https://doi.org/10.7251/ZRNS1702485D)
 15. Dašić D. (2022) Unwanted cultural heritage of the republics of the former Yugoslavia, In: Kabila Hmood (ed), *Conservation of Urban and Architectural Heritage - Past, Present, Future*. WIT Transactions on The Built Environment- IntechOpen, London. Online First <https://www.intechopen.com/online-first/85286>
 16. Дашић Д. (2016) Брендирање места и/или дестинација, *Култура*, бр. 152, 377-393, doi: [10.5937/kultura1652377D](https://doi.org/10.5937/kultura1652377D)
 17. Дашић Д., Савић, М. (2020) Утицај културно-историјске баштине на атрактивност дестинације. *Баштина*. бр 52, стр. 247-260, DOI: [10.5937/bastina30-27671](https://doi.org/10.5937/bastina30-27671)
 18. Dašić D. (2020b) „ Ranking methodology in global branding function. In : Lutovac, M. (editor): *Proceedings of the 5th International Conference "Economy, Law and the State Administration" (ELaSA-2020)*; Tivat, Montenegro; 01-04 July 2020. Belgrade (Serbia): Balkan Scientific Center of the Russian Academy of Natural Sciences (BNC-RAEN), 2020. 34-40.
 19. Dašić D., Kostadinović, G. (2022) Film Industry in the Function of Destination Branding. In: Vuk Bevanda, Snežana Štetić (eds) 6th International Thematic Monograph *Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*. UDEKOM, 441-456. <https://doi.org/10.31410/tmt.2021.441>
 20. Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class, Revisited*. New York: Basic Books
 21. Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge.

22. Hildret, Dž. (2015). *Izazov merenja*. U Morgan, N., Pričard, A. i Prajd, R. (ur.), *Destinacija kao brend*. Beograd: Clio.
23. Hanna, S., & Rowley, J. (2008). *An analysis of terminology use in place branding*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 61-75.
24. Pavlek, Z. (2008) *BRANDING- kako izgraditi najbožu marku*, M. E. P. Consult, Zagreb.
25. Prnjat, A. (2019) „Xenophobia and Identitarian Nationalism”. In: V. Milisavljević & N. Mićunović (eds.), *Xenophobia, Identity and New Forms of Nationalism*, Belgrade: Institute of Social Sciences.
26. Vietor, H.K., Richard: *Kako se zemlje takmiče*, Harvard business school press, Mate, Zagreb, 2010.
27. Rainisto, S. K. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States* - Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Preuzeto 5.5.2022. sa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>
28. Radaković, M., & Marinković, G. (2023) The influence of globalization and commercialization in sport. *Sports, media and business*, 7(1), 49–57. Retrieved from <http://www.smb.edu.rs/index.php/smb/article/view/9>
29. Иванишевић С.,(2011) Одржив туризам и основни проблеми његовог развоја у Србији, у: *Зборник радова, „Културно-туристички потенцијали одрживог развоја сопотског краја“*, центар за културу Сопот, стр. 32-38.
30. Clifton, R. and Simmons, J. (ed.)(2003): *Brands and Branding*, The Economist, London.
31. Čolić, M., Gavrilović, A., & Selenić, U. (2022). Sports tourism at tara national park. *Sports, media and business*, 8(1), 45–66. <https://doi.org/10.58984/smb2201045c>

Internet izvori:

<http://www.interbranb.com>

<http://www.superbrands.com.au>

<http://www.economist.com>

**ZNAČAJ HOLISTIČKOG MARKETING MENADŽMENTA U
RAZVOJU GRADOVA I OPŠTINA**

Lokalitet ili mesto može biti isto što i brendirani proizvod, usluga, osoba, kompanija, događaj. Vrlo mali broj opština i gradova se percipira kao brend u određenom kontekstu. Predmet ovog rada je razumevanje teorijskih osnova koncepta marketinga destinacije. Cilj je ukazati na važnost koncepta holističkog marketinga u razvoju destinacija, jer imidž se smatara jednim od ključnih faktora u odluci turista koju od destinacija da poseti, njegov značaj u turističkoj industriji je ogroman. Samim tim, sve turistički razvijene zemlje i one koje to nastoje da postanu jako vode računa o poboljšavanju imidža.

Ključne reči. Marketing, menadžment, imidž, destinacije, diferenciranje

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Jeličić, G., Vlajković, M. (2023) The importance of holistic marketing management in the development of cities and municipalities. *Horizonti menadžmenta*. III (1), 12-23.

UDK: 658.51:620.98
005.35:334.71

Originalni naučni rad
Rad je primljen/ Received: 15.02.2023;
Prihvaćen/ Accepted: 19.04.2023.

Aleksandra Kovačević¹

EKONOMSKA ISPLATIVOST PRIMENE ČISTIH TEHNOLOGIJA U PROIZVODNJI

Apstrakt: Ubrzan razvoj novih tehnologija 21. veka razvio je povećanu potrebu čoveka za energijom. Potrebno je razviti nova i unaprediti već postojeća postrojenja u cilju dostizanja većih energetske kapaciteta. Istraživanje ima za cilj da pokaže u kojoj meri primena savremenih metoda u proizvodnji ima uticaja na energetske efikasnost proizvodnih procesa. Kompanije u sve većoj meri uvode energetske politiku u svoje poslovanje. Zadatak ovog istraživanja je da se postavljena pretpostavka od koje je započet istraživački rad potvrdi ili opovrgne. Postoji pozitivan stav o isplativosti primene čistih tehnologija u proizvodnji. Pored ekološkog, upotreba alternativnih izvora energije ima i ekonomski značaj. Društveni standard uslovljava rast za proizvodnju energije. Njihova politika zasniva se na konstrukciji postrojenja zasnovanih na alternativnim izvorima energije, uz iskorišćenje resursa na što efikasniji način. Smatra se da je neophodno zajedničko angažovanje domaće privrede i istraživačkih institucija, kroz demonstracione projekte kako bi se povećala ekonomska isplativost primene čistih tehnologija u proizvodnim procesima.

Ključne reči: *čiste tehnologije, edukacija, društveno odgovorno poslovanje, investicioni fond, isplativost, ekonomija, edukacija, strategija*

Uvod

Saradnja zaposlenih uz ukupnu korporativnu vrednost može osigurati ostvarenje zajedničkih ciljeva. Zaposleni predstavljaju najznačajniji kapital u koji je potrebno ulagati. Mala i srednja preduzeća u sve većoj meri započinju realizaciju jedne ovakve

¹ Doktorand, MSc, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, aleksandra.unija@gmail.com,

strategije. Sredstva kojim raspolažu su često minimalna zbog čega dobrim delom ovu strategiju ne primene do kraja. Prisutni su veliki ekološki problemi koji imaju velikog uticaja na zdravlje zaposlenih a samim tim i celokupnog stanovništva. Problemi ekonomskog razvoja mogu se direktno povezati sa ekološkim problemima. Klimatske promene umaju izuzetan uticaj na privredne tokove veliki su rizik za širu društvenu zajednicu. Poljoprivreda može biti veliki snabdevač energije ali isto tako i veliki potrošač. Društveni standard uslovljava rast za proizvodnju energije. Smatra se da ne postoji dovoljna ekonomska zainteresovanost kako proizvođača kako proizvođača tako i krajnjih korisnika. Za korišćenje postrojenja zasnovanih na obnovljivim izvorima energije. Potrebno je ekonomske aspekte povećati na viši stupanj, fokus staviti na održivi razvoj u poljoprivredi koji se temelji na principima ekonomskog razvoja.

Prilikom definisanja samog plana potrebno je na adekvatan način uvoditi motivacione faktore koji će privući zaposlene da se priključe svim akcijama vezanim za očuvanje šire društvene zajednice. Formirati u preduzeću timove koji će se isključivo posvetiti primeni strategije čistih i zdravih tehnologija. Samo će se na taj način ozbiljno pristupiti problemu. Republika Srbija ima izuzetan energetski potencijal samo što nije u dovoljnoj meri iskorišćen.

Emisijom velike količine ugljen dioksida u atmosferu, prilikom sagorevanja tečnih i gasovitih goriva zagađuje se životna sredina. Budućnost leži u obnovljivim izvorima energije (OIE) koji su svuda oko nas. Upotrebom biomase pre svega iz poljoprivrednog otpada, smanjila bi se potreba države za uvozom energenata, zaštita životne sredine bi se podigla na veći nivo, privreda bi napredovala.

Dakle, potrebno je obezbediti kontinuirani rast proizvodnje energije u skladu sa rastom industrijske proizvodnje i društvenog standarda, uz paralelno iznalaženje pogodnih tehnoloških postupaka za racionalno korišćenje obnovljivih energetskih izvora (alternativa za neobnovljive izvore) i poboljšanje stepena iskorišćenja neobnovljivih energetskih izvora u postrojenjima sa tzv. malo otpadnim tehnologijama, sa što manjim štetnim uticajem na životnu sredinu. Ubrzan razvoj novih tehnologija 21. veka razvio je povećanu potrebu

čoveka za energijom. Potrebno je razviti nova i unaprediti već postojeća postrojenja u cilju dostizanja većih energetske kapaciteta. Većina stanovništva skoncentrisana je u gradovima gde je potrošnja energije znatno veća u odnosu na seoska područja. Kompanije u sve većoj meri uvode energetske politiku u svoje poslovanje. Njihova politika zasniva se na konstrukciji postrojenja zasnovanih na alternativnim izvorima energije, uz iskorišćenje resursa na što efikasniji način.

Teorijski okvir

Zadatak energetske efikasnosti je ekonomičnija proizvodnja sa što manjim gubitcima. Od izuzetnog je značaja efikasna distribucija do potrošača. Jedan od zadataka energetske efikasnosti je ekonomičnija proizvodnja i smanjenje gubitaka energije, efikasna distribucija do potrošača i izbor optimalnog načina transporta. Takođe jedan od zanačajnih ciljeva ove tematike jeste smanjenje negativnih i štetnih uticaja na životnu sredinu uz što manje energetske gubitke i povećanu efikasnost (Ilić et. al., 2013). Pored ekološkog, upotreba alternativnih izvora energije ima i ekonomski značaj. Može doprineti smanjenju uvoza fosilnih goriva, razvoju lokalne industrije i otvaranju novih radnih mesta, ali i omogućiti uštede domaćinstvima. Energetska efikasnost predstavlja veoma efikasan način uštede resursa i njihovo efikasnije iskorišćenje. Ona podrazumeva zbir mera i delovanja u svim oblastima života kojima je krajnji cilj minimalna potrošnja energije, uz uslov da nivo rada i življenja ostane isti ili se poboljša. Stalan rast broja stanovnika kao i rast životnog standarda uslovljava povećanu potrebu za energetske resursima.

Ubrzan razvoj novih tehnologija 21. veka razvio je povećanu potrebu čoveka za energijom. Potrebno je razviti nova i unaprediti već postojeća postrojenja u cilju dostizanja većih energetske kapaciteta. Većina stanovništva skoncentrisana je u gradovima gde je potrošnja energije znatno veća u odnosu na seoska područja. Kompanije u sve većoj meri uvode energetske politiku u svoje poslovanje. Njihova politika zasniva se na konstrukciji postrojenja zasnovanih na alternativnim izvorima energije, uz iskorišćenje resursa na što efikasniji način. (Geunis., 2011).

Veoma je značajno podizanje svesti o značaju zaštite životne sredine, ali je isto tako to dug i spor proces. Očuvanje prirodnih bogatstava predstavlja jedan od značajnih aspekata u svakoj industrijskoj grani. Sa tim u vezi, su doneti mnogobrojni akti na globalnom nivou koji su implementirani u nacionalna zakonodavstva. Svest javnosti o značaju energetskog sektora u našoj državi je veoma nizak. Smatra se da pravni sistem u Srbiji ne pruža dovoljno smernica o tome kako treba postupati sa energijom kao javnim dobrom. U mnogim bogatijim zemljama sveta neprekidno se radi na tome da se razvijaju i izgrađuju solarni objekti i postrojenja. Solarna energija predstavlja veliku nadu budućnosti. Mnogi načnici smatraju da nastoji vek solarne energije. Opšta energetska politika treba da se zasniva na korišćenju Sunčeve energije i drugih alternativnih izvora energije (Đurić, 2013). Na području Italije elektrodistribucije nude dugoročne kredite za finansiranje solarnih objekata u cilju postizanja energetske efikasnosti. Na osnovu mnogobrojnih literaturnih izvora u oblasti energetskog menadžmenta, došlo se do saznanja, da je odnos sveobuhvatnog pitanja održivog razvoja, klimatskih promena i iskorišćenja energetskih resursa u veoma uskoj vezi. Radi povećane efikasnosti u energetskim sistemima uvode se mnogobrojne državne strategije. Jedana od njih uključuje zamenu postojećih izvora energije sa obnovljivim izvorima energije (Obradović et. al., 2007).

Razvoj novih i modernih tehnologija sa sobom donosi povećanu upotrebu za energetskim resursima. Potrebno je na adekvatan način stvoriti sistem upravljanja koji će omogućiti veću energetske efikasnost. U siromašnim zemljama kao i u onim zemljama u razvoju situacija je znatno pogoršana a tiče se nedostatka energetskih resursa. Energija postaje sve značajnija u svim globalnim aktivnostima. Takođe se veliki fokus stavlja na proizvodnju energije upotrebom alternativnih izvora u zemljama Afričkog kontinenta kao i u svim ruralnim područjima. Evropska Unija je ulaže mnoge napore kako bi smanjila celokupno energetske siromaštvo koje je danas veoma izraženo. Širom sveta, 1,2 milijarde ljudi i dalje živi u energetskom siromaštvu, bez pristupa modernim energetskim uslugama koje bi im mogle obezbediti pouzdano osvetljenje, gorivo i energiju za razvoj. Veliki broj žena su primorane da pešače kilometrima kako bi

prikupile tradicionalne vrste goriva, kao što su drvo i životinjski izmet, neophodne za funkcionisanje prljavih i opasnih šporeta koji izbacuju otrovni dim u njihove domove deca nemaju osvetljenje u tamnim večerima koje bi im omogućilo da čitaju ili uče (Štrbac at. al 2012).

Značajno je naglasiti da su globalne rezerve hrane 2007. godine bile najniže za poslednjih 25 godina. Neizvesna budućnost nam donosi jedinu izvesnu činjenicu a to je da je prošlo vreme jeftine energije. Energetski zahtevi država su sve veći a prirodni resursi su sve manji. Republika Srbija mora mnogo ozbiljnije da shvati problem nedostajuće energije (Bogdanov, 2007).

Ugalj je energent sa najvećim procentom zastupljenosti među procenjenim fosilnim gorivima (preko 65%), sa ravnomernije raspodeljenim nalazištima u svijetu u odnosu na nalazišta nafte i gasa. Najveće zalihe uglja se nalaze u Rusiji, SAD, Kini, Australiji, Južnoj Africi, a u Europi u Njemačkoj, Poljskoj, Češkoj i Velikoj Britaniji (evropa.rs).

U današnje vreme potrebno je posvetiti pažnju nedostatku hrane u svetu ali je prevashodno značajno staviti fokus na nedostatak hrane u našoj državi i sagledati sve aspekte iz ove perspektive. Hrana postaje jedan od najvećih globalnih problema. Posledice nedostatka hrane su brojne, mogu se povezati sa sušnim ili kišnim periodima zbog čega dolazi do ugrožavanja same prehrambene bezbednosti jednog područja. Sa ovakvim problemima se u jednom periodu suočila i naša država. Cene hrane su u znatnom porastu i to u većoj meri pogađa najugroženiji deo svetske populacije što prehrambenu sigurnost otvara kao jedan od glavnih problema (Novitović., 2009). Najveći broj ljudi živi na granici egzistencije u ekstremnom siromaštvu što rezultuje smanjenom potražnjom čak i za onim osnovnim proizvodima. Kompanije na ovaj način stižu loše tržišno pozicioniranje pa svoje proizvode i usluge ne mogu da plasiraju na najbolji mogući način. Problemi koji su prisutni na svetskom tržištu u znatnoj meri utiču na tržište u našoj državi. Često dolazi do disbalansa nedostatka i viška robe na tržištu. U ovakvim slučajevima dolazi do poremećaja ponude i tražnje na tržištu. Jedna od

značajnijih posledica u tom slučaju, je smanjenje nivoa zaliha a sve zajedno je rezultiralo rastom cena. Resursi su ograničeni i mora se voditi računa o njihovom korišćenju. Održivost ekonomskog rasta u uslovima iscrpljivanja čistih prirodnih resursa sve je komplikovanija. Obnovljive energije se takođe iscrpljuju zbog prekomerne potrošnje. Zdrave hrane je sve manje zbog zagađenosti zemljišta. Održivi razvoj nije statična kategorija već čitav proces promena i prilagođavanja koji će raspoložive resurse, investicije i tehnološki napredak učiniti konzistentnim sa sadašnjim i budućim potrebama.

Doprinos pojedinih nauka uključenih u koncept održivog razvoja nije potpuno moguće odrediti, jer svaka od ovih nauka daje svoj doprinos iz svoga ugla (Obradović at. al. 2012). Koncept održivog razvoja je relativno novi koncept koji je uveden s ciljem da se prevaziđu nedostaci prethodnih modela razvoja; pre svega, zapostavljanje pitanja zaštite životne sredine. Održivi razvoj teži uspostavljanju ravnoteže među različitim dimenzijama razvoja ekonomskom, ekološkom i socijalnom. Tematski okvir zasnovan na principima održivosti se vremenom proširio tako da su unutar ovog diskursa rarvnoopravan status zadobila pitanja: ekonomije i racionalnog korišćenja resursa, socijalne pravde, te problemi životne sredine globalnih razmera (Štrbac at. al., 2012). Održivi razvoj je, prema tome, skladan odnos ekologije i privrede kako bi se prirodno bogatstvo planete Zemlje sačuvalo i za buduće naraštaje. Tako na primer, održivost se može definisati u smislu neopadajuće potrošnje čovečanstva tokom vremena; u tom smislu, čine se pokušaji kako bi se utvrdili uslovi koji to omogućavaju (Bogdanov, 2007).

U industrijskom sektoru, takođe, primetna su nastojanja da se poboljša energetska efikasnost, smanji emisija supstanci koje zagađuju različite delove životne sredine ili smanji utrošak materijala izborom novih (alternativnih) tehnologija. Održivi razvoj je značajan i za usporavanje trenda rasta siromaštva, kao i porasta nejednakosti unutar regija i država zbog nejednakih mogućnosti iskorišćavanja prirodnih resursa. Doprinos pojedinih nauka uključenih u koncept održivog razvoja nije potpuno moguće odrediti, jer svaka od ovih nauka daje svoj doprinos iz svoga ugla (Obradović at. al., 2007).

Tako na primer, u dve najveće energetske zemlje sveta (SAD, Rusija) usvojeni su dugoročni programi razvoja energetike koji su povezani sa zaštitom životne sredine, koju u značajnoj meri ugrožava energetska proizvodnja. Državni naučno tehnički program u Rusiji pod nazivom "Ekološki čista energetika" obuhvata četiri oblasti među kojima su "bezbedna nuklearna elektrana", "ekološki čista termoelektrana", "nekonvencionalna energetika" i "gorivo budućnosti" (Đurić, 2011)., Američki dugoročni program "Ekološki čista tehnologija uglja" posmatra razvoj ovih tehnologija u četiri oblasti.

Čišćenje uglja ispiranjem predstavlja već standardnu proceduru u razvijenim zemljama, čime se može pozitivno uticati na proces sagorijevanja i smanjenje emisija pepela i SO₂. Transportovani ugalj sa nesagorljivim mineralnim sadržajem i drugim štetnim sastojcima se na termoelektranama dodatno čisti. Nakon usitnjavanja na sekundarnoj drobilici, ugalj se uvodi u spororotirajući bubanj sa tečnosti veće gustine, koja omogućava da ugalj pluta, dok teži mineralni materijal tone na dno, odakle se dalje odvodi iz bubnja. Prečišćeni ugalj se zatim melje u mlinovima u finu prašinu, pogodnu za proces sagorijevanja u spraćenom stanju (klasično sagorijevanje).

Primenom alternativnih izvora energije dolazi do povećane efikasnosti, efektivnosti, profitabilnosti preduzeća. Pretpostavke od kojih je započet istraživački rad se odnose na rezultat koji daje prelazak sa tradicionalnih načina sušenja namirnica na primenu alternativnih izvora energije u industriji. Na osnovu svega do sada izračenog primena čistih tehnologija dobija sve veći značaj za poslovne procese. Resursi kojima se trenutno raspolaže postaju u sve većoj meri ograničeni. Primena je široka ali njihovo postojanje je dovedeno na minimum. Prilokom definisanja raspoloživih sredstava preduzeća sve više dodaju segment obrazovanja zaposlenih jer kako se na početku rada navelo. Zdravo radno okruženje jeste adekvatno obrazovan kadar. Intelektualni kapital iz dana u dan dobija sve veći značaj za poslodavce. Tržište intelektualnog kapitala je malo. Dolazi do njegovog velikog rasipanja. Mlad i perspektivan kadar u sve većoj meri napušta granice Republike Srbije "(Đurić, 2011).,

Postojeća infrastruktura u domenu tretmana opasnog otpada u Srbiji je nepripremljena za primenu zahteva direktiva zasnovanim na novom i Globalnom pristupu EU. Razvoj i prilagođenje metoda i novih tehnologija i izgradnja postrojenja za primenu novih tehnologija u tretmanu posebnih vrsta opasnog otpada, kao i usavršavanje stručnjaka je dug i skup proces. Zbog toga je potrebno, na nacionalnom nivou, angažovanje svih raspoloživih kapaciteta, koji mogu da doprinesu harmonizaciji i primeni zakonodavstva u oblasti zaštite životne sredine i upravljanja otpadom, čime će se doprineti zdravlju ljudi i ekonomskom razvoju, a u isto vreme će se obezbediti zadovoljenje potreba sadašnjih i budućih generacija.

Uticaj energetike na održivi razvoj je najizrazitiji kroz ekonomski aspekt održivosti. Kontinuirani ekonomski rast moguć je jedino kada je postignuta dovoljno sigurna snabdevenost električnom energijom uz prihvatljive cene e kako za domaćinstva tako i za industrijska preduzeća. Današnja industrija u Republici Srbiji kao celina zavisna je dosta od fosilnih goriva, a najviše od uglja. Povećanje energetske efikasnosti podrazumeva korišćenje ukupne toplotne energije u okviru energetskog sistema na različitim raspoloživim temperaturnim nivoima (Šušnjar, 2005).

Postrojenja s poboljšanim korišćenjem fosilnih goriva (elektrane s naprednim tehnologijama u korišćenju uglja sa težnjom da imaju nula emisije, elektrane s kombinovanim gasno parnim ciklusom, proizvodnja električne energije u gorivnim ćelijama), spadaju u tehnologije za proizvodnju električne energije, koje će sa aspekta održivog razvoja biti prihvatljive u prvoj polovici 21. veka. Paralelno sa njima, biće korištene i poboljšane nuklearne tehnologije (nuklearne elektrane sa unapređenim lakovodnim reaktorima, nuklearne elektrane sa visikotemperaturnim reaktorima, nuklearne elektrane sa brzim oplodnim reaktorima). Element koji je zajednički u svim dugoročnim strategijama razvoja energetskog sektora predstavlja usmeravanje na proizvodne sisteme i na potrošnju sa visokom efikasnošću i niskim troškovima energije i materijala.(Brkić, 2002).

U većini novijih studija o primeni OIE naglašava se važnost socijalne prihvaćenosti u cilju usvajanja i realizacije ovih projekata. Ovo polje istraživanja zauzima prostor između dve razvijenije oblasti istraživanja koje se bave fenomenima tehnoloških promena i njihovom difuzijom, s jedne, i socijalnim aspektima energije i energetske politike, s druge strane (Dragović. 1997).

Geotermalne izvore ipak treba promovisati da bi postao privlačniji poput energije vetra ili biomase. U Evropi se, recimo, od 2007. godine obeležava Dan vetra (15. jun). Slično bi se moglo uraditi kad je o geotermalnoj energiji reč. Niskotemperaturne geotermalne vode koriste se za grejanje i slične namene jer prenos vruće vode ili pare iziskuje velika ulaganja, što znači da se takva geotermalna voda mora iskoristiti lokalno. Njen potencijal omogućava balneološko i rekreativno korišćenje da bi se pre svega obezbedila energetska toplifikacija banjskih objekata i za medicinske svrhe (Gaede, 2018).

Literaturni izvori o socijalnoj prihvaćenosti geotermalnih izvora energije još su oskudni, gledano u globalnim razmerama, premda se broj radova iz ove oblasti postepeno uvećava. Sprovode se i istraživanja u kojima se sagledava uloga javnosti i stejk holdera u procesu inovacija u geotermalnom energetskom sektoru, uključujući i geotermalne vode. Socijalni aspekti korišćenja geotermalne energije uglavnom se istražuju kvalitativnim metodama (preko fokus grupa, radionica, interaktivnih konferencija) ili kvantitativnim metodama (najčešće korišćenjem ankete kao istraživačkog instrumenta). Nedavno je primenjen i mešoviti istraživački dizajn (kombinacija kvantitativnog i kvalitativnog metoda) prilikom istraživanja socijalne prihvatljivosti geotermalne energije iz brojnih izvora na prostoru centralne Italije u provinciji Viterbo (Dragović et al. 2018).

U Srbiji, prema podacima Svetske zdravstvene organizacije (SZO), od posledica zagađenja vazduha godišnje umre oko 6.000 ljudi: dvostruko više nego od oboljenja izazvanih virusom SARS-2. Ako bi se smanjilo ispuštanje ugljendioksida, suspendovanih čestica, te sprovela energetska tranzicija: od termoelektrana na ugalj ka elektranama koje koriste OIE uz podsticaje domaćinstvima da koriste OIE u ruralnim sredinama, a centralno grejanje u gradovima, Srbija

bi, poput nekih drugih oblasti, mogla da postane lider Zapadnog Balkana u oblasti korišćenja OIE, odnosno proizvodnje zelene energije (Cecić at. al. 2006).

Nedavno usvajanje Zakona o obnovljivim izvorima energije (2021) trebalo bi da Srbiji olakša put u kretanju ka energetske nezavisnosti. Ova zemlja bi, iako se približava cilju od 27% učešća OIE u proizvodnji energije, trebalo da odustane od politike podsticanja otvaranja malih hidroelektrana (MHE) derivacionog tipa (posebno u zaštićenim područjima), zbog malog udela u ukupnoj proizvodnji električne energije. Nisu zanemarljivi ni protesti lokalnog stanovništva prema MHE u planinskim predelima zemlje, naročito, na Staroj planini koji su učestali upravo u jeku pandemije. Dešavanja oko MHE ukazala su na slabu socijalnu prihvaćenost korišćenja hidropotencijala planinskih reka za dobijanje struje što je, s druge strane, podstaklo iznalaženje drugih, prihvatljivijih rešenja. Od 1.januara 2021.godine, na primer, povećana je cena električne energije, pri čemu je pet puta povećana naknada za OIE koju građani plaćaju, kako bi se stvorila povoljnija klima za investiranje u oblasti OIE. Građani su u uslovima pandemije pokazali energetske, zdravstvenu i ekološku odgovornost i prema svom zdravlju i životnoj sredini, što se pozitivno odražava na socijalnu prihvaćenost OIE (Pellizzone at. al. 2017).

Korišćenje energije iz obnovljivih izvora je u javnom interesu Republike Srbije i od posebnog je značaja za Republiku Srbiju. U cilju ostvarivanja javnog interesa iz stava 1. ovog člana, Republika Srbija, autonomna pokrajina i jedinice lokalne samouprave mogu da donesu strateške i druge dokumente, programe i planove za ostvarivanje ciljeva utvrđenih ovim zakonom i obezbeđuju sredstva u svojim budžetima za ispunjenje obaveza utvrđenih ovim zakonom i strateškim dokumentima.

Uređenje korišćenja energije iz obnovljivih izvora obuhvata mere aktivnosti koje se preduzimaju radi ostvarivanja dugoročnih ciljeva, i to:

- 1) smanjenja upotrebe fosilnih goriva i povećanja korišćenja

obnovljivih izvora energije u cilju zaštite životne sredine;
2) dugoročnog smanjenja zavisnosti od uvoza energenata;
3) otvaranja novih radnih mesta i razvoj preduzetništva u oblasti

obnovljivih izvora energije;
4) podsticanja istraživanja, inovacija i konkurentnosti u oblasti korišćenja obnovljivih izvora energije;
5) digitalizacije, jednostavnosti, ekonomičnosti i efikasnosti postupaka u oblasti obnovljivih izvora energije;

Vrste elektrana koje koriste obnovljive izvore energije Član 5.
Elektranama koje koriste obnovljive izvore energije smatraju se:

- 1) hidroelektrana;
- 2) elektrana na biomasu;
- 3) elektrana na biogas;
- 4) vetroelektrana;
- 5) solarna elektrana;
- 6) geotermalna elektrana;
- 7) elektrana na biorazgradivi otpad;
- 8) elektrana na deponijski gas;
- 9) elektrana na gas iz postrojenja za tretman komunalnih otpadnih voda

Energetski subjekti koriste podsticajne mere po propisima koji su važili u trenutku sticanja prava na podsticajne mere. Uslovi pod kojima su energetski subjekti stekli pravo na podsticajne mere ne mogu se naknadno menjati na način kojim se umanjuju ili ograničavaju njihova stečena prava i ugrožava ekonomska korist njihovih postrojenja koja su predmet podsticaja. U cilju povećanja korišćenja energije iz obnovljivih izvora, mogu se podsticati tehnologije u ranom razvoju koje koriste nove obnovljive izvore, kao što je obnovljivi vodonik i drugi energenti.

Obnovljivi vodonik može se koristiti u oblasti toplotne energije, saobraćaja i prirodnog gasa u skladu sa odredbama ovog zakona i zakona kojim se uređuje energetika. Vlada, na predlog Ministarstva, utvrđuje podsticajne mere za proizvodnju, saobraćaj, skladištenje i

korišćenje obnovljivog vodonika koji se koristi u skladu sa stavom 2. ovog člana.

U cilju ostvarivanja javnog interesa iz člana 2. ovog zakona, Republika Srbija, autonomna pokrajina i jedinice lokalne samouprave kroz strateške i druge dokumente, programe i planove predviđaju mere i aktivnosti koje se preduzimaju radi ispunjenja ciljeva utvrđenih ovim zakonom. Prilikom planiranja mera i aktivnosti iz stava 1. ovog člana Republika Srbija, autonomna pokrajina i jedinice lokalne samouprave naročito vode računa da planirane mere doprinesu povećanju korišćenja obnovljivih izvora energije, energetske bezbednosti Republike Srbije, održivom i ravnomernom regionalnom i lokalnom ekonomskom razvoju, obezbeđivanju i unapređenju energetske potreba stanovništva i očuvanja i zaštite životne sredine. (Službeni glasnik RS”, br. 145/14 i 95/18 - dr. zakon).

Metodološki okvir istraživanja

Na teritoriji Srednjeg Banata ova tema nije mnogo potencirana, istraživanja nisu vršena na ovu temu u dovoljnoj meri. Ne postoji mnogo informacija ni podataka o značaju energetske efikasnosti za proizvodne procese u poslovanju. Ne postoji jasna slika o ovoj tematskoj oblasti na teritoriji gde je izvršen istraživački rad.

Srbija spada u red zemalja sa izuzetno niskom energetske efikasnošću. Razloge tome treba tražiti u korišćenju zastarelih, energetske neefikasne tehnologije u industriji, zadrugarstvu i infrastrukturi, neadekvatnoj zakonskoj regulativi u ovoj oblasti, niskom životnom standardu i nedovoljno razvijenoj. Ekološkoj svesti stanovništva. Obim i struktura energetske rezerve i resursa Srbije su veoma nepovoljni. Rezerve kvalitetnih energenata, kao što su nafta i gas su simbolične i čine manje od 1%.

Istraživanje ima za cilj da pokaže u kojoj meri primena svremenih metoda u proizvodnji ima uticaja na energetske efikasnost proizvodnih procesa. Treba napomenuti da su u dosadašnjoj praksi najčešće korišćeni: vetar, sunce, voda kao obnovljivi izvori energije.

Globalna ulaganja u ove izvore energije beleže nove rekorde poslednjih godina. Ovi obnovljivi izvori energije praktično su stalni i sveprisutni i ne ugrožavaju životnu sredinu. Međutim, primena svakog od njih, pa i solarne energije, ima svoja ograničenja, ali jedno je sigurno, postojeći kapaciteti veoma malo su iskorišćeni, a i to malo svodi se na ekonomski najrazvijenije delove sveta, tako da novac predstavlja najvažniji ograničavajući faktor iskorišćavanja ovih izvora

Zadatak ovog istraživanja je da se postavljena pretpostavka od koje je započet istraživački rad potvrdi ili opovrgne. Pored ekološkog, upotreba alternativnih izvora energije ima i ekonomski značaj. Društveni standard uslovljava rast za proizvodnju energije. Smatra se da ne postoji dovoljna ekonomska zainteresovanost kako proizvođača kako proizvođača tako i krajnjih korisnik. Ispitivanje je vršeno anketiranjem različitih lica na teritoriji grada Zrenjanina u periodu od 25.06.2022. do 27.08. 2022. Broj učesnika u ovom istraživanju iznosi 67, pri čemu je ceo uzorak analiziran kao jedna celina. Upitnik koji je korišćen u ovom istraživanju kreiran je kombinacijom pitanja iz radova drugih autora i od strane autora rada. Sva pitanja u upitniku su zatvorenog tipa. Kod pojedinih pitanja je korišćenja Likertova skala za ocenjivanje stavova ispitanika, dok su druga pitanja u obliku zaokruživanja, gde su ispitanici bili u obavezi da izaberu od ponuđenih odgovora, odgovor koji daje najtačniji opis za njihove stavove. Prikupljeni odgovori su dalje statistički obrađeni pomoću Eksel programa, a rezultati do kojih se došlo nakon obrade podataka su predstavljani i analizirani u daljem radu

Ho: Postoji pozitivan stav o isplativosti primene čistih tehnologija u proizvodnji

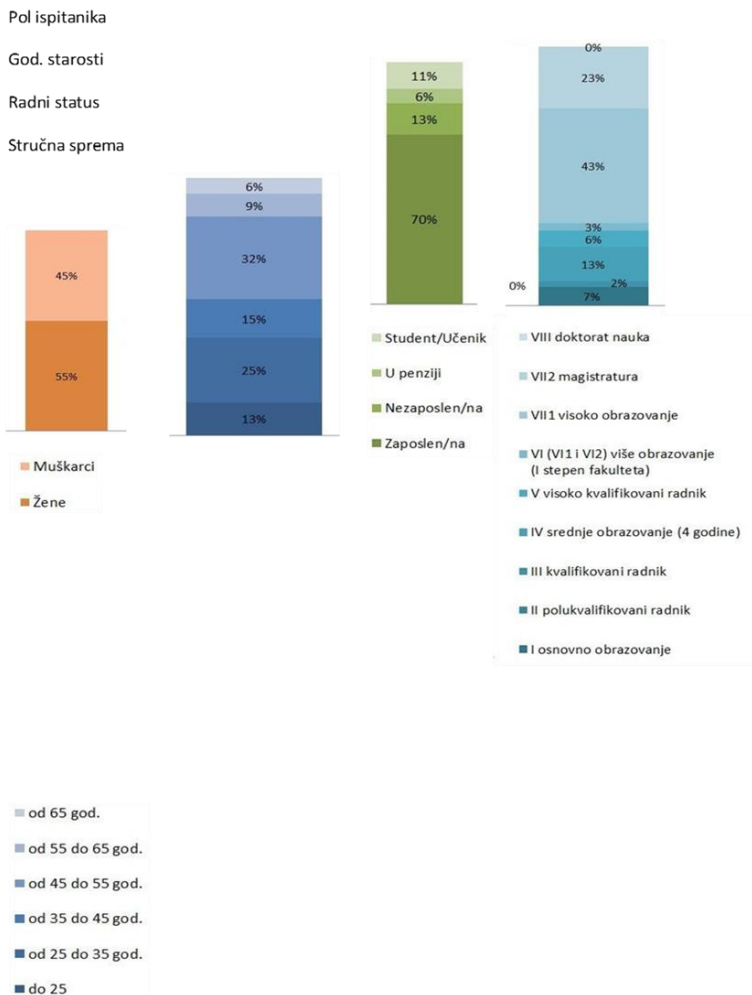
H 1: Postoji potreba da se u proizvodnim procesima poveća primena alternativnih izvora energije

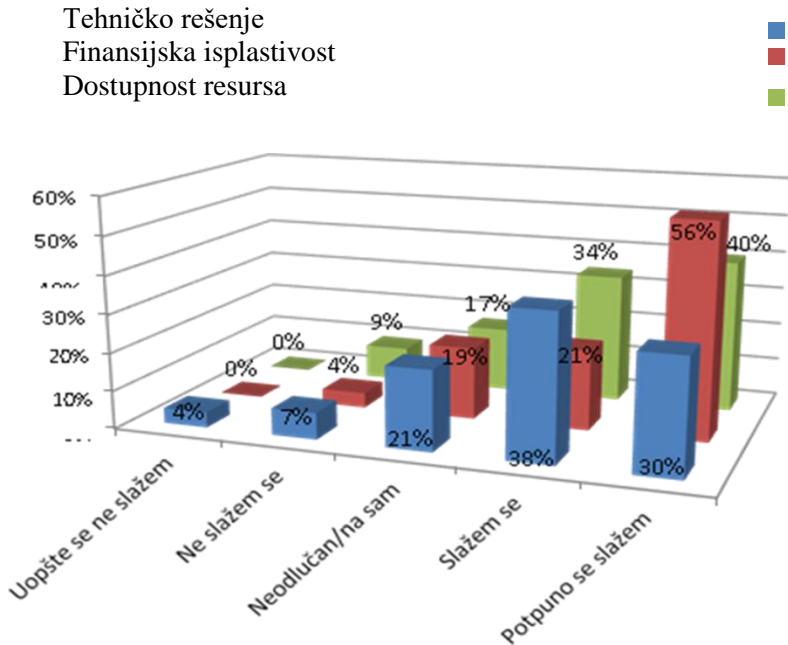
H 2: Preduzeća se najčešće opredeljuju za uvođenje solarnih sistema u proizvodne procese

H 3: Na odluku o izboru tipa alternativnih izvora najveći uticaj ima tehnička izvodljivost i finansijska isplativost projekta

Hipoteza 4: Prisutna je želja da se poveća ulaganje od strane preduzeća u oblasti zaštite životne sredine i smanji emisija štetnih materija

Slika 1. Struktura ispitanika prema kategorijama





Slika 2. Grafički prikaz odgovora na pitanje: Po Vašem mišljenju, šta bi moglo da ima uticaj na izbor modela primene alternativnih izvora u proizvodnji?

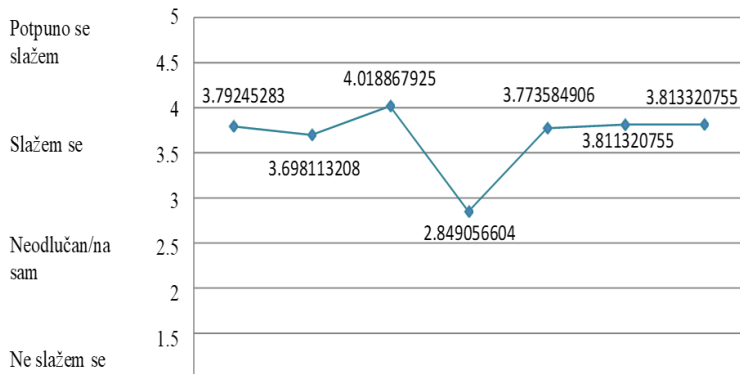
Na slici 2. dat je prikaz rezultata gde su se posmatrala tri kriterijuma: finansijska isplativost, tehničko rešenje i dostupnost resursa kao faktora koji utiču na primenu čistih tehnologija u proizvodnji. Najveći broj ispitanika je dao pozitivan odgovor da je najznačajniji faktor prilikom primene čistih tehnologija i obnovljivih izvora energije baš finansijska isplativost.

Tabela 1. Starosna struktura ispitanika

Godine ispitanika	Broj ispitanika
do 25	57
25-35	16
35-45	12
45-55	32
55-65	19
od 65	9

U tabeli 1. Dat je prikaz starosne strukture ispitanika koji su uključeni u istraživanje. U istraživanju su bila uključena lica od 25 godina, najveći broj ispitanika obuhvatio je grupu starosne dobi do 25 godina, sledeća grupa je bila grupa u kategoriji 45 do 55 godina. Obe grupe ispitanika su dale veoma slične odgovore.

Na slici 3. su prikazani stavovi ispitanika kada je reč o uticaju izbora metode. Najviše je vrednovan mogućnost da je finansijska isplativost projekta proizvoda postanu jedna od najznačajnijih. Srednja vrednost ovog odgovora iznosi 4,3012 (slažem se). Iako nije moguće uočiti veliku razliku u srednjim odgovorima, nijedan odgovor nije smatran nepotrebnim, odnosno ispitanici smatraju da svaka tri mogućnost može u većoj ili manjoj meri utiče na izbor metode. Bolja prepoznatljivost je vrednovan sa 4,0377 (slažem se), a dostupnost resursa sa 3,8302 što takođe spada u interval odgovora od slažem se ali u uspoređivanju sa drugim odgovorima najbliži je odgovoru koja stoji za neodlučnost.



Uopšte se ne slažem 1

Slika 3. Stavovi ispitanika izbor metode

Zaključak

Najracionalnija je ona proizvodnja u kojoj nema otpadaka, ona u kojoj se sirovina i energija u potpunosti koriste. Svaka organizacija bi trebala da uvede sistem kvaliteta u svoje poslovanje kako bi postigla maksimalnu efikasnost i profitabilnost poslovanja. Kvalitet i higijena hrane je od izuzetnog značaja na tržištu i jedan od značajnih elemenata konkurentnosti. Industrija dobija sve veću obavezu da preduzme i primeni niz mera koje obezbeđuju zdravstvenu ispravnost i kvalitet namirnica. Tehnologija sve brže napreduje i potrošači postaju sve obrazovaniji i informisaniji. Organizacija koja se konstantno usavršava postaje konkurent i apsolutni lider. Potrebno je da se vodi strategijom inovativnosti kako bi i profitabilnost i efikasnost poslovnih procesa bila na najvišem nivou. Ovakav vid poslovanja je od izuzetnog značaja iz razloga što je održivost ekonomskog rasta u uslovima iscrpljivanja čistih prirodnih resursa sve komplikovanija. Obnovljive energije se takođe iscrpljuju zbog prekomerne potrošnje a samim tim je količina raspoloživih resursa smanjena. U Republici Srbiji još uvek ne postoje značajni rezultati u korišćenju biomase kao energenata i pored velikih postojećih potencijala. Neophodno je zajedničko angažovanje domaće privrede i

istraživačkih institucija, kroz demonstracione projekte, kako bi se stvorili uslovi da poljoprivredna gazdinstva više koriste sopstvene ostatke biomase za proizvodnju energije. Svesna značaja obnovljivih izvira energije Republika Srbija je potpisala pristupnicu Međunarodnoj agenciji za obnovljivu energiju. Kvalitet primene određenih mera energetske efikasnosti u velikoj meri zavisi od stručne radne snage.

Literatura

Brkić, M. Dostignuća u korišćenju biomase u Danskoj i Švedskoj. Traktori i pogonske mašine., Beograd., 2002.

Cecić, N., Milivojević, J., Arsić, S. Ekonomičnost ulaganja u sistem za navodnjavanje u klimatskim uslovima ariljskog malinogorja., Novi Sad., 2006.

Dragović, Nj., Vuković, M., Štrbac, N. Održivost korišćenja niskotemperaturnih geoter-malnih voda, Niš., 2015.

Dragović, S. Uloga navodnjavanja i odvodnjavanja upoljoprivredi i doprinos nauke njihovom razvoju, n očuvanje zemljišta, Jugoslovensko društvo za proučavanje zemljišta., Novi Sad., 1997. Gaede, J., Rowlands, I.H. Visualizing social acceptance research., Energy Research & Social Science, Kanada., 2018.

Đurić R., Problemi sprovođenja mera energetske efikasnosti u preduzećima., Banja Luka, 2011. Obradović M., Stanković D., Obradović S., Sklad ekologije i održvog razvoj, Beograd, 2007.

Geunis L., Haling S., Obnovljivi izvori energije., Danska., 2011.

Ilić B., Adamović T, Kenjić Z., Blaženović R., Obnovljivi izvori energije i energetska efikasnost, Novi Sad, 2013.

Novitović O., Rančić D., Novitović A., Zaštita životne sredine, Užice, 2009.

Obradović M., Stanković D., Obradović S., Sklad ekologije i održivog razvoj, Beograd., 2007.

Pellizzone, A., Allansdottir, A., De Franco. R., Muttoni, Manzella. A. Geothermal energy and the public: A case study on deliberative citizens' engagement in central Italy, Energy Policy, Italija., 2017.

Štangl Šušnjar, G. Zimanji, V. Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Subotica., 2005.

Štrbac N., Vuković M., Voza D., Sokić M., Održivi razvoj i zaštita životne sredine, Beograd., 2012. Bogdanov, N. Mala ruralna domaćinstva u Srbiji i ruralna nepoljoprivredna ekonomija., 2007.

Elektronski izvori:

Zakonske regulative preuzete sa:

(Službeni glasnik RS”, br. 145/14 i 95/18 - dr. zakon) (datum pregleda 23.11.2022.)

Predlog zakona koji se odnosi na primenu u Evropskoj Uniji:

(evropa.rs). (datum pregleda: 08.12.2022.)

ECONOMIC PROFITABILITY OF APPLICATION OF CLEAN TECHNOLOGIES IN PRODUCTION

Abstract: The rapid development of new technologies of the 21st century has developed an increased human need for energy. It is necessary to develop new and improve existing facilities in order to achieve higher energy capacities. The research aims to show to what extent the application of modern methods in production has an impact on the energy efficiency of production processes. Companies are increasingly introducing energy policy into their operations. The task of this research is to confirm or refute the assumption from which the research work was started. There is a positive attitude towards the profitability of applying clean technologies in production. In addition to being ecological, the use of alternative energy sources also has economic significance. The social standard conditions growth for energy production. Their policy is based on the construction of facilities based on alternative energy sources, with the use of resources in the most efficient way. It is considered necessary to engage the domestic economy and research institutions through demonstration projects in order to increase the economic profitability of the application of clean technologies in production processes.

Keywords: clean technologies, education, socially responsible business, investment fund, profitability, economy, education, strategy

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Kovačević, A. (2023) Ekonomska isplativost primene čistih tehnologija u proizvodnji. *Horizonti menadžmenta*. III (1), 25-43.

UDK: 658.21
005.52:338.47

Pregledni rad
Rad je primljen/ Received: 14.02.2023;
Prihvaćen/ Accepted: 23.04.2023

Milan Stanković¹
Gruja Kostadinović²

PREDUSLOVI ANALIZE LOKACIJA SAOBRAĆAJNIH SISTEMA ZA FORMIRANJE PRISTUPA KVALITETU USLUGA

Sažetak: Problemi u izboru lokacije sistema za pružanje usluga, počevši od same usluge i značaja lokacije u uslužnom sistemu, zatim faktora koji utiču na odluku o lokaciji, odgovarajućih modela za njihovo određivanje i lociranje uslužnih sistema u saobraćaju su ključni delovi ovog svojevrsnog pogleda u obliku ekonomskih i statističkih aspekata proučavanja izbora lokacije sistema za pružanje usluga.

Ključne reči: lociranje sistema, značaj lokacije, modeli određivanja lokacije

Uvod

U poslednjih nekoliko decenija razvijena su mnoga nova područja istraživanja koja se bave problemom lokacije. Najveći broj istraživanja, smeđutim, upućivano je na pojedine attribute i ciljeve. U slučaju kada je nedovoljan pojedinačni kriterijum, kao što je minimiziranje prosečnog vremena reakcije za pristup uslužnom području, da se obrati donosiocu odluka, moraju biti korišćeni višestruki ciljevi. Kvalitativni faktori, kao što su potrošačka usluga,

¹ Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“, Niš, milan.stankovic@konstantinveliki.edu.rs; <https://orcid.org/0000-0002-1397-8150>

² Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“, Niš, gruja.kostadinovic@konstantinveliki.edu.rs

tržišna tražnja, kao i kvantitativni faktori slični distribuciji i troškovima poslovanja, trebaju biti adekvatno mereni i korišćeni u matematičkom programskom modelu.

Optimalna lokacija uslužnih područja je od velikog značaja za istraživanja. Određivanje dobre lokacije za područje u nameri da se zadovolje rastući zahtevi tražnje, predstavljaju značajan interese za istraživače. Pristup uslužnom objektu je presudan faktor za determinisanje satisfakcije tražnje za potrošačke zone. Dobra strategija lokacije pruža firmi jasnu strategijsku prednost nad konkurencijom. Za nove tipove takvih usluga, odluka o lokaciji je veoma značajna, zato što se kroz nju omogućava da usluga postane raspoloživa za potencijalne potrošače. Lokacijom uslužnih sistema na više mesta, preduzeće povećava svoju raspoloživost i tako unapređuje svoju ukupnu potrošačku uslugu. Međutim, pružanjem usluge na više uslužnih mesta povećavaju se troškovi uspostavljanja i održavanja uslužnog područja. Na taj način, može erodirati profit, sem u slučaju, da postoji dovoljno povećanje u korišćenju usluge. Lokacija i vrsta područja uspostavljaju osnovnu formu, troškove i performansu logističkog sistema.

U ovom radu se razmatraju izbori sa kojima se suočavaju uslužni provajderi u vezi mesta i vremena isporuke usluge. Zbog toga što su potrošači usluga uglavnom uključeni kao suproizvođači usluge, vreme i mesto na kome očekuju da će se dogoditi proces, postaje značajan kriterijum za vrednovanje. Odluke o proizvodnji i lokaciji ne mogu se donositi u izolaciji od analize potreba potrošača. Dok uslužne organizacije imaju želju da centralizuju proizvodnju, kako bi ostvarile ekonomiju obima, dotle potrošači uglavnom traže lokalni pristup uslugama. Odluke o uslužnoj lokaciji stoga obuhvataju svojevrsni *trade-off* između potreba proizvođača o onih potreba koje imaju potrošači. Saobraćajni sistem u celini, ponajpre iz razloga svoje granske specifičnosti, navedeno mora primenjivati za svako pojedino područje ponaosob, pri čemu je potrebno izvršiti i optimizaciju područja kod multimodalnog i intermodalnog sistema prevoza.

1. Fenomen lokacije i njegov značaj

Kod nekih usluga proizvodnja može biti veoma nefleksibilna. Kod izbora lokacije neophodno je ovo imati u vidu, uzimajući da se izbor lokacije često temelji na relativno neproizvodnim odlukama. Odluke o uslužnoj lokaciji su pod uticajem obima, koji uzrokuje fleksibilnost potrošača prema mestu gde žele da koriste uslugu. Nefleksibilnost se pojavljuje iz nekoliko razloga:

- Usluga se vrši na nekom posedovnom predmetu potrošača, koji je nepokretan;
- Potrošač nije mobilan;
- Impulsivnost kupaca;
- Specijalističke usluge – kod kojih je imanentno da kupci nisu voljni da kupuju rutinske usluge.

U realnosti, najveći broj odluka uslužnih potrošača uključuje *trade off* između cene usluge, kvaliteta isporuke na određenoj relaciji, obim raspoloživih izbora i troškove za potrošača u izrazima vremena i novca koje angažuju, kako bi se došlo do usluge.

Za neke usluge, izbor mesta za isporuku usluga, predstavlja najznačajnije sredstvo za privlačenje novih poslova. Ovo se odnosi na usluge niske vrednosti za koje potrošač pokazuje malo spremnosti da planira kupovinu a zatim i da je realizuje. Lokacija je veoma značajna i u slučaju impulsivnih kupovina. Benzinske pumpe, kafe barovi u turističkim područjima i restorani su tipično izabrani kao rezultat potrošačevog nailaženja na uslužni sistem bez ranijeg planiranja. Na primer, nije logično da će mnogo vozača slediti medijske reklame i tražiti benzinske pumpe koje su locirane u sporednoj ulici. Stoga, vidljiva lokacija uslužnog sistema predstavlja vitalni faktor u izboru potrošača.

Kvarljivost uslužnih ponuda rezultira u njihovoj vremenskoj raspoloživosti koja postaje značajna kao i njihova prostorna lokacija. Potrošači mogu biti segmentirani prema njihovoj fleksibilnosti uz uvažavanje vremena u kome su oni pripremljeni da realizuju uslugu.

Tako kupovina neće biti učinjena ako usluga nije odmah raspoloživa. Na primer, taksista koji pruža uslugu samo u određeno vreme, verovatno će izgubiti svaku od narudžbina, ukoliko ne izvrši uslugu u okviru određene vremenske tolerancije.

Fleksibilnost lokacije usluge predstavlja meru u kojoj se ona može realizovati uprkos promenljivim ekonomskim situacijama. Zbog toga što su odluke o lokaciji u suštini dugoročne, njihova selekcija treba da bude primarna u određivanju budućih ekonomskih, demografskih, kulturnih i konkurentskih promena. Konkurentsko pozicioniranje se odnosi na metod pomoću koga firma može zauzeti mesto u odnosu na svoje konkurente. Višestruka lokacija može služiti kao barijera za konkurenciju, pomoću izgradnje konkurentске pozicije firme i uspostavljanja tržišne stvarnosti. Upravljanje tražnjom je sposobnost da se kontroliše kvantitet, kvalitet i tajming tražnje. Fokus može biti razvijen pomoću nuđenja iste usko definisane usluge na mnogo lokacija.

Izbor lokacije se razlikuje prema prirodi usluge koja se prodaje. Imajući ovo u vidu, usluge se mogu klasifikovati kao one kod kojih:

1. Lokacija može biti nevažna;
2. Lokacija može biti koncentrisana; i
3. Lokacija može biti disperzirana.

Kada se radi o slučajevima popravki u domaćinstvu i komunalnim službama, lokacija nije važna. Usluge se pružaju u kući potrošača, a presudno je da one budu “pristupačne” i “raspoložive” za potrošače, koji imaju potrebe za njima.

Veliki broj usluga su koncentrisane, a razlozi se ogledaju u statusu koji je povezan sa određenim položajima: niži intenzitet tražnje, spremnost potrošača da bude mobilan.

Kada se radi o disperziranim uslugama položaj se određuje prema uslovu tržišnog potencijala. Priroda tražnje i karakteristike usluge zahtevaju disperziju na tržištu. U tom slučaju, institucije mogu biti centralizovane, a operacije su disperzirane. Pre nego što mreža

uslužnih mesta bude dizajnirana, organizacija mora jasno definisati svoje ciljeve koje se odnose na pristupačnost.

Naročito se mora imati jasna ideja o veličini biznisa, tržišnom udelu i potrošačkom segmentu, koji se pokušava privući (Ljubojević, 1998). Tradicionalna ideja o nedovoljnosti proizvodnje i potrošnje usluge, najpre postavlja problem u ostvarenju maksimuma proizvodne efikasnosti i maksimuma raspoloživosti usluge. Jedan od metoda rešavanja ovog očiglednog problema predstavlja pokušaj da se odvoji proizvodnja i potrošnja, tj. da se dizajnira usluga koja može biti proizvedena na najefikasnijem mestu, a trošena gde je najpotrebnija. Palmer ističe neke od metoda koje mogu udaljiti proizvodnju od tačke trošenja (Palmer, 1994): Telekomunikaciona i internet mreža omogućavaju da se usluge proizvode u centralnoj operativnoj jedinici, a da se učine raspoloživim u tački izbora potrošača (telefonsko i internet bankarstvo);

Poštanske usluge mogu omogućiti korisnicima da se opipljive usluge učine raspoloživim, na svakoj lokaciji, na sličan način kao što su strategije pristupačnosti koje su zasnovane na telekomunikacijama. Najnovija sredstva odvajanja proizvodnje i potrošnje pružaju surogate za usluge. Njima se omogućava pružanje same usluge u vreme i na mestu, gde i kada to potrošač zaista želi.

Lokacija i raspored područja su presudni za pristup troškovne efikasnosti iz dva razloga. Prvo, lokacija i raspored moraju smanjiti troškove po jedinici proizvodnje. Drugo, oni moraju dovesti do visokog obima prodaje. Odluka o tome gde da se locira biznis zavisi od relativne podele komponente kontakta sa potrošačem i pomoćne komponente operacije. Zbog potrebe da se stvori visok obim biznisa, komponenta kontakta sa potrošačima mora biti pogodna za potrošača. Pomoćne funkcije, međutim, mogu biti locirane na područjima koja ne zahtevaju kapitalne investicije. U izboru lokacije uslužnog sistema, moraju se istražiti pet ključnih kriterijuma: operativna pozicija, podesnost za drgovinu, saobraćajno ukrštanje, kumulativna konkurentska privlačnost i konkurentska kompatibilnost. Podesnost za trgovinu (eng. merchantability) se odnosi na distancu sa koje potrošač može ostvariti transakciju.

Izbor lokacije za usluge je prva kritična odluka menadžmenta i mora biti učinjena u procesu definisanja adekvatnog obuhvata usluge. Lokacija će zavisi od operacione pozicije firme. Firma koja koristi pristup troškovne efikasnosti mora se locirati tamo gde se može stvoriti visok nivo kretanja potrošača. Firma, koja bira kastomiziran pristup želeće da se locira tamo gde usluge mogu stvoriti prestiž i imidž, koji će impresionirati njihove potrošače. Firma sa pristupom uslužnog kvaliteta će želeći da stvori za potrošača odgovarajuću komponentu potrošačkog kontakta. Pomoćna komponenta treba biti u području niskih troškova.

Usluge koje imaju visok podesnosti za trgovinu mogu biti upravljane bez postojanja potrošačkog fizičkog pristupa. Usluge niskog nivoa ili zahteva od potrošača da dođe po uslugu ili da usluge, moraju ići bliže potrošaču. Ako potrošač mora da dođe po uslugu, lokacija postaje presudnija. Troškovno efikasne operativne usluge moraju biti sigurne da su njihova područja odgovarajuća za potrošače. Ukoliko je uslužna organizacija izabrala pristup kvaliteta usluge, fizičko mesto nije presudno ali je još uvek značajno. Za pristup kastomizacije, kriterijum mesta se menja od one usluge koja je odgovarajuća za potrošače do one koja je impresivna i saopštava specifični imidž potrošačima.

Određivanje obima i tipa saobraćajnog obima koji poseduje usluga za uslužni biznis je prvi korak u vrednovanju saobraćajnog ukrštanja. Uslužni biznisi koji se odnose na obim moraju biti locirane tamo gde prolazi veliki broj vozila ili pešaka.

Firme koje koriste operativni pristup uslužnog kvaliteta će biti koncentrisane oko saobraćajnog ukrštanja za njihovo područje kontakta sa potrošačima. Hoteli koji su pozicionirani na tehničkom kvalitetu želeće da budu locirani na visoko prometnim saobraćajnim mestima. Njih je najbolje locirati u centru (eng.downtown) bliže poslovnim distriktima da privuku poslovne goste.

Neke uslužne koristi se ostvaruju kod postojanja u klasteru sličnih biznisa ili komplementarnih poslova. Restorani i hoteli mogu da privuku više poslova kada su locirani u klasterima nego onda kada su

usamljeni. Ukoliko klaster nudi komplementarne izbore, svaka od usluga će koristiti. Postojanje neke komplementarne karakteristike omogućavaju potrošačima povećanje izbora.

Koncept kumulativne atrakcije je najznačajniji za usluge koje se fokusiraju na operativnom pristupu. On se temelji na troškovnoj efikasnosti i najmanje je značajan za usluge koje koriste kustomiziran pristup (metod prilagođavanja uslužne ponude prema individualnim zahtevima). Za usluge koje koriste pristup uslužnog kvaliteta, značaj konkurentske privlačnosti zavisi od broja željenih potrošača. Hoteli često koriste postojanje u klasteru, zato što najveći broj gostiju ostaje samo jednu ili dve noći, a hotel ima potrebu da u njemu konstantno borave gosti. Konkurentska kompatibilnost je značajna za usluge kao što su agencije za iznajmljivanje automobila. Lociranje blizu hotela i aerodroma omogućava razmenjivanje potrošača.

2 Faktori koji utiču na odluku o lokaciji

Preblemom lokacije se možemo baviti u okviru nekoliko nivoa (Looz, Van B. 1998). Lokacija uslužnog kapaciteta može da se traži na drugom kontinentu, u drugoj zemlji, bloku ili ulici. U zavisnosti od veličine prostora koji se uzima u obzir, važnost faktora koji determinišu finalni izbor lokacije se razlikuje. Faktori razmatrani pri lociranju »Disney« zabavnog parka u Evropi razlikuju se od onih koje »McDonald's« uzima u obzir pri odlučivanju gde u Parizu da otvori novi restoran tipa »McDrive«. »Disney« menadžment je analizirao faktore kao što su raspoloživost adekvatne radne snage i transportne infrastrukture, klima i stepen vladine podrške, dok je »McDonald's« lokalni menadžment mislio na sasvim druge stvari. Faktori kao što su gustina saobraćaja, lokacija konkurencije, zakonska regulativa u oblasti gradnje, raspoloživ prostor i jednostavan prilaz su od veće važnosti.

Sledeći korak je domen mikrolokacije, koji se bavi preciznom pozicijom u okviru izabranog gradskog centra, regionalnog šoping centra ili glavne ulice. Na ovom nivou, faktori kao što su postojanje privlačnih ili atraktivnih prodavnica, uticaj ulaznih i izlaznih

punktova na obrasce cirkulacije potrošača i maksimalna prostorna distanca između prodavnica koja se mora preći pešice, igraju značajnu ulogu.

Najvažniji faktori uticaja na odluku o lokaciji na opštem nivou bili bi raspoloživost dobre infrastrukture (npr. raspoloživi putevi i komunikacije), sposobnost da se privuče radna snaga i blizina potrošača. Međutim, pojavljuje se razlika u značaju ovih faktora u zavisnosti od vrste delatnosti. Sektori kao što su zdravstvo, obrazovanje, socijalne i personalne usluge generalno pridaju relativno manje važnosti faktorima koji determinišu lokaciju, nego sektori poput skladištenja, saobraćaja i transporta, veleprodaje, što ukazuje da su oni relativno imuni na veliki broj faktora vezanih za prostorni aspekt uopšte. S obzirom da su potrošači generalno manje raspoloženi da prelaze veće razdaljine zbog uobičajenih usluga, jasno je da usluge kao što su maloprodaja prehrambenih proizvoda ili banke pridaju veću važnost lociranju blizu svojih potrošača nego kada su u pitanju profesionalne ili obrazovne usluge.

Na nivou izbora konkretnog mesta, ulaze u igru specifičniji i pragmatičniji faktori. Adekvatan parking pojavljuje se kao najvažniji faktor, prate ga tri faktora vezana za izgradnju i troškove. Maloprodajno orijentisane usluge kao što su prodavnice, banke i restorani pridaju mnogo više važnosti ovim faktorima, dok im bolnice i javne službe pripisuju manji značaj.

Očito da priroda usluga ima ključni uticaj na relativan značaj faktora koji determinišu izbor lokacije. Uslužno preduzeće koje pruža tip usluga koje zavise od prometa potrošača, ne može sebi dopustiti da pridaje suviše pažnje faktorima radne snage i vladine podrške u svojoj odluci o lokaciji. S obzirom da pogodnost i udobnost predstavljaju ključne reči, takvom preduzeću ne ostaje ništa drugo nego da se locira tamo gde su potrošači, tražeći pri tome kontakte sa njima. Za razliku od ovih, profesionalne usluge, ne moraju da budu locirane u neposrednoj blizini potrošača i imaju više slobode u izboru lokacije.

Preduzeće mora da postavi pitanje »Koju vrednost ima usluga za potrošača?« i još važnije »Koja je to dodatna vrednost naše usluge u

poređenju sa konkurencijom?«. Bilo bi nerazumno očekivati da potrošač vozi jedan sat da bi stigao do određenog restorana brze hrane, kada mu je do drugog lanca dovoljno samo pet minuta, bez obzira koliko je čizburger zaista ukusan. Međutim, isti potrošač može biti spreman a vozi sat i više da bi stigao do ekskluzivnog restorana sa tri ili više zvezdica. Prema tome, nivo slobode u izboru lokacije u najvećoj meri zavisi od percepcirane vrednosti usluge.

3 Modeli za određivanje lokacije

Pre nego mreža uslužnih mesta bude dizajnirana, organizacija mora jasno definisati svoje ciljeve pristupačnosti. Ovo pretpostavlja jasnu ideju o obimu biznisa, tržišnog udela i potrošačkog segmenta koje uslužna organizacija pokušava da privuče. Ciljevi pristupačnosti se izvode iz strategije pozicioniranja za usluge. Visok nivo pristupačnosti može, npr. jedino biti kompatibilan sa poslovnim ciljevima ukoliko su povezani i sa pozicijom premijske cene. Visok nivo pristupačnosti se takođe može smanjiti što može izmeniti ulogu koju je igrala promocija unutar marketing miksa. Suprotno, strategija koja obuhvata nizak nivo pristupačnosti treba da značajno računa na promociju kako bi se potencijalni potrošači upoznali sa mestom usluživanja. Ciljevi pristupačnosti, npr. treba da budu (Palmer, 1994):

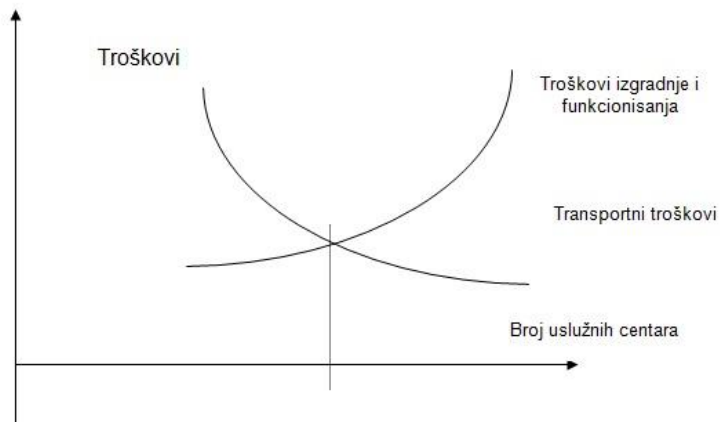
- Da pruže lokaciju hotela u svim mestima sa populacijom od 100.000 ili više ljudi,
- Da razviju mesta za supermarkete koja su unutar desetominutnog vremena vožnje najmanje 50.000 ljudi,
- Da razviju maloprodajna mesta gde pešački i drumski saobraćaj prekoračuje unapred određeni prag.

Odluke o uslužnoj lokaciji koriste se i na mikro i na makro nivou. Na makro nivou, organizacije traže najprofitabilnija područja ili regione na kojima čine svoju uslugu raspoloživom, dajući značaj tražnji, nivou konkurencije i troškovima uspostavljanja u području. Odluke na mikro nivou odnose se na izbor specifičnih mesta. Makro analiza

započinje sa jasnim izveštajem o profilu potrošača na koje organizacija cilja, kako bi se došlo do ciljnog tržišta.

Metode koji su korišćeni od organizacija, a koje selekcionišu lokacije uslužnih mesta, teže da postanu kompleksnije ako organizacija raste. U ranim fazama rasta, proste metode »*rule-of-thumb*« (opšte načelo) mogu biti prihvatljive. Sa daljim rastom prosti indeksi i racio su uobičajeni.

Veliki broj modela različitih nivoa složenosti razvijeno je sa ciljem da pomognu preduzećima u odlučivanju o optimalnoj lokaciji. Posvetićemo se analizi najrelevantnijih modela i osnovnih ideja na kojima se zasnivaju.



Slika 1: Determinisanje optimalnog broja uslužnih centara
Izvor: Dierdonck, Van R. and Desmet, S. (1998), "Facilities management" in *Service Management*, Financial Times, Pitman Publishing

Ovi modeli mogu pomoći preduzećima u odgovoru na dva pitanja:

1. Koliko pojedinačnih uslužnih centara treba graditi?
2. Gde ih graditi?

S obzirom da uslužni kapaciteti mogu da pokriju ograničeno geografsko područje, davalac usluga želi da dosegne maksimalan broj potrošača sa minimalnim brojem uslužnih centara. Koji je to tačan broj teško je determinisati, a zavisi od faktora kao što su vrsta usluge koja se nudi potrošačima, potrebna infrastruktura da bi se usluga “isporučila” i definisana strategija uslužnog preduzeća.

U cilju određivanja optimalnog broja uslužnih centara, mora se postići balans između datog broja i troškova sa jedne strane i transportnih troškova povezivanja davaoca usluge i potrošača sa druge. Transportni troškovi opadaju sa rastom broja uslužnih centara s obzirom da se prostorna udaljenost između davaoca usluge i potrošača smanje. Takođe, prihodi će najverovatnije beležiti rast, s obzirom da preduzeće može očekivati frekventniju posetu potrošača kada je udaljenost manja. S druge strane, troškovi izgradnje i funkcionisanja pojedinačnih uslužnih centara rastu sa njihovim brojem.

Već smo napomenuli da postoji korelacija između vrednosti usluge za potrošača i napora na koji je potrošač spreman da bi došao do te usluge. Problem lokacije jednog uslužnog kapaciteta može se u većini slučajeva jednostavno rešiti matematički. Problem postaje komplikovaniji kada se koriste modeli za izbor lokacije više pojedinačnih uslužnih centara na različitim mestima. Sam proces prikupljanja podataka je mnogo teži s obzirom da obrasci posete potrošača postaju kompleksniji.

Blizina potrošača je očigledno primarna determinanta lokacije. Mnogi modeli zasnivaju se upravo na ovom principu, određujući najbolju lokaciju uslužnog kapaciteta kao onu koja minimizira prostornu distancu između potrošača i davaoca usluge. Druga grupa modela – tzv. »gravitacioni modeli« - su više profitno orijentisani i razmatraju mesta sa najvećim potencijalom za privlačenje potrošača. Pre nego što upotrebimo bilo koji od ovih modela, moramo uočiti dva pitanja koja se pojavljuju:

1. Kako da optimalizujemo naš model? Da li da koristimo minimiziranje prostorne udaljenosti, maksimizaciju profita ili neki drugi kriterijum?
2. Kako se može proceniti geografska tražnja za uslugom (ili gde se može dobiti gotova procena)?

4 Modeli lokacije

Menadžer restorana treba da odluči između četiri moguće lokacije. Napravio je listu faktora bitnih za odlučivanje, kao što su: pogled sa terase, raspoloživi parking prostor, neposredna blizina potrošačima. Pripisuje određenu težinu svakom da bi se iskazala relativna razlika u značaju. Svaka lokacija koja je uzeta u obzir boduje se na osnovu ovih faktora i na kraju se računa *ponderisani prosek*.

Faktor	Značaj	Lokacija A	Lokacija B	Lokacija C	Lokacija D
Vidljivost sa ulice	5	7	8	8	6
Raspoloživ parking prostor	10	7	9	8	4
Blizina dobavljačima	15	9	6	7	8
Moguć prilaz automobilom	20	9	5	6	8
Pogled sa terase	30	8	7	5	8
Blizina potrošačima	20	7	6	7	8
Ponderisani prosek		8	6,5	6,35	7,5

Tabela 1: Izbor mesta za restoran

Izvor: Looy B., Diedonck, R. and Gemmel, P. (1998), *Service Management-Integrated Approach*, Financial Times, Pitman Publishing.

U ovom slučaju je lokacija A očito najbolja potencijalna lokacija od sve četiri. Prednost ovog modela je u mogućnosti obuhvatanja većeg broja faktora, ali jasno je da je prilično uopšten i pojednostavljen te je neophodna primena i drugih modela da bi se donela odluka te složenosti i značaja kao što je odluka o lokaciji.

Najjednostavniji model polazi od pretpostavke da je problem jednodimenzionalan – odnosno, pretpostavlja da su sve moguće pozicije locirane duž jedne linije. Iako nerealan za primenu u većini slučajeva, model je dobra početna tačka da bi se stekao uvid u problem lokacije. Pretpostavimo da preduzeće želi da otvori prodavnicu u veoma malom gradu koji ima samo jednu glavnu ulicu. Cilj je da se minimizira prosečna razdaljina koju ljudi iz te ulice moraju preći od svoje kuće do prodavnice. U ovom slučaju rešavamo problem minimizacije prostorne distance.

Prethodni model je prilično jednostavan ali osnovna ideja može da ekstrapolira ka realističnijim modelima. Kada se pozicija locira u ravni, pretpostavlja se koordinatama (x;y) Dekartovog koordinatnog sistema.

Pretpostavimo da preduzeće želi da locira prodavnicu u gradu srednje veličine. Preduzeće je izvršilo istraživanje tržišta i procenilo da će većina potrošača doći iz četiri tačke tražnje-dva velika preduzeća, univerzitet i srednja škola. Svaka od njih se ponderiše da bi se izrazio potencijalan broj kupaca nedeljno, generisan svakom pojedinačnom tačkom.

Potrošač (i)	1 preduzeće 1	2 preduzeće 2	3 preduzeće 3	4 preduzeće 4
Lokacija (x;y)	(1;3)	(2;2)	(4;1)	(5;4)
Značaj (Wi)	4	6	1	3

Glavni cilj je minimizirati ukupnu ponderisanu prostornu distancu za naše potrošače.

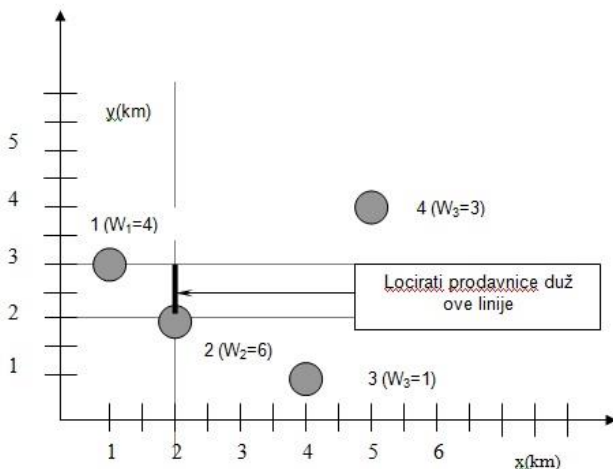
$$\min Z = \sum_{i=1}^n W_i |x_i - x_s| + \sum_{i=1}^n W_i |y_i - y_s|$$

gde je:

W_i	- značaj pripisan i -toj tački tražnje
x_i, y_i	- koordinate i -te tačke
x_s, y_s	- koordinate uslužnog kapaciteta
n	- broj tačaka tražnje

U ovom primeru optimalna vrednost za x_s je 2, a za y_s između 2 i 3, što znači da bi optimalna lokacija za prodavnice bila duž vertikalne linije prikazane na grafikonu koji sledi.

Gravitacioni modeli imaju široku primenu u ekonomiji maloprodaje. Ovi modeli se zasnivaju na premisi da verovatnoća da će potrošač kupovati u određenoj prodavnici ili šoping-centru raste sa porastom veličine prodavnice ili šoping-centra i smanjenjem prostorne distance ili vremena potrebnog da bi se do istih došlo. Najčešće korišćen je Huff-ov model.



Slika 2: Lokacija *snack barova* na dvodimenzionalnoj ravni
 Izvor: Dierdonck, Van R. and Desmet, S. (1998), "Facilities management" in Service Management, Financial Times, Pitman Publishing

Tako, prema ovom modelu, verovatnoća da će mesto privući potrošače, zavisi od tri faktora:

1. Sa rastom veličine šoping centra (Sj) u poređenju sa konkurentskim šoping centrima, veća je verovatnoća dolaska potrošača u isti. Sa stanovišta potrošača, veličina je atraktivnija s obzirom da znači raznovrsnost i veći izbor.
2. Duže vreme putovanja ili veća prostorna distanca između potrošača i šoping centra u odnosu na konkurenciju, smanjuje šansu da će potrošač kupovati na tom mestu.
3. Parametar b može pridodati veći ili manji značaj prostornoj udaljenosti ili potrebnom vremenu. Kao što je već rečeno, postoji odnos između vrednosti usluge i potrebnog vremena ili prostorne distance koju je potrošač spreman da pređe da bi kupio uslugu. Distanca koju je potrošač spreman da pređe da bi kupio neki komad odeće bila bi potpuno neprihvatljiva kada bi želeo da bi kupio samo dnevne novine. Uopšte, prostorna distanca je mnogo važnija za običnu potrošnu robu nego za specijalnu potrošnu robu (luksuzna roba). Zbog toga, prodavnice specijalizovane za prodaju obične potrošne robe imaju veće vrednosti za potrošače zbog veće udaljenosti.

Ovaj model može se koristiti i za predviđanje prodaje uslužnog centra na određenoj lokaciji množenjem verovatnoće da će potrošač kupovati baš na tom mestu sa procenom količine utrošenog novca. Poređenje predviđenih prodaja na različitim potencijalnim lokacijama može pomoći preduzeću u izboru.

Model zbog toga pravi razmenu između veličine uslužnog kapaciteta (raznovrsnost i mogućnost izbora) sa jedne strane i blizine potrošačima sa druge strane. Naredni primer će ovo malo razjasniti: Pretpostavimo da menadžer popularnog lanca prodavnica odeće razmišlja o otvaranju nove prodavnice u blizini univerzitetskog kampusa, jer smatra da je to njihovo primarno tržište. Već postoje dve slične prodavnice u blizini (B i D) i izbor se svodi na dve moguće pozicije (A i C). Koju izabrati?



Slika 3: Model za određivanje lokacije po Huff-u

Izvor: Huff, D. L. (1964), *Defining and estimating a trade area*, Journal of Marketing, 28, pp. 34-38

S obzirom da su prodavnice A, B i C prilično slične po prirodi svoje ponude, pretpostavimo da je parametar b jednak za sve tri ($b=2$). Međutim, prodavnica D ima veći izbor moderne odeće, parametar b će biti manji ($b=1$), s obzirom da će potrošači biti spremniji da pređu i veće razdaljine.

Slika prikazuje veličinu m^2 i udaljenost kampusa u km za svaku prodavnicu. Koristeći formulu (a) moguće je izračunati da li će potrošač posetiti prodavnicu na poziciji A ili C. S obzirom da prodavnice B i D već postoje i da menadžer odlučuje između A i C, konačno će samo tri prodavnice konkurisati za potrošače iz univerzitetskog kampusa. Zbog toga, imenilac predstavljaju tri prodavnice.

$$P_{iA} = \frac{\frac{800}{22}}{\frac{800}{22} + \frac{1000}{32} + \frac{1500}{41}} = 29\% \quad P_{iC} = \frac{\frac{300}{12}}{\frac{1000}{32} + \frac{300}{12} + \frac{1500}{41}} = 38\%$$

Ako pretpostavimo da kampus broji 10.000 studenata, a svaki troši u proseku 400USD godišnje na odeću, godišnja predviđena prodaja za mesta A i C će biti:

$$\begin{aligned} \text{A} & \quad 0,29 \times 10.000 \times 400 \text{USD} = 1.160.000 \text{USD} \\ \text{B} & \quad 0,38 \times 10.000 \times 400 \text{USD} = 1.520.000 \text{USD} \end{aligned}$$

Ako prodavnice privlače samo potrošače iz univerzitetskog kampusa, onda će pozicija C biti najprofitabilnija. Međutim, ako kampus reprezentuje najveće tržište, postoje i druga potencijalna područja tražnje za koja bi ova analiza trebala da se ponovi. Tačna odluka može da se donese samo ako se predviđena prodaja dopuni i ovim analizama.

Umesto zaključka - lociranje uslužnih sistema

Povećana pažnja za poslovnom logistikom doprinela je takođe povećanim interesom za odluke o lokaciji (Ballou, R.H. and Masters, J.M. :1993). Odluke o lokaciji, upravljanje zalihama, dizajn transportnog sistema i nivo potrošačkih uslužnih zahteva predstavljaju četiri glavne komponente logističkog planiranja. Generalni problem lokacije područja odgleda se u tome, što je dat niz lokacija grupe potrošača koje će koristiti uslugu, te je važno:

- Koje će se područje koristiti,
- Koji potrošači trebaju biti usluženi iz kojih područja tako da se minimiziraju ukupni troškovi usluživanja svih potrošača

Pored navedenog, može se govoriti i o drugim faktorima:

- Potrošači imaju vezanu tražnju za kapacitete (granice) sa ukupnom tražnjom potrošača koja može biti pružena od strane područja, ili
- Potrošači koji su služeni kod više od jednog područja.

Problemi veličine i lokacije područja veoma su tesno povezani i trebaju biti razmotreni simultano. U stvari, paket koji je korišćen ovde ne obraća pažnju (iz razloga jednostavnosti) problem veličine, bavi se samo lokacijom. Tipičan primer, primenjiv na saobraćaj, jeste primer Gotham City aerodromskog terminala sa deset kapija za dolazak. Prtljag od dolazećih letova je iskrcan na ove kapije i prenešen do mesta u kojoj putnici podižu prtljag.

U nameri, da se logično lociraju mesta gde putnici podižu svoj prtljag, potrebno je da se stvori upotreba količine prtljaga koji prelazi od kapije do mesta za njegovo podizanje. Logično, da kapija od koje je veliki tok treba biti bliže mestu preuzimanja od kapije sa malim tokom.

Ovaj pristup izboru lociranja tačke za preuzimanje prtljaga je precizan pristup koji je korišćen kod modula za lokaciju područja. U takvim problemima lokacije nadležni se tipično bave ukupnim zbirom ukrcanog i razdaljine. U primeru aerodroma mere modela distance mogu biti: pravolinijska, Euklidova i kvadratna Euklidova mera. Pravolinijske mere distance korišćene su često za fabrike. Euklidova mera distance je korišćena gde je moguća prava linija putovanja. Kvadratna Euklidova mera distance je korišćena gde je prava linija putovanja moguća ali gde se želi intervenisati i ohrabriti prenaplašene distance. U aerodromskom slučaju početni izbor mere distance je često bio pravolinijska i Euklidova (koja je zasnovana na tehnologiji kako prtljag prolazi unutar terminala). Ukoliko prtljag prolazi na Euklidov način, onda se bira kvadratna Euklidova mera, pre nego Euklidova, koja kažnjava prekomerne duge distance. Ukoliko je aerodrom zainteresovan za posedovanje dva mesta za preuzimanje prtljaga, u tom slučaju se mora razmotriti dva tipa odluka:

1. odluke o lokaciji - gde da se lociraju tačke za preuzimanje prtljaga,
2. odluke o alokaciji - koje kapije alocirati za koje tačke preuzimanja prtljaga.

Verovatno bi idealan način bio automatsko rešavanje ovih problema simultano. Pojedini autori (Goodchild, Noronha Goodchild, M.F. and Noronha, T. V. : 1997) tada saopštavaju studiju o vrednovanju najuspešnije mreže mesta za benzinske pumpe u malim mestima. Potencijalna tražnja za gorivom bila je merena u pogledu na:

- a) nastanjenu populaciju,
- b) saobraćajni tok (broj automobila x dužine veze) u svakoj od 560 putnih veza,

Nasuprot ovim pozitivnim determinantama tražnje, uveden je u model opadajući efekat distance, pokazujući da se tražnja treba smanjiti ako je potrošačka distanca od uslužnog mesta povećana.

Model je bio razvijen u obliku:

$$\text{tražnja, } j = A \sum \text{populacija } i / (1 - \text{ad}_{ij}) + B \sum \text{saobraćaj } k / (1 - \text{ad}_{kj})$$

Gde je tražnja za uslužno mesto j bilo je izračunato kao zbir ukupne populacije u svim i nabrojane reone podele pomoću faktora koji pokazuju udaljenost mesta od svakog nabrojanog reona ($1 - \text{ad}_{kj}$). A i B su težine koje trebaju biti modifikovane prema okolnostima ili lokalno usvojenom području tražnje ili zahtevima saobraćajne tražnje. Precedura lokacija-alokacija bila je sposobna da inicira prodaju i tržišni udeo na svakom mestu-uključujući konkurente i koliko može mesto biti čak efektivnije ukoliko je ono relocirano. Analiza može biti ponovljena koristeći parametre opadanja distance i različite težine za A i B u jednačini da se pokažu različite marketing strategije. Akcenat na tražnju u lokalnom području (visoka vrednost za A) povlađivao je centralnim lokacijama, dok akcenat na saobraćajni tok generiše više disperzione mesne lokacije.

Selekcija lokacije područja može biti orjentisana ili prema organizaciji, u traganju mesta na kome locira i relocira, ili prema zajednici koja pokušava da privuče nove poslove u njenom području. Jedan od najuspešnijih modela selekcije lokacije ogleda se u analitičkom hijerarhijskom procesu (AHP), odnosno AHP modelu za odlučivanje o lokaciji za one organizacije koje traže mesto za svoj novo područje ili relocaciju postojećeg. Kroz organizovanje svih faktora lokacije u lancu hijerarhije, od ukupnog cilja do različitih kriterija i podkriterija za uzastopne nivoe, AHP model odlučivanja o lokaciji nudi fleksibilnost, kao i da se inkorporiraju iskustva u odlučivanju i rasuđivanju.

Zasnovana na formi povratne sprege od preduzeća, postoje značajne menadžerske implikacije iz primene AHP modela za odlučivanje o lokaciji (Yang, Lee, 1997).

Prvo, AHP model odlučivanja o lokaciji će pomoći menadžerima da identifikuju informacione izvore za potrebne ulazne podatke.

Druga menadžerska implikacija je u relaciji sa relevantnijom i sistematičnom procenom karakteristika mesta i zahteva za faktorima lokacije. U praktičnim problemima selekcije lokacije, težak zadatak za menadžere je da konzistentno proceni i unapredi ove kvalitativne faktore lokacije.

Treća, aplikacija ponuđenog AHP modela za odlučivanje o lokaciji će pružiti značajna menadžerska shvatanja za različite interesne grupe koje imaju ulogu u odluci o lokaciji, kao što su lokalne vlade, agencije za ekonomski razvoj i dr.

Četvrto, metodološki pristup organizovanja svih faktora lokacije u lancu hijerarhije u ponuđenom AHP modelu odluke o lokaciji, dobio je takođe pozitivnu potvrdu iz prakse. Istraživanja u oblasti odlučivanja o lokaciji područja ističu nekoliko ključnih stvari. U idealnom svetu, kompanija bi trebala imati potpuno razvijen strateški plan za nepokretnu imovinu koja jasno opisuje potrebe za određivanje kriterijuma za lokaciju. Međutim, izvršavanje operativnih potreba za zadovoljavanje velike populacije zaposlenih, moglo je diktirati da područje bude locirano u predgrađima sa slobodnim parkingom.

Sa malo izuzetaka, najkritičniji aspekt svakog poređenja lokacije je kvalitet i kvantitet raspoloživih radnika. Nije samo dovoljno da postoji dovoljan broj ljudi koji su raspoloživi za operativno osoblje. Oni moraju da budu dovoljno vešti, edukovani ili dovoljno spremni za osposobljavanje za rad na određenim poslovima. Sledeći problem se odnosi na pronalaženje najboljeg poslovnog okruženja. Definicija »podrživog« okruženja će se razlikovati značajno u zavisnosti od toga koju vrstu biznisa organizacija vodi. Kod svake lokacije neophodno je oceniti minimum sledećih kriterijuma:

1. korporativne stope poreza,
2. stope poreza za individualnu imovinu,
3. porezi na nepokretnu imovinu (komercijalna i stambena), i
4. komunalne troškove.

U toku poslednjih godina, kvalitet životnih odluka postaje sve značajniji pošto se radna snaga smanjuje, tržište postaje sve konkurentnije a ranija kultura rada za kompaniju postaje stvar prošlosti. Studije pokazuju da za generacije posle XX veka kvalitet životnih odluka često postaje važnije od same novčane naknade za rad. Stoga, procene kulture koje nude određena područja, blizina destinacija za odmor, saobraćajne veze, klima, troškovi života i intelektualno stimulatívno okruženje, predstavljaju često kritične faktore.

Veoma je čudno, da se problem transportne infrastrukture ne nalazi prvi na listi razmatranja. Bez sumnje, ovi faktori igraju značajnu ulogu u složenim geografskim komparacijama. Posebno, procena treba da bude upotpunjena u odnosu na svaku sposobnost lokacije, da se zadovolje transportne potrebe kompanije. Sve se veći akcenat stavlja na tehnologiju, broj i osmišljenost telekomunikacionih usluga i provajdera na tržištu i raspoloživost mnogostrukih izvora snage, a koji se mogu pokazati presudnim. Primena AHP modela za odlučivanje o lokaciji pruža okvir da se pomogne u analizi različitih faktora lokacije, vrednujući alternativne lokacije i vršeći krajnju selekciju lokacije. Osnovni princip AHP modela je da uskladi preferencije donosioca odluka sa karakteristikama lokacije.

Literatura

1. Ballou, R. H. and Masters, J. M. (1993), *Commercial software for location warehouses and other facilities*, Journal of Business Logistics, Vol.14, No 2.
2. Goodchild, M. F. and Noronha, T. V. (1997), *Location Allocation and Impulsive Shopping: The Case of Gasoline Retailing*, in Ghosh, A. and Rushton, G. (eds), *Spatial Analysis and Location Models*, Van Nostrand Reinhold, New York
3. Jovanovski, T. (2008) *Ekonomija za menadžeri*, Euro-Mak Kompani DOO, Skopje
4. Kalinić, V. (1993), *Marketing logistika*, Subotica
5. Krstić, G. Šoškić, D. (2013), *Ekonomska statistika*, CID – Ekonomski fakultet, Beograd
6. Ljubojević, Č. (1998), *Menadžment i marketing usluga*, Stylos, Novi Sad.

7. Looy, Van B. (1998), *Services Management*, Financial Times, Pitman Publishing
8. Palmer, A. (1994), *Principles of Services Marketing*, Mc Graw – Hill.
9. Plojović, Š. (2009) *Statistika*, Internacionalni Univerzitet, Novi Pazar
10. Stanković, M. Huber, M. *Geographic Potential of the Railway Network as the Focus of Migration Crises*, I International Symposium “Rail Transport in the Modern World”, Proceedings, High Railway School of Vocational Studies, Belgrade, Serbia, College of Railway Transport of the USURT Faculty, Yekaterinburg, Russian Federation, Belgrade, 12th – 13th December 2019
11. Yang, J. and Lee, H. (1997), *An AHP decision model for facility location selection*, Facilities, Vol.15, No.9/10

PREREQUISITES OF THE ANALYSIS OF THE LOCATION OF TRANSPORTATION SYSTEMS FOR THE FORMATION OF ACCESS TO THE QUALITY OF SERVICES

Summary: Problems in choosing a system of locations for providing services, starting from the same services and the importance of locations in the service system, then the factors that influence the decision on the location, appropriate models for their determination and locating service systems in traffic are crucial parts of this kind of view in the form . economic and statistical aspects of the study of the choice of the location of the system for providing services.

Key words: locating system, importance of location, location determination models

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Stanković, M., Kostadinović, G. (2023) Preduslovi analize lokacija saobraćajnih sistema za formiranje pristupa kvalitetu usluga. *Horizonti menadžmenta*. III (1), 45-66

UTICAJ INVESTICIJA IZ KINE NA PRIVREDNI RAST SRBIJE

Đukić Aleksandar¹
Višnja Kojić²

Abstrakt: Investicije su jedan od ključnih faktora privrednog rasta zemalja u razvoju kakva je i Srbija. U ovom radu je izvršena kvantifikacija uticaja investicija iz Kine na privredni rast Srbije. Dokazano je da u Republici Srbiji investicije utiču na rast BDP, ali želimo da predvidimo šta će biti sa BDP-om ako povećamo investicije iz Kine. Korelaciono-regresiona analiza potvrdila je pozitivnu korelaciju između navedenih varijabli. Bitno je utvrditi i strukturu investicija, odnosno njihovu efikasnost jer stopa rasta zavisi i od toga. S toga se u radu daje odgovor na pitanje da li je Srbija ostvarila visoku stopu rasta zbog visokog udjela investicija u BDP ili zbog efikasnih investicija? Rezultati ovog istraživanja ponudiće set smjernica za izbor što efikasnijih investicija iz Kine. I na kraju, stečene empirijske spoznaje služe i kao relevantna osnova za definisanje alternativnih izvora investiranja i planiranje nove razvojne politike ne samo za Srbiju već i zemlje u regionu.

Ključne riječi: Kina, investicije, privredni rast, Srbija

UVOD

Privreda Kine je druga najveća privreda na svijetu, iza SAD, sa proizvodom od 15,2 biliona \$ (MMF 2020). Ona je i najbrže rastuća velika svjetska ekonomija, sa prosječnim godišnjim rastom

¹ MA, Ugostiteljsko-trgovinsko-turistička škola Banja Luka, BiH email: djukicaleksandar84@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4288-3940>

² Docent, Panevropski Univerzitet Aperion, Banja Luka, BiH e-mail: visnja.n.kojic@apeironedu.onmicrosoft.com, <https://orcid.org/0000-0003-2207-6252>

od 10% u posljednjih 30 godina. Kina je 2017. godine postala najveća privreda na svijetu prema paritetu kupovne moći. Kineske investicije u svijetu 2000. godine su iznosile samo 28 milijardi dolara, a 2017. godine su narasle na 1500 milijardi dolara čime je postala treći svjetski investitor, odmah poslije SAD i Japana (MMF 2020). Najviše je ulagala u Aziju, odnosno Hong Kong, a zadnjih desetak godina proširila je investiranje i na ostale kontinente. U Evropi intenzivnija ulaganja su počela 2012. godine kada je potpisan sporazum „Pojas i put“ sa zemljama Centralne i Jugoistočne Evrope. Ovaj sporazum je predviđao ulaganje Kine od 900 milijardi dolara u narednih desetak godina što je bila ogromna razvojna šansa za zemlje potpisnice koje su započele proces tranzicije kasnije od drugih Zapadno evropskih zemalja, uz više problema i izazova. Jedna od potpisnica je i Srbija kao zemlja koja ima strateško partnerstvo i najveću saradnju od svih zemalja u regiji. Prema Narodnoj banci Srbije (NBS) prosječna stopa ekonomskog rasta u Srbiji u zadnjih devet godina je 2,8%, a rast u 2021. godini je iznosio 7,5%. U toj godini Srbija je privukla rekordnih 3,9 milijardi evra (7,4% BDP-a) investicija što je treći najbolji rezultat u svijetu što se tiče zemalja u razvoju (WB 2022). Ispred nje su samo Rusija i Kazahstan. U periodu 2013-2021. godina Kina je investirala u Srbiju skoro 2,8 milijardi dolara i povećala trgovinsku razmjenu. Izvoz iz Srbije u Kinu 2021. godine je iznosio skoro milijardu dolara što predstavlja povećanje od 150% u zadnjih 10 godina. Rekordna robna razmjena od 5 milijardi dolara ostvarena je u protekloj godini (NBS 2022). Pored ulaganja u infrastrukturu i energetiku koje su činile osnovu ulaganja, Kina je počela da daje i kredite. Izveštaj kineskih investicija u centralnoj i istočnoj Evropi pokazao je da će Srbija morati da plati više od osam milijardi dolara u naredne dvije decenije samo za servisiranje kredita koje je uzela od kineskih banaka za finansiranje infrastrukturnih projekata koje grade kineske kompanije. Privlačnost Kineski investicija se ogleda i u manjoj birokratskoj zahtjevnosti nego npr. investicije iz EU, odnosno jednostavnijim pravilima ulaganja. Bitno je napomenuti i da su kineske investicije ojačale dvosmjerne trgovinske odnose između Kine i Srbije i stvorile perspektivu za veći ekonomski rast i razvoj Srbije. Svi ovi pokazatelji dovode nas do zaključka da investicije iz Kine pozitivno

utiču na rast BDP Srbije što je ujedno i glavna hipoteza ovog istraživanja.

1. Teorijski aspekti istraživanja

Naučnu podlogu za ovo istraživanje činiće dosadašnji naučni doprinosi u oblasti predmetne problematike ovog rada. Prevashodno će se izučavati djela i naučni doprinosi autora koji su se bavili proučavanjem odnosa između međunarodnih kapitalnih tokova i ekonomskog rasta, direktnih stranih investicija, rasta nacionalnih privreda, kako sa teorijskog tako i empirijskog aspekta (Helpman, Bergstrand, Egger, Borensztein, Brainard, Dunning, Kinoshita, Baldwin, Krugman, Lipsey, Mauro, Markusen, Venables i mnogi drugi). Strane direktne investicije najzastupljenije su u finansiranju nacionalnih privreda zemalja u rastu i zemalja u tranziciji. U drugoj polovini osamdesetih godina dolazi do stagnacije kretanja zajmavnog kapitala. Poslije kulminacije dužničke krize, privatni kapital je prestao da odlazi u zemlje u rastu u obliku zajmova, jer se privatni sektor uzdržao od svakog novog kreditiranja zemalja u rastu, izuzev u obliku direktnih investicija (Kovač 1987, 275-276). Investicije su pokretač ekonomskog rasta (Liesbeth et al. 2009) i humanog rasta (Torabi, 2015), zbog čega su efikasno sredstvo za povećanje bogatstva u nacionalnoj ekonomiji i ljudskoj zajednici. Među višestrukim investicijama, direktne strane investicije (SDI) imaju vitalni uticaj na ekonomski rast jedne nacije, kao uslov za privlačenje investitora za rast i unapređenje privrede i kvaliteta ljudskih resursa (Simionescu & Naros, 2019). Svjetska trgovinska organizacija (STO) dala je definiciju SDI koje se dešavaju kada investitor sa sjedištem u zemlji stekne imovinu u drugoj zemlji sa namjerom da upravlja tom imovinom. SDI sadrže mnoge dimenzije upravljanja, kao što su obveznice i portfolio ulaganja u strane akcije. S obzirom da SDI mogu donijeti preko potreban dodatni strani kapital, naprednu tehnologiju i poboljšane menadžerske vještine, smatra se suštinskim dijelom ekonomskog rasta i procesa finansijske globalizacije (Alfaro, 2017). Posebno, SDI takođe mogu predstavljati odlučujući faktor za ekonomski rast na makroekonomskom i mikroekonomskom nivou u nekim određenim oblastima (Cicea et al. 2019). Generalno, ekonomski rast bi se mogao mjeriti povećanjem

bruto domaćeg proizvoda i kvaliteta života i životnog standarda (Botha et al. 2020). SDI su bile glavni izvor priliva u zemlje u rastu devedesetih godina prošlog vijeka (Mahmoodi & Mahmoodi, 2016). Karakteristike SDI su da pokazuju manji stepen volatilnosti i da imaju nepravilno prociklično ponašanje. Od kasnih osamdesetih i devedestih godina prošlog vijeka, prilivi SDI su se brzo povećali širom svijeta. Za manje razvijene zemlje su one bile veoma važne da podrže njihov rast i ekonomski rast.

Cilj ovog istraživanja jeste ocjeniti koji su to faktori privlačenja investicija iz Kine u Srbiju. Dakle, naučni cilj istraživanja je identifikacija i klasifikacija faktora koji privlače investicije i njihova međuzavisnost sa rastom BDP Srbije.

2. Metode istraživanja

Uz komparativnu i deskriptivnu analizu, koristi se detaljna koralaciona i regresiona analiza. Linearni regresioni model predstavlja jednačina regresije: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot x_i + \varepsilon_i$ ($i = 1, \dots, n$) pri čemu se indeks i odnosina i -tu opservaciju, dok je varijabla x nezavisna objašnjavajuća promjenljiva, jer se na osnovu nje objašnjavaju varijacije promjenljive y .

Ocjenjena funkcija proste linearne regresije na osnovu uzorka: $\hat{Y}_i = b_0 + b_1 x_i$ pri čemu je \hat{Y}_i vrijednost zavisno promjenljive koja se nalazi na najbolje prilagođenoj liniji regresije, dok su b_0 i b_1 ocjene nepoznatih regresionih parametara osnovnog skupa.

Regresiona i korelaciona analiza investicija uz ostale analize BDP i njegovih sastavnih komponenti daje odgovor na na postavljenu hipotezu da investicije iz Kine ubrzavaju rast BDP Srbije. Analiza podrazumijeva očitavanje slijedećih pokazatelja: mean, median, max (maksimum), min (minimum), std. dev. (standardna devijacija), vjerovatnoća (p), skewness, kurtosis, std. error (standardna greška procjene), koeficijent korelacije, t-statistika i f-statistika. Dalje, Durbin-Watson (D.W.) statistika mjeri serijsku korelaciju između reziduala. Test D.W. izvještava o testnoj statistici, sa vrijednostima od 0 do 4. F-statistika koristi se za provjeravanje značajnosti svih varijabli u modelu istovremeno. Nakon što se primjeni test f-statistika može se reći da li je model statistički značajan. Ako je ta vrijednost veća od vrijednosti date u tablici,

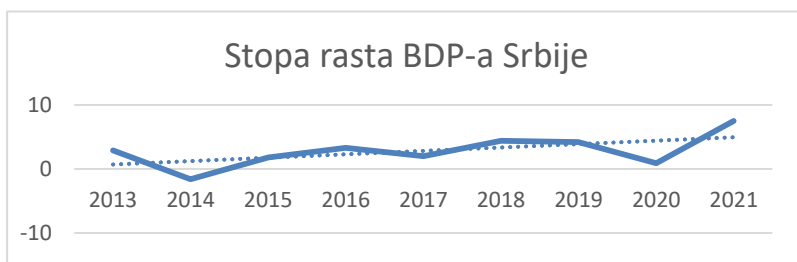
koristimo dati test za validnost ekonometrijskog modela. Takođe, pretpostavljamo da je model odgovarajući ako je vjerovatnoća prob (f-statistic) manja od 0,05. Nulta hipoteza se odbacuje u slučaju ako ni jedna varijabla u modelu nije statistički značajna. Pored statističkih analiza u cilju relevantnosti istraživanja i dokazivanja hipoteze korišćene se komparativna i deskriptivna metoda posebno za analizu strukture investicija.

3. Rezultati istraživanja

3.1. Analiza uticaja investicija iz Kine na BDP Srbije

Linija trenda stope rasta BDP Srbije za period 2013-2021. godina pokazuje rast, što je prvi preduslova za potvrđivanju glavne hipoteze ovog istraživanja, a to je da investicije iz Kine pozitivno utiču na stopu rasta BDP Srbije. U Srbiji realne stope rasta BDP iste su na osnovu sva tri pristupa obračuna BDP što je i teorijski tačno. Na slijedećem grafikonu prikazano je kretanje BDP sa linijom trenda.

Grafikon 1. Stopa rasta BDP-a Srbije za period 2013-2021. godina



Izvor: kalkulacija autora

Prosječni realni rast BDP u periodu 2013-2021. godine je 2,8%. Stvarne vrijednosti pokazuju odstupanja od trenda dugoročnog rasta koja su povremeno značajna. Izdvajaju se 2014. godina i 2020. kad su stope rasta doživjele pad. Posebno je bitno istaći 2020. godinu koja je zbog pandemije Covid-19 doživjela pad ne samo u Srbiji već u čitavoj Evropi. U tabeli 1. prikazan je BDP Srbije za period 2013-2021. godina u milionima dolara.

Tabela 1. BDP Srbije za period 2013-2021. godina u milionima dolara

	2013	2014	2015	2016	2017
BDP	48386.2	46990.2	39640.3	40688.1	44286.0
BDP per capita	6751.7	6588.8	5586.8	5764.6	6307.8
Stopa rasta BDP	2,9	1,6	1,8	3,3	2,0
	2018	2019	2020	2021	2022
BDP	50588.5	51501.2	53414.6	60669,1	/
BDP per capita	7244.9	7415.3	7742.2	8793.8	
Stopa rasta BDP	4,4	4,2	0,9	7,5	

Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srbije

Najvažnije predvidjeti šta će se desiti sa BDP-om ako povećamo investicije iz Kine i kako će one uticati na rast BDP Srbije. U tabeli 2. prikazan je BDP Srbije i investicije iz Kine u milionima dolara za period 2013-2021.

Tabela 2. BDP Srbije i investicije iz Kine u milionima dolara za period 2013-2021.

	2013	2014	2015	2016	2017
BDP	48386.2	46990.2	39640.3	40688.1	44286.0
Investicije iz Kine	23,4	91,1	71,1	231,1	188,9
	2018	2019	2020	2021	2022
BDP	50588.5	51501.2	53414.6	60669,1	/
Investicije iz Kine	727,1	339,1	504,7	574,1	/

Izvor: Svjetska Banka i Narodna banka Srbije

Da bi se ispitao uticaj nezavisnih varijabli na rast BDP, koristi se regresioni model.

Rezultati regresione analize između investicija iz Kine i BDP Srbije prema izlazu iz programa IBM SPSS 26:

U tabeli 3. prikazana je deskriptivna statistika za period od 9 godina, gdje je standardna devijacija za BDP 144148,62658, a za investicije 247,56919.

Tabela 3. Deskriptivna statistika

	Mean	Std. Deviation	N
BDP	423957,7889	144148,62658	9
Investicije	305,6222	247,56919	9

Izvor: Kalkulacija autora prema izlazu IBM SPSS 26

Tabela 4. Korelacija

		BDP	Investicije
Pearson Correlation	BDP	1,000	-,608
	Investicije	-,608	1,000
Sig. (1-tailed)	BDP	.	,696
	Investicije	,696	.
N	BDP	9	9
	Investicije	9	9

Izvor: Kalkulacija autora prema izlazu IBM SPSS 26

Tabela 5. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,208 ^a	,543	-,094	150745,75234	,543	,315	1	7	,292	1,530

a. Predictors: (Constant), Investicije

b. Dependent Variable: BDP

Izvor: Kalkulacija autora prema izlazu SPSS 26

Tabela 6. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7160639411,646	1	7160639411,646	,315	,592 ^b
	Residual	159069972950,163	7	22724281850,023		
	Total	166230612361,809	8			

a. Dependent Variable: BDP

b. Predictors: (Constant), Investicije

Izvor: Kalkulacija autora prema izlazu IBM SPSS 26

Tabela 7. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial
1 (Constant)	460891,185	82787,759		5,567	,001			
Investicije	0,20847	215,280	-,208	-,561	,592	-,208	-,208	-,208

a. Dependent Variable: BDP

Izvor: Kalkulacija autora prema izlazu IBM SPSS 26

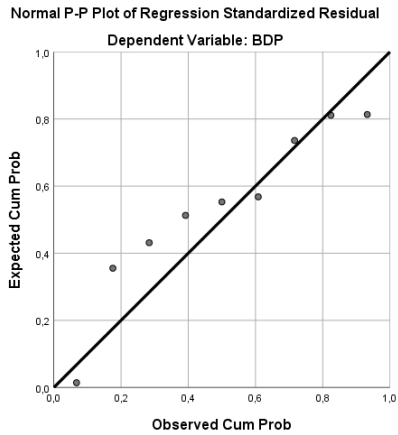
Tabela 8. Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	373023,6563	458063,3750	423957,7889	29917,88640	9
Residual	-330844,06250	134246,07813	,00000	141009,73945	9
Std. Predicted Value	-1,702	1,140	,000	1,000	9
Std. Residual	-2,195	,891	,000	,935	9

a. Dependent Variable: BDP

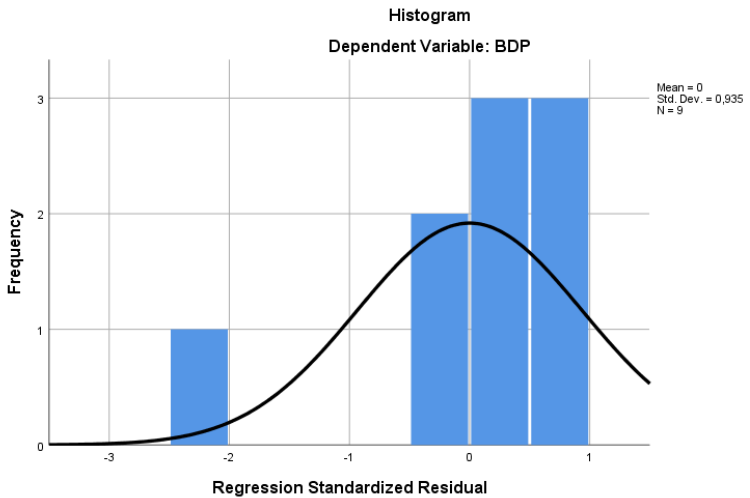
Izvor: Kalkulacija autora prema izlazu IBM SPSS 26

Grafikon 1. Stopa rasta BDP-a Srbije za period 2013-2021. godina



Izvor: Kalkulacija autora prema izlazu IBM SPSS 26

Grafikon 3. Histogram



Izvor: Kalkulacija autora prema izlazu IBM SPSS 26

Linearnu zavisnost možemo ocijeniti na bazi modela:

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i}, \quad i=1, \dots, 9$$

Iz analize pomoću statističkog programa dobili smo da je $b_0 = 460891,185$; $b_1 = 0,20847$ pa stoga jednačina regresije glasi:

$$Y = 460891,185 + 0,20847X_1$$

Iz jednačine regresije vidljivo je da ako investicije iz Kine porastu za 1%, BDP Srbije će porasti za 0,2% što potvrđuje hipotezu da investicije iz Kine pozitivno utiču na BDP Srbije. F statistika je 0,315, a teorijska vrijednost t-statistike je manja, pa možemo reći da je ocijenjeni model kvalitetan po kriterijumima t i F statistike. To znači i da prihvatimo hipotezu iz rada o statistički značajnom uticaju investicija iz Kine na BDP Srbije. Vrijednost Durbin-Watson je manja od 2 i iznosi 1,530 što pokazuje pozitivnu serijsku autokorelaciju između reziduala. Koeficijent determinacije iznosi 54,3%, što pokazuje da su varijacije BDP određene varijacijama ovih agregata sa 54,3%. Iz modela vidimo da statistička značajnost BDP-ovog regresionog koeficijenta iznosi 0,001, dok je za investicije on veći, ali to ne znači da trebamo zanemariti tu varijablu. Pearsonov koeficijent korelacije prema stepenu jačine za BDP iznosi -60,8%, a za investicije 69,6 što možemo okarakterisati³ kao značajnu korelacionu vezu. Predznak korelacije nas upućuje na smjer, a u ovom slučaju ona je negativna za BDP, a za investicije pozitivna. Takođe, koeficijent pokazuje da postoji linearna povezanost i neprekidna normalna distribucija. Iz histograma možemo vidjeti da je standardna devijacija 0,935 i da je grafik normalne distribucije, odnosno kriva ima tkz. oblik zvona. Dijagram rasipanja pokazuje direktnu linearnu vezu BDP Srbije i investicija iz Kine.

³ Stepeni jačine:

$0 < |r| \leq 0,5$ - slaba korelaciona veza,

$0,5 < |r| \leq 0,7$ - značajna korelaciona veza,

$0,7 < |r| \leq 0,9$ - jaka korelaciona veza,

$0,9 \leq |r| < 1$ - vrlo jaka korelaciona veza.

3.2. Analiza strukture investicija iz Kine u Srbiju

Saradnja Kine i Srbije u poljednoj deceniji doživjela je veliki rast. Prema istraživanju Chizhikov, Dimitrev i Kabylinskii iz 2018.godine, osim što Srbija ima značajne subvencije za direktna ulaganja, jeftinu radnu snagu i niske cijene energije, kineski proizvođači su prepoznali Srbiju kao idealnu lokaciju za njihova ulaganja kako bi prodrli na evropsko tržište iz dva glavna razloga:

1. Srbija je potpisala Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa EU (engl. Stabilization and Association Agreement), kojim je većina roba iz Srbije oslobođena je carina i kvota. Zahvaljujući time će kineski proizvođači u Srbiji moći ostvariti slobodan pristup evropskom tržištu za njihovu robu proizvedenu u Srbiji. S druge strane, Srbija ima sporazum o slobodnoj trgovini sa Rusijom, Bjelorusijom, Kazahstanom i Turskom. Kineske kompanije će dobiti pristup velikom tržištu pored EU zbog dobrih odnosa Srbije sa drugim zemljama. Srbija je izričito protiv nametanja bilo kakvih sankcija Rusiji i još uvijek to odbija učiniti iako ima pritiske iz EU.

2. Drugi razlog za značajan kineski interes za ulaganje u Srbiju se nalazi u činjenici da je Srbija na putu prema ulasku u EU, iako još uvijek nije izgledno kada bi Srbija tačno mogla postati punopravna članica. To je prednost za Srbiju kada su u pitanju kineske investicije, posebno one koje se provode kroz „Pojas i put“. EU ne može osporiti zakonitost tih ulaganja, kao što to čini sa svojim članicama koje nastoje ostvariti istu saradnju sa Kinom. (Chizhikov, Dimitrev i Kabylinskii, 2018.)

U tabeli 9. je prikazana struktura investicija iz Kine u Srbiju za period 2013-2020. godina

Tabela 9. Struktura investicija iz Kine u Srbiju za period 2013-2020. godina

<i>Kineski investitor</i>	<i>Godina</i>	<i>Investicija (milijun EUR)</i>	<i>Sektor</i>
Johnson Electronics	2013.	65	Elektronika
Mei Ta	2015.	120	Auto-industrija
HBIS Group	2016.	300	Proizvodnja čelika
Bank of China	2017.	50	Financije
Zi Jin	2018.	1,260	Rudarenje
Min Th	2019.	100	Auto-industrija
Yanfeng	2019.	22	Auto-industrija
Linglong Tire	2019.	800	Proizvodnja guma
Xingyu	2020.	60	Elektronika
Ukupno		2,777	

Izvor: Invest in Serbia. <https://ras.gov.rs/uploads/2020/10/eng-opportunities-forinvestors-from-china-ras-1.pdf>

Iz tabele 9. vidljivo je da su Kinezi najviše ulagali u proizvodni sektor. Auto industrija je najzastupljenija u posmatranom periodu, a pojedinačno najveća investicija je u željezaru Smederevo. Kineska narodna banka je 2017. godine otvorila svoje poslovnice u Srbiji što daje još veću šansu za investicije. Takođe, Kina je najavila još veće projekte u Srbiji koji su u fazi planiranja ili provođenja. Posebno se to odnosi na saobraćajnu infrastrukturu, koja je imati veliki značaj za Srbiju. Kineska ulaganja su zahvatila velike investicijske projekte važne za Srbiju, poput izgradnje mosta Zemun-Borča, izgradnju autoputa kroz Srbiju (Koridor 11) jer se oni vjerovatno ne bi mogli realizovati bez kineskih ulaganja. (Marijanović, Jovčić i Stojanović, 2021).

4. Zaključak

Ključni cilj Srbije je dugoročan ekonomskih rast i privlačenje direktnih stranih investicija, a Kina kao druga najveća ekonomija svijeta je veoma poželjna za saradnju u gotovo svim oblastima.

Kinesko – srpski odnosi u zadnoj deceniji idu uzlaznom putanjom što je uticalo na rast BDP Srbije. Privlačnost Kineski investicija se ogleda i u manjoj birokratskoj zahtjevnosti nego npr. investicije iz EU, odnosno jednostavnijim pravilima ulaganja. Takođe, one su ponudile i alternativu Srbiji u do sada dominantnim investicijama iz EU i SAD. Bitno je napomenuti i da su kineske investicije ojačale dvosmjerne trgovinske odnose između Kine i Srbije i stvorile perspektivu za veći ekonomski rast i razvoj Srbije. Po strukturi investicija Kina je najviše ulagala u proizvodni sektor. U posljednjoj deceniji najzastupljenija po ulaganju je auto industrija, a pojedinačno najveća investicija je u željezaru Smederevo. Kineska ulaganja su najviše bazirana na energetske sektor i infrastrukturu što je do sada pogodovalo rastu BDP-a i možemo reći da se radi o efikasnim investicijama. Kina pažljivo bira investicije koje pogoduju njenim interesima, a strukutra tih investicija itekako odgovara rastu BDP-a. Analiza je pokazala da linija trenda stope rasta BDP Srbije za period 2013-2021. godina pokazuje rast, što je bio prvi preduslov za potvrđivanju glavne hipoteze ovog istraživanja, a to je da investicije iz Kine pozitivno utiču na stopu rasta BDP Srbije. Prosječni realni rast BDP u periodu 2013-2021. godine iznosio je 2,8%. Regresionom analizom potvrđena je glavna hipoteza, a jednačina regresije glasi $Y = 460891,185 + 0,20847X1$. Iz jednačine regresije vidljivo je da ako investicije iz Kine porastu za 1%, BDP Srbije će porasti za 0,2% što potvrđuje hipotezu da investicije iz Kine pozitivno utiču na BDP Srbije. Vjerovatno bi neke druge analize pokazale još veći uticaj investicija iz npr. EU u Srbiju, ali treba uzeti u obzir da je Kina relativno novi igrač na Evropskom tržištu kad su u pitanju investicije. F statistika je 0,315, a teorijska vrijednost t-statistike je manja, pa možemo reći da je ocijenjeni model kvalitetan po kriterijumima t i F statistike. To znači i da prihvatimo hipotezu iz rada o statistički značajnom uticaju investicija iz Kine na BDP Srbije. Vrijednost Durbin-Watson je manja od 2 i iznosi 1,530 što pokazuje pozitivnu serijsku autokorelaciju između reziduala. Koeficijent determinacije iznosi 54,3%, što pokazuje da su varijacije BDP određene varijacijama ovih agregata sa 54,3%. Iz modela vidimo da statistička značajnost BDP-ovog regresionog koeficijenta iznosi 0,001, dok je za investicije on veći, ali to ne znači da trebamo zanemariti tu varijablu. Pearsonov koeficijent korelacije prema

stepenu jačine za BDP iznosi -60,8%, a za investicije 69,6 što možemo okarakterisati kao značajnu korelacionu vezu. Predznak korelacije nas upućuje na smjer, a u ovom slučaju ona je negativna za BDP, a za investicije pozitivna. Takođe, koefcijent pokazuje da postoji linearna povezanost i neprekidna normalna distribucija.

Veoma značajno za Srbiju je to što je prepoznala nove izvore investiranja i što je dokazana međuzavisnosti istih sa ekonomskim rastom. Zadnje krize uzrokovane virusom COVID- 19 i ratom u Ukrajini imaju velike ekonomske posljedice na daljnji tok ekonomskog života u Evropi i svijetu, a samim tim i na ekonomski rast. Zahvaljujući analizi međuzavisnosti kineskih investicija i BDP-a Srbije, moći će se predvidjeti njihov značaj u prevazilaženju kriznih perioda. Ostale zemlje regiona bi trebalo da slijede primjer Srbije i prošire saradnju sa Kinom koja bi i njima donijela preko potreban rast BDP u ovom turbulentom periodu. Bitno je napomenuti da struktura investicija iz Kine odgovara potrebama zemalja u regionu tako da je to još jedan razlog za saradnju sa novim velikim igračem na ovim prostorima.

Literatura

1. Allison, P. D. 2009. Fixed Effects Regression Models. Thousand Oaks: Sage Publishing.
2. Alfarro, L. (2017). Gains from foreign direct investment: macro and micro approaches. *World Bank Economic Review*, 30, 2–15.
3. Blomkvist, K., and R. Drogendijk. 2016. “Chinese Outward Foreign Direct Investments in Europe.” *European Journal of International Management* 10 (3): 343–358. doi:10.1504/EJIM.2016.076242.
4. Botha, I., Botezatu, M. A., & Coanca, M. (2020). Innovative calculation model for evaluating regional sustainable development. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 54(3), 5–24.
5. Clementia, F., Fabianib, M. & Molinic, V. (2019). The Devil is in the Detail: Growth, Inequality and Poverty Reduction in Africa in the Last Two Decade, *Journal of African Economies*, doi: 10.1093/jae/ejz003, p. 1-27.

6. Chizhikov, S., Dimitrev, A. i Kabylnskii, B. (2018.), Development of Foreign trade in Modern World: Innovations and Challenges.
7. Cicea, C., Popa, I., Marinescu, C., & Ştefan, S. C. (2019). Determinants of SMEs' performance: Evidence from European countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32 (1), 1602–1620. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1636699>.
8. El Haddad, A. M. 2018. “The Impacts of the Inwards and Outwards FDI on the Development Measured by GDP.” *Oxford Journal: An International Journal of Business and Economics* 13 (1): 75–88.
9. Gaur, A., X. Ma, and Z. Ding. 2018. “Home Country Supportiveness/Unfavorableness and Outward Foreign Direct Investment from China.” *Journal of International Business Studies* 49 (3): 324–345. doi:10.1057/s41267-017-0136-2.
10. Goralczyk, B. 2017. “China’s Interests in Central and Eastern Europe: Enter the Dragon.” *European View* 16 (1): 153–162. doi:10.1007/s12290-017-0427-9.
11. Gupta, P., and A. Singh. 2016. “Determinants of Foreign Direct Investment Inflows in BRICS Nations: A Panel Data Analysis.” *Emerging Economy Studies* 2 (2): 181–198. doi:10.1177/2394901516661095.
12. Hanemann, T., and M. Huotari. 2017. “Record Flows and Growing Imbalances: Chinese Investment in Europe in 2016. *Merics Papers on China*.” http://rhg.com/wp-content/uploads/2017/01/RHG_Merics_COFDI_EU_2016.pdf.
13. Marijanović, D., Jovčić, E. i Stojanović D. (2021.), *Ekonomija*, preuzeto s <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0350-137X/2021/0350-137X2101001Q.pdf>.
14. McCaleb, A., and A. Szunom ar. 2017. “Chinese Investment in Europe: Corporate Strategies and Labour Relations.” In *Chinese Investment in Europe: Corporate Strategies and Labour Relations*, edited by J. Drahekoupil, 121–140. Brussels: European Trade Union Institute.
15. Pepe, J. M. 2017. “China’s Inroads into Central, Eastern, and South Eastern Europe: Regional and Global Implications for Germany and the EU.” *DGAP-Analyse No. 3*. <https://dgap.org/>

- en/research/publications/chinas-inroads-into-central-eastern-and-south-eastern-europe
16. Tingley, D., C. Xu, A. Chilton, and H. V. Milner. 2015. "The Political Economy of Inward FDI: Opposition to Chinese Mergers and Acquisitions." *The Chinese Journal of International Politics* 8 (1): 27–57. doi:10.1093/cjip/pou049.
 17. Li, Y. (2018) "The greater Eurasian partnership and the Belt and Road Initiative: Can the two be linked?"; *Journal of Eurasian Studies* 9(2): 94-99.

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Đukić A., Kojić, V. (2023) Uticaj investicija iz kine na privredni rast Srbije. *Horizonti menadžmenta*. II (1), 67-83.

UDK: 005.32:331.101.
005.66

Pregledni rad
Rad je primljen/ Received: 11.11.2022;
Prihvaćen/ Accepted: 18.03.2023.

**EMPLOYEE MOTIVATION AND AWARD SYSTEM IN
THE FUNCTION OF PERFORMANCE AND
IMPROVEMENT OF BUSINESS IN COMPANIES ON THE
EXAMPLE OF FINANCIAL COMPANY**

Leposava Jovanović¹, Mirjana Božović-Stošić², Saša Ivanov³

Abstract: In a time of rapid change and challenges, fierce competition in the market, technological progress, globalization, demographic change, companies are required to build their business on the basis of human resources while in a constant struggle for survival and development. Through their actions, employees as an intellectually gifted species and a resource of crucial importance for existence and for all organizational activities, strive to mobilize all resources. Without investing in them, through education and strengthening their motivation, the company can only achieve short-term business results. The aim of this paper is to point out the importance of continuous motivation through the system of rewarding and educating employees as the key to the success of efficient and effective business, high productivity and added value for both the company and employees. An example of good business practice from a large financial company will be presented. The subject of the paper is based on the importance of motivation for personal satisfaction of employees, their behavior, individual performance, and overall success of the organization in achieving goals, with an adequate reward system and the application of QLW new reward model.

Key words: employees, motivation, reward system, company knowledge.

¹ Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki, Niš, Univezitet Union Nikola Tesla, Beograd, leposava.jovanovic@konstantinveliki.edu.rs

² Bizlink Technology SRB d.o.o., 18400 Prokuplje mirjanabozovicstosic@gmail.com

³ Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki, Niš, Univezitet Union Nikola Tesla, Beograd sasaivanov@konstantinveliki.edu.rs

Introduction

Globalization, technological progress, fierce competition, demographic changes, have brought new opportunities to many companies, but also dangers in order to adapt to the struggle for survival, growth and development. Historically, new trends, as well as the influence of foreign companies have caused organizational changes, not only formal but also of essential character: from the human resources sector, through personnel and Human Resources - human resource management, which puts focus on employees, to People Development - Department of Employee Development, where an upgrade is investing in employees. "At the beginning of the 20th century, the company was considered a machine for producing performance with the aim of enterprise growth and productivity and due to growing criticism of scientific management, the growing problem of employee dissatisfaction and lack of motivation, more attention is paid to employee satisfaction and motivation." (Boller, 2005) Many companies, in the middle of the last century, experienced a difficult period in their business, productivity dropped drastically, managers, instead of looking for ways to better manage people, solved productivity problems by eliminating them. Technology, financial and many other resources were allocated in an optimal way, something was wrong with human resources. Managers had to learn an important lesson in business, to love and respect their employees. Only then things got better. For years, management has been identified with leadership. Management requires resources which can be of many different forms, and involves people as the most important resource, while leadership involves the allocation of different behaviors of individuals and groups in order to achieve a given organizational goal. "Adequate human resource management enables an organization to more successfully achieve its goals and strategies, which is reflected in the success of the entire organization, its competitiveness and its performance." (Simić, 2015) The power that a manager possesses is his natural ability to develop relationships with people, and the power that a manager acquires through his position in the company is total power. By his actions, decisions and solutions, the manager must show to his employees, that he is an expert in the work he performs, which is a precondition

for them to respect him. He must implement successful business moves, because it will develop the trust of all employees and thus support for his actions. A good team is the most important condition for business success and that is why experienced and motivated employees on the right positions is a guarantee of success in any business. Work motivation implies the sum of different methods and processes of provoking, maintaining, and encouraging such behavior, which is aimed at achieving certain work goals in the company. The possibilities of motivating employees are endless, and their organizational behavior will significantly depend on the manner and degree of motivation of employees. Hence, work motivation is the cornerstone of organizational behavior. However, this relationship of organizational behavior is determined primarily by the culture of one nation (in Japan, everyone wants to work overtime, as soon as they finish their work, the English go to a local pub, drink beer, go home with "my house is my fortress"). Human resources are the foundation on which the organizational strategy is built, and employees with their actions strive to mobilize all resources as an intellectually gifted species. The task of managers is to create an organization in which there will be a strong motivational potential, policies, and systems for successful human resource management.

Basic characteristics of motive and motivation

Motivated people will invest more effort in their work than those who are not adequately motivated, which has been confirmed in practice. Employee motivation is not only a psychological and sociological problem of work and work behavior, but ones behavior is directed towards a goal that arouses the person's needs, and the goal of behavior is to satisfy those needs. The cause of a certain human behavior is the internal psychological drivers that force him to take an activity, so the performance of an individual depends not only on his ability but also on motivation. "The task of managers is to understand human complexity and uniqueness, motivational theories, and to, depending on the specific circumstances in which the company operates, select and apply tangible and intangible motivational techniques." (Markgraf, B.) In practice, we often come across the words "motives" and "motivators". Both words come from

the field of psychology and are mostly related to the initiators of human activity. Thus, motives are usually understood as an internal psychological factor, which initiates, directs, maintains and suspends human activity. From this definition, there are four important characteristics of motives, which can be asked in the form of questions: (Vesić, 2010 a) What drives a person to activity? What directs this activity? What maintains this activity? What suspends this activity? What moves a person to activity, for example, to destroy material and spiritual creations, to obey some authority or, on the other hand, to barely do the job for which he is (un) paid. The answer to these questions is usually found in the sphere of human will, the primary goal of every human need is to be satisfied, in order to maintain a state of balance (homeostasis) of comfort and pleasantness, but deviations can also occur. Motives suspend activity when human needs are met. From the afore mentioned, it is easy to conclude that all motives are permeated with human needs, but the needs that arise from the work are numerous and manifest themselves in the following order: (Pržulj, 2006 b). 1) the need for security; 2) the need for independence; 3) the need for belonging; (Aristotle also defined man as a "zoon politician" as a social being, whose survival and life is only possible in society); 4) the need for social confirmation; 5) certain status and position; 6) need for activity, for work: As a conscious and purposeful activity, work has played a key role in human development, so it is often said "work created man" - (source of wealth), as pointed out by many thinkers such as the Arab Ibn Khaldun, and English political economists Adam Smith and David Ricardo. and that in doing so one should feel pleasure and satisfaction, and in no case coercion and punishment.

The stated needs related to human work activity are permeated through motives as internal drivers of numerous human activities, including, of course, the area of work motivation. What is work motivation? Work motivation means a system of actions and actions of individuals and groups which encourages, directs and strengthens certain behavior of workers-groups in the work process, in order to achieve favorable work effects. (Vesić, 2010 b).

At the core of every motivation for work are certain motives, and their number is practically unlimited. They all exist, or they can exist at the same time in the same person, or they take turns,

depending on human needs and their values that they want to satisfy. (Pržulj, 2006). Man is not driven to work by only one need, but by many needs, and this fact indicates that work is a source of satisfying a large number of needs. "For most people, the so-called higher order needs such as development and validation, respect, status and more". (Asproni, 2004a).

A new model of work motivation QWL-Quality of Work Life

The current concepts of motivational systems, motivational techniques and strategies are becoming insufficiently flexible, so it is necessary to develop and introduce new ones, which with their elaboration and versatility will lead to high motivation and employee satisfaction, and thus achieve successful business. (Asproni, 2004 b) With the emergence of motivation, the employee's activities are initiated towards achieving a certain goal, and these activities produce a certain effect, and in the end, there is employee satisfaction with the achieved result, as a reward that is usually expressed in money. In theory, the so-called new model of work motivation QWL-Quality of Work Life-movement of quality of working life, which has been confirmed by practice itself. If the workplace is pleasant, where someone can work well, have fun working, without fears and setbacks, there will be employees who will stay after working hours, people who will work more productively and produce results of a better quality. Secondly, according to this model, if the salary is the only motive, the company would never attract the best-talented, and thirdly, according to this model, the better the work environment management creates for employees, the more they will respect them and think higher of them. Human work as a conscious and purposeful activity is motivated by a number of biological and social motives that have already been mentioned, with people satisfying their needs according to a certain order, and it is impossible to satisfy all human needs at the same time. (Bernardin, 2008 b), In satisfying motives, "stronger motives" have an advantage, motives that are the most important, the highest priority at a given moment, and they are called dominant motives. Compensations as total compensations that employees receive for their work in the company are related to the results of work, and

some of them are related to the company affiliation. The policy of good interpersonal relations must be accompanied by attractive wages and stimulating salaries, because motivation and salary are closely linked. In addition to material compensations as the base of the motivational system, it is necessary to develop a system of intangible incentives to work that meet the various needs of people in organizations. In a highly developed society, human biological motives are relatively well satisfied, as well as the need for security and self-affirmation, while in an underdeveloped society, man is not motivated to work by abundance, but by poverty and misery and when unable to satisfy his primarily biological needs, he falls into a state of tension, restlessness, and general dissatisfaction, which is often called a state of frustration.

The consequences of frustration are mostly negative, tension, depression, and lack of interest in performing work tasks. While on the physiological level there are changes in the function of many internal organs, especially in the functioning of the nervous system and metabolic disorders, and finally on the social level a frustrated worker finds it difficult to establish relationships with other people, primarily management, friends and even family. It is necessary to look at the symptoms of a frustrated worker. These symptoms are expressed through aggression, regression, apathy, neurosis, etc. (Pržulj Ž., 2006 c). In order to prevent the negative consequences of frustration, a person in the process of work uses different means of defense, different types of so-called. defense mechanisms, which mainly relieve the unpleasant mental state caused by stress, tension, and pressure. Many defense mechanisms are mentioned in the literature, of which the most common are listed: (Mihailović, Borovnjak, 2008 a). The main causes of stress in businesspeople are time pressure and a bad atmosphere in the team caused by problematic interpersonal relationships. Modern business has deadlines, penalties, and numerous pressures to get the job done within a certain time frame, and the lack of time is constantly present. This is a big problem considering that we have time irresponsibility, ie we are imprecise in time, and today everything is measured in seconds, including business obligations. Time pressure is very stressful. People who are precise and meticulous can be very annoying if their work environment is not like that (Bernardin, R.,

2008 c). Excessive work, the race for greater productivity, short deadlines for tasks, constant tensions and bad interpersonal relationships, as well as problems with superiors, are the most common reasons that lead to stress. At a lower dose, stress can have a stimulating and positive effect. However, chronic stress is very dangerous because it draws a large amount of energy and requires constant adaptation to new conditions. This over time leads to a disturbance of the neurohormonal balance, reduces the ability to concentrate and productivity of the employee. At the same time, chronic stress can impair overall psychophysical health, cause chronic headaches, cardiovascular disorders, hypertension, and back pain. (Mihailović, Borovnjak., 2008 b).

Unfortunately, there is no miracle cure for stress. (Mihailović, Borovnjak, 2008 c). In order for a person to defend or overcome stress at work more easily, it is necessary to re-examine their own and other people's behavior and determine what is causing them stress. You need to find a personal strategy to fight stress. Because, in most cases, we are to blame for the stress because we attach too much importance to some situations.

The role and importance of the reward system

The reward system is a system created by the employer, which evaluates the work of employees, and includes salaries, incentives, bonuses, and other compensation for invested work. The reward system should ensure that employees behave and work in a way that ensures the planned achievement of business and organizational goals and interests of the entire organization. By creating a quality and clear system of employee motivation, the organization can increase its market value and gain a competitive advantage. Hence the stimulation and rewarding of employees appears as an effective instrument that reconciles the interests of employees and owners of capital. When models are created and inadequate solutions are accepted, and employers are not aware of it, there are problems in the functioning of the organization, but also motivation. If the employees are not adequately and sufficiently rewarded, they start to feel useless, and that largely leads to distancing themselves from the work they do, which is confirmed by the practice itself. Financial

stimulations take the first place in the reward system. They are related to the individual level of observation, depend on individual work and performance, but there are other material stimulations (which depend on organizational programs and success in achieving goals) such as supplementary pension insurance, days off, additional health insurance, the possibility of a flexible agreement on annual leave, scholarships for children of employees. Financial compensation-salary is certainly the best reward, but also the recognition of superiors, directors, is equally important. The practice itself confirms that employees often resign, go to other organizations due to lack of respect and appreciation regarding work, and not just dissatisfaction with earnings, or earnings compared to colleague's earning. Employees appreciate those companies where the employer shows a humane trait, maintains quality communication and cares about the problems and personal needs of the employee and his family, and they show loyalty to such companies and are ready to achieve above-average business results. He will "run extra mile" just for recognition, praise, and reward. Money is the oldest and "most obvious", and at the same time the most universal way of motivating for work. But undoubtedly, it is also one of the very important problems that is attracting more and more attention due to the great influence it has on work and work relations. If wages are placed in the direct function of increasing labor productivity, it comes to the fact that any increase in wages does not lead to an increase in productivity. Therefore, it is necessary to follow the following settings of the action of the material factor and the payment system on the efficiency of individual work and work performance:

1. material rewards must be linked to those performance indicators that the individual can influence, and work standards must be achievable,
2. there must be a clear link between performance and rewards,
3. the reward system must be based more on the positive than on the negative consequences of work behavior
4. the increase in financial compensation must be large enough to justify the additional effort being made,
5. an increase in salary must be directly and immediately followed by an increase in work performance and an improvement in work performance,

6. financial compensations must be adequate to the work invested and fair in comparison with others,
7. the gap between salaries of good and bad workers must be significant to stimulate good work.

How to motivate people is often a question in everyday life. The authors have turned the theoretical assumptions about the effect of a number of external and internal factors on changes in motivation into a whole series of practical tips. A series of tips for trainers on how to increase motivation with their actions or to avoid reducing motivation would be: (Motivation, leadership, and teamwork <http://faculty.ksu.edu.sa/ghadeer/111/ch.8.pdf>)

- in order to increase motivation, it is necessary to provide a sufficient number of successful experiences, it is useful to allow team members to accept greater personal responsibility for decisions (leading part of the tasks, part of the project, decision-making),
- Praise has a positive effect on motivation (emphasizing the importance of the role of each individual in achieving a common goal), as opposed to criticism,
- motivation is also related to the ability to set realistic goals (goals available with a certain amount of effort - visible and accessible goals, a large project divided into small intermediate goals),
- nurture the need for research, which is possessed by all human beings (setting new tasks, changing roles, etc.),
- creating a constant challenge to the abilities of the individual and the group, and adapting to all the capabilities of the individual

Modern compensation systems in the function of employee motivation

Organizations that have realized that human resources are one of the fundamental factors in the success of organizations are more successful than those in which have poor governance and have not yet realized the importance of human resources and motivational techniques. Rewarding work means designing a strategy that will enable the organization to achieve the set goals. (Grazier, 2012) Remuneration systems are salaries, rewards, loans, non-cash income,

career advancement systems, as well as professional development programs, contributions to better living standards of employees and "with increasing real wages and other incomes, there was an increase in consumption and living standards with adequate financial support and with the realized funds on the basis of secession and privatization" (Jovanovic, 2019). The unwritten rule is that rewards are more effective if they follow faster because the positive reaction will be repeated. The results of the research show that internal motives should be solved first in order to achieve average productivity, and then internal factors should be included in order to achieve higher motivation and above-average productivity. Financial compensation is consisted of various forms of motivation that are aimed at ensuring and improving the material position of employees and financial compensation for work. Considering the level of financial income, there are two basic types of financial compensation: (Grazier, 2012.), Team Motivation, http://www.teambuildingincom./article_teammotivation.htm

1. direct financial gains that an individual receives in "money";
2. indirect financial gains that contribute to raising the material standard of employees and which they do not receive in salary or in the form of money at all.

Financial motivation is one of the basic factors on which the organizational practice of motivating work is based. It directly affects the living standard of all employees is the salary system, as a weekly or monthly income that makes up the largest part of the financial compensation of employees for their work. Over time, workers become more trained, more experienced and thus more efficient in performing work tasks, so it goes without saying that as the length of service increases, so does the salary. There is an exchange relationship between the employer and the employee, the employee in exchange for money offers the employer behavior (skills, abilities, experience), which is desirable and necessary for the organization to achieve the defined goals. The rewards system (compensation system) includes money, goods and / or services that an employer provides to its employees for their work. The role of this system is multiple. Above all it should harmonize the individual interests of employees, strategic goals of the company through

attracting and retaining capable people, as well as to encourage employees to develop skills and knowledge. It is necessary to motivate employees, to create an organizational culture in which employees care about the success of the company where they work, and finally to implement a reward system for all activities in the organization. For the development of employees and their careers as an overall activity of human resource management are of special importance (especially in a changed external environment), the so-called training and education for certain groups of employees. ” In order to maintain business in crisis conditions, the importance of education was confirmed, especially: training for business digitalization and online sales; training for business transformation and adaptation to the changed external environment; and training in the form of online marketing sales training through social media. ” (Jovanović, 2021)

Proper financial rewards

The reward system consists of two types of rewards. Tangible (included in the salary system) and intangible (which includes respect, challenging work). The most complex part of the reward system is the salary system, which includes two forms of direct (basic salary and part of basic skills and knowledge) and indirect (paid leave, employee protection programs, health insurance, pension, social, disability and life insurance). However, in most countries there are legally defined forms of benefits that must be paid: for example, in the United States, social insurance, unemployment insurance, the right to paid maternity leave and other benefits depend on the strategy of the employer and are not mandatory. In the field of protection programs, employees in the Republic of Serbia are entitled to three types of benefits: pension and disability insurance, health insurance and the right to unemployment insurance. In Serbia, the right to benefits is regulated by the republic law and it is the obligation of all employers to respect them, one part of the funds is provided from the funds of employers, and the other part from the funds of employees.

Alternatives to the traditional structure of rewarding employees - payments based on production ability (professional knowledge, personal skills, skills and motivation); competency

model (applied in determining the earnings of managers and employees with higher education - leadership, flexibility, innovation); and integration of pay grades (several pay categories are grouped into several general ones). Financial compensations are therefore necessary, but not sufficient as a condition for developing a broad motivational basis for diverse behavior within the company. Particular attention should be paid to the fact that employees must have confidence in the entire compensation system and its fairness. Good interpersonal relationships must be accompanied by attractive wages and incentive salaries because motivation is closely related to earnings. Wage and wage policies must promote good interpersonal relations. It is a healthy policy to pay an employee on merit, closely linking their payments to execution. For each part that is added to the salary to encourage success and certain forms of behavior of individuals, there must be a clear basis and criteria to motivate the desired behavior. For the system of stimulation system to achieve the desired effects, it must be: (Pržulj, 2002): simple, specific, achievable, measurable and fair. Remuneration systems can be individual (according to the complexity of the workplace and working conditions, according to performance, quantity, bonus, commission and promotion) and at the company level (employee share in company profit, employee shareholding, team and group bonuses). The premise of effective performance appraisal requires a quality job analysis (job description), and communication between employees and managers. Therefore, the remuneration strategy and salary structure must be based on encouraging individuals to see improvement in professional and personal development, instead of advancing in the hierarchy towards ever higher salary positions. (Condrey, 1998)

Intangible compensations

The system of motivation of employees, in addition to material compensations, must also include those of an intangible nature, because its goal is to satisfy diverse human needs. The more the needs are met, the more instrumental it is to achieve organizational goals. (Cascio, 2008). Numerous intangible strategies have been developed, such as job design, management style, participation, goal management, flexible working hours, recognition and feedback,

organizational culture, career development and development, etc. which together with material strategies form a complete motivational system. Various intangible strategies have been developed and applied, such as business design, participatory management style, goal-oriented management, flexible working hours in order to motivate employees more comprehensively. Participation is most often referred to as the degree of employee participation in decision-making processes on important aspects of work and business in the organization. goals". (Ilievska, 2010) "Participation of workers in management and decision-making, the right to organize and participate in trade union bodies, and to discuss and decide on issues concerning their work and business results are prerequisites for independence." (Armstrong, M., 2006). Goal management is considered an important strategy of modern management, it involves setting goals at all levels: organizational, sectoral, group (team) and individual. Its important dimension is the decision-making of employees in all phases of defining, determining, and achieving the stated goals, to adequately and according to pre-determined rules, identify areas of responsibility.

The importance of evaluating the work performance of employees for their motivation

Evaluation of the characteristics and performance of employees is a formal system of reviewing and evaluating the performance of individuals or groups on tasks, and this evaluation serves primarily to achieve the following goals: (Maksimović, 2006).

1. Assessments make and justify employment decisions - in order to improve the best performers and eradicate the worst among them etc.
2. Grades can also serve as a measure of test validity, thus assessing the hypothesis that test results predict business performance
3. Grades give feedback to employees and are used as a tool for personal development of employees and career development
4. Assessments can help establish the goals of the training program and indicate the needs of employee development.

5. Assessments can identify problems in the organization, which may arise as a result of the desired determination of performance levels.

If the grading system is not designed in the right way, it can cause big problems and conflicts between supervisors and subordinates, and the result could be indiscipline and dysfunctional behavior. A well-designed system of evaluating the characteristics of employees provides insight into the strengths and weaknesses of human resources in the organization, helps predict the characteristics of people applying for vacancies, emphasizes the special needs of employees for training, provides a basis for rational decision-making regarding rewards, promotions employees. (Garber, P., 2004). The starting point of the evaluation process is the identification of performance objectives. The process then continues by presenting the objectives to those concerned and establishing criteria. Despite many errors that occur in the process of performance evaluation, ie. work performance of employees, there are numerous ways to significantly reduce them and reduce them to a level that can be tolerated. Appropriate measures and activities are needed, which organizations must consider to succeed in that. For the evaluation system to be successful, it is necessary for the employee to know and understand what is expected of him and that in this regard there is cooperation and agreement between the employee and the superior. (Xin Jiang, 2010 a)

Getting acquainted with the usual mistakes of evaluators can have a positive effect on evaluators and their attitude towards the evaluation process. Providing feedback on the quality of assessment also has a positive effect on performance appraisal and contributes to overcoming certain mistakes, prejudices, and negative tendencies. Improving assessment methods involves setting precise and clear standards and providing precise descriptions of behavior that indicate different dimensions and levels of the performance scale to improve performance appraisal. "The less space left to the assessor and his personal criteria, the more the objectivity of the assessment increases." (Xin Jiang, 2010 b) Also, an adequately structured system of measuring work performance ensures that evaluations of employees are made in a legal manner, that evaluations are fair and

accurate. Without this, it is impossible for managers to fully comprehend the value of their employees, their competencies and commitment. Assessor training is one of the most important and popular ways to act in the direction of improving and raising the quality of their assessments.⁴ If everything is done properly, employees are more motivated and productive because they know that their work is monitored, that their contribution is recognized, and thanks to concrete support, supervision, mentoring, training, and coaching, they become more successful. On the other hand, managers will feel that they have help and support in their work, which together will result in greater work success at the level of the entire company, a greater sense of interconnectedness, trust, and loyalty.

Growing organizations — great directors — create success, but also failure

It is obvious that "a company that cannot correct its mistakes cannot even progress." How are successful companies different from others? What is certainly a key factor is the type of manager who can bring the company to the top, and for all that time, having faith in himself that he will succeed in the end. In addition, they constantly strive to be better, surround themselves with the most capable people they can find, honestly face their mistakes and shortcomings and openly ask questions, what skills and knowledge should they acquire and which companies need and therefore can go further with certainty based on facts and results, not on fantasies about their talents, use feedback and adapt new business strategies to them, they have better and better understood how to develop and motivate their employees, therefore their productivity has increased . (Dvek., 2015a) Why do big and successful companies with "great directors" go backwards and fail? There are many "such" examples in practice (the giant automobile company Henry Ford and the even more ingenious director of Ayakoka) become such executives that in each of these cases a brilliant man threatened the company because he

⁴ http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/q/B07_1.pdf (accessed on 01.09.2021)

surpassed everything else by proving himself and his merits. They were not evil in the usual way. Their intention was not to do evil. But in critical moments, they decided on something that will bring them satisfaction and a good image instead of serving long-term business goals. Blaming others, covering up mistakes, inflating stock prices, destroying rivals and critics, putting pressure on the little man - these were the standard procedures for their functioning. " (Dvek, 2015.b). Great directors fail - they just need little helpers to execute their brilliant idea. We should not forget that these great geniuses do not want good teams but want to be the only big shots because when compared to those around them they want to feel the gap as much as they are above others, that is their giant ego, that is how it works and how it destroys itself, because someone wants to be in a high position, longs for confirmation of the royal privileges that follow the position. As these leaders elevated themselves to royal heights, they surrounded themselves with flatterers who praised their virtues and hid from trouble, and it is not surprising that they felt invincible, because people do not like to hear bad news or hear criticism. Justified by "people should be kept awake", these bosses are harassing their employees, to throw them off balance, so the leader has become the main thing that employees worry about. "As soon as the manager allows himself to become the primary reality that employees care about, instead of the reality being the primary reality, you have a recipe for mediocrity, or worse." In such situations, the employees refused to suggest any idea with an explanation - maybe the boss would not like it. But true self-confidence is the courage to be open, to look forward to change and new ideas no matter where they come from and a willingness to develop a senior boss, everyone believed that leadership consists of development and passion and not brilliance - everyone believed in development and seething with passion. Leaders with a developmental mental attitude were full of gratitude - they admired and watched with gratitude their workers who made this exceptional development path possible. They called them real heroes.

Motivation of employees in "KOMERCIJALNA BANKA"

Thanks to constant and very strong growth, today Komercijalna banka is one of the five most important financial institutions in the country, which is present in all major economic centers in Serbia, and thus has a good portfolio and an extensive business network. In the past period, a lot of effort and knowledge has been invested to motivate citizens to gain confidence in the professionalism and ability of Komercijalna banka employees. Today, it can be said that they succeeded in that, because Komercijalna banka provides clients with absolute security and trust, and mutual satisfaction is of great importance. The position of Komercijalna banka is very strong in the segment of business with public companies and local governments, business with small and medium enterprises, as well as in the segment related to lending to households in the field of consumption. (Internal documentation of Komercijalna banka, a.d., Belgrade) The image of a highly professional and reliable institution that recognizes the needs of the market, understands its clients and establishes a partnership with them has been built. Emphasis is also placed on the development of skills that lead to constant progress of people and the organization itself. Depending on the knowledge, experience, skills, and abilities they possess or have acquired during their professional career, employees can advance. Based on that, a career development plan, assessment, reward system and benefits are made for the bank's employees, ensuring efficient human resources management. Komercijalna banka encourages active participation in "internal employment", the so-called internal transfers between departments and rotation of employees by specific sectors, in order to increase opportunities for those employees who want to change the content of their work and continue their careers within the same organization. Komercijalna banka strives to retain its employees and enable their further development through designed and coordinated actions. (Internal documentation of Komercijalna banka, a.d., Belgrade) Throughout the year, the bank organizes development programs for employees, designed to explore and enrich professional skills. The performance appraisal system consists of procedures that increase objectivity and transparency, while allowing evaluation of employees based on their

hierarchical position within the organization, as well as distinguishing the nature of their responsibilities and tasks. After the candidates who have the best predispositions for a specific job have been selected in the selection process, it is necessary to introduce them to the job, because the first experiences of a new worker, especially a beginner, significantly determine his later attitude towards the company, work and success. It is necessary to create conditions for the new employee to gain a positive impression of the bank and the working environment from the very beginning, to feel desirable and important. Creating business results requires people, and employees are the key to a bank's success. The individual efforts of each employee individually translate into great joint results.

Komercijalna banka examines the satisfaction of its employees. Internal communication and exchange of opinions significantly improve the quality of communication that is necessary for the good functioning of the business community. The opinion of employees on defining the strategy and organizational culture that everyone together creates, nurtures, and implements in their daily work is considered. The bank organizes various events for employees, encourages collegiality and good interpersonal relations. It is very important that the work of employees is valued. Procedural interviews are held at least once a year between each employee and his / her superior during which work performance is assessed. Recognition of work is one of the prerequisites for achieving even better results as well as nurturing great communication among people. Information on the latest events is available to all employees through the internal network - Intranet. The plan is to continue intensive work on training and development of employees through improving knowledge in the areas of risk management, improving professional and social skills, improving communication, cooperation, and support between different organizational units of the bank, continuing development of employees in managerial positions through individual and team programs.

Professional development of employees

As in previous years, all employees of the Bank were provided with professional training and development. Special emphasis was

placed on the training of employees from the network of branches. Of the total number of days of training that employees attended during the year, the largest number was devoted to specific banking and professional topics, as well as the skills of employees, both in non-management and management positions. In 2019, the average number of training days per employee was 3.25, which is satisfactory, both within the framework of European standards and the standards of Komercijalna Bank itself when it comes to employee training and development. Compared to the previous period, the number of trainings, seminars and workshops organized by the bank or external providers, which employees attended in 2018, was higher by 8% on average. In addition to a large number of trainings organized by external training providers (NBS Academy of Banking and Finance, Association of Serbian Banks and others) that employees attended, a significant number of internal and "in house" trainings were organized during the year. "Business Risk Analysis & Corporate Finance" training - this training organized by Komercijalna banka aimed at establishing a unique business and risk culture between client relationship management and credit risk management. (<http://www.kombank.com>).

The training consisted of three modules (Basic, Advanced and Strategic) lasted seven days. During the year, it was attended by more than 1,000 employees throughout the Group. Trainers from the German training institute Korn & Korn in Austria trained over 100 employees from Komercijalna banka. (Internal documentation of Komercijalna banka, a.d., Belgrade). Employees previously trained by the Korn & Korn training institute were in the role of lecturers at the internal trainings in the training center in Serbia. In addition to this training in the field of risk management, the Bank's employees also attended a group training on business risks that exist in organizations. CRM-Corporate workshops in the Bank's training center were attended by sixty employees. (Internal documentation of Komercijalna banka, a.d., Belgrade). They are organized with the aim of improving the quality of business processes, professional communication, and cooperation between employees in the Credit Risk Management Sector and employees in the Business with Economy Sector, as well as in the positions of associates for work with entrepreneurs and farmers. The positive evaluations of the

training by the participants testified that the training fully responded to the needs of the employees, that it is important to organize trainings of this type in the future as well, but above all with internal lecturers, which was once again confirmed as a significant factor in the quality of training and the development of employees in both roles, as well as the transfer of acquired knowledge. The training "Skills of advisory sales - sales advisor" was attended by all employees of the Bank who collaborate with companies and entrepreneurs. The content of the training was designed with the idea that employees perfect the skills necessary to acquire new and retain existing clients, achieve a long-term relationship of trust and ensure client loyalty. With the aim of improving and developing the skills of effective communication with a specific type of client and enabling more efficient performance of work, employees of the Debt Collection Department of the Rehabilitation Sector attended the "Telephone Communication with Debtors" training during the year.

Motivation and rewarding

Motivation and rewarding are two mutually conditioned processes. Modern companies pay great attention to this issue. Aware that there is a direct link between employee satisfaction and motivation, on the one hand, and their behavior at work and the results achieved, on the other hand, many organizations have taken the issue of rewarding employees very seriously by establishing special, formal employee reward programs. Awards and recognitions are the best way to support and point out the good and efficient behavior of employees, to enable them to be satisfied with themselves and proud of the results they achieve, as well as to be motivated to behave in this way in the future. Progressive organizations have realized that in the end, behind the motivation of employees and a good atmosphere at work, which result in quality and productive work - there is a profit. "Rewarding is one of the main ways to attract employees and motivate them to achieve better results." For the reward strategy to achieve its full effect, it needs to be integrated with the business strategy and formulated in a way that enables the achievement of long-term goals of business policy and human resources policy. A quality and motivating reward system is

one of the basic preconditions for high performance in Komercijalna banka.

It is designed to follow the dynamic development trends of the bank. For that reason, the application of this system is regularly and in detail monitored, with the analysis of external and internal trends and through constant and open communication with managers, employees, and unions.

As many years of practice at Komercijalna banka have shown, performance appraisal has helped management to better assess the contribution of employees in achieving the bank's goals. It has become a means by which management determines the level of employee performance, rewards that performance, and thus directs and encourages its improvement. It should be noted here that in Komercijalna banka there is a clearly defined connection between work results and rewards, which increases the efficiency of achieving strategic goals, enables high salaries for the best employees while reducing the total cost of salaries and additional rewards. A quality reward system, such as the one applied in Komercijalna banka, is more than a salary, bonuses, and other financial rewards. It includes a range of tangible and intangible awards as well as clear criteria for their award. Human resource management is expected to primarily consider the expectations of employees, with special emphasis on those employees who, due to their potential or possession of highly specialized competencies, enter the category of development potential or the category of key experts. Employees, primarily, expect an interesting and useful job, an opportunity for personal and professional development, as well as an appropriate reward for the results of their work. Motivating the reward system, in that sense, includes quality working conditions, targeted development programs, systemic career development management, performance management and rewarding work results. This reward system clearly distinguishes between bad and great results. Such a system somewhat increases overall job satisfaction and reduces employee turnover. Unlike reward systems for any employee who meets an undifferentiated award criterion — usually a position in a company or length of service — a model that distinguishes between poor, average, and excellent results effectively distribute rewards to those who deserve them, significantly reducing overall salary costs. and

additional awards. The remuneration structure of Komercijalna Banka employees consists of a fixed part (basic salary + increases for past work and for work under special conditions) and a variable part (performance-based salary). Representative unions, as well as employee representatives, actively participate in the formation of the wage policy in Komercijalna banka. Director General, at the proposal of the Board of Directors - At the end of each year, the Human Resources will, based on the available funds and the planned goals of the company in the next year, decide on the type of performance-based earnings to be distributed in the next business year and inform all employees. Some of the forms of stimulation are the following: (Internal documentation of Komercijalna banka, a.d., Belgrade)

Semi-annual bonus – It is a form of short-term individual stimulation that represents a one-time payment to employees based on individual performance in January-June and July-December of the current year, provided that the defined goals of organizational units in which employees work are achieved. The size of the individual six-month bonus varies depending on the size of the average individual performance appraisal and ranges from 25% to one average monthly salary of an employee.

Profit sharing - According to the financial reports from previous years, Komercijalna banka is a profitable company, and in that sense, as another type of reward, it pays employees in the name of profit sharing. Profit participation is a form of short-term group stimulation that aims to motivate employees to increase the company's profits through their involvement in the distribution of profits. Every year, at the proposal of the Bank's Board of Directors, the General Meeting of Shareholders decides on the amount of profit to be distributed to employees. Payment of profit sharing is made once a year, for the previous business year. (Internal documentation of Komercijalna banka, a.d., Belgrade)

Annual bonus - It is a form of individual short-term incentive that represents a one-time payment to employees based on individual performance, provided that the company achieves the defined goals in that year. The annual bonus is paid from the profit made for the previous business year. A maximum of 15% of the total number of employees in Komercijalna banka is entitled to an annual bonus.

One-time awards - It is a short-term individual or group incentive that is awarded once to an individual or group of employees for special commitment or special work results, based on the decision of the General Manager of the bank. This decision also determines the size of the one-time award, and it is paid from the monthly mass of funds for salaries or from the profit company made.

Conclusion

Every organization is made up of people, hence its functioning is determined by their behavior. The decisive factor in competitiveness and organizational success are people, their development, their capabilities, their motivation, and the way they are managed. The attitude towards people in the process of work is slowly but surely changing because employees are now seen as an active factor, with certain strengths and weaknesses, appropriate knowledge and skills, defined goals and needs and usable potentials and opportunities. The environment in which the work process takes place is his everyday work environment. Upon arrival in the new (working) environment, the employee establishes specific relationships of action and reaction, to adapt to the requirements and rules of operation. At the same time, the environment in which he comes begins to get used to the newcomer, delegating him certain jobs and work tasks. In this unusual process of interaction, behavior is formed, which to a greater or lesser extent coincides with the desired way of behaving. By changing employee behavior and adapting to situations, behavior can be improved and made more useful for achieving the organization's goals. It is known that a satisfied worker is a good worker, and for to achieving positive business results, workers must be motivated and rewarded in accordance with their merits. Without a combination of these segments, there is no development of the organization or profitability. The worker must know that his work is not in vain and that his superiors will know how to appreciate the results that are achieved. If the employee does not receive an adequate reward, whether it is financial rewards, advancement in the workplace or professional development, then he will perceive his business obligations as something that must be "done" and will not show too

much interest in the job. The steps that follow are bad for both the worker and the company because the bad results that can occur can also lead to the worker losing his job and forcing the company to look for new employees. Then everyone is at a loss. The most important actions for achieving employee motivation are setting challenges, joint consideration of unresolved issues, awards, opportunities for professional development. Motivation and the reward system create preconditions for further development, profitability, and competitiveness. Motivation is a key in any business, especially for creating competition, because employees will always try to surpass their colleagues in terms of achieved results, and to make more progress, and this type of competition is healthy and very desirable. This can be seen in the example of Komercijalna banka, how much one large financial company relies on the satisfaction of its employees, which is manifested through various tangible and intangible compensations, training, and coaching. Adequate rewards increase both satisfaction and productivity - rewards lead to employee satisfaction and increased productivity only when they are fair and proportionate to the performance, however, workers do not always perceive rewards as adequate and in line with the results they believe they have achieved. Sometimes the inadequate reward that workers receive for their results can cause the opposite effect of satisfaction in the worker and make the worker feel not treated fairly and less valuable than others, so the task of management is to prevent such a situation.

Literature

1. Armstrong, M., (2006), *A Handbook of Human Resource Management*, Practice 10th edition, Cambridge, UK, University Press.
2. Asproni, G., (2004), *Motivation, Teamwork, and Agile Development*, Agile Times, Vol. 4.
3. Bernardin, R., (2008), *Human Resurce Management: An Experiential Approach*, 3rd ed., McGraw-Hill.
4. Boller, S., (2005), *Teamwork Training*, American Society for Training and Development,

5. Cascio, W., (2008), *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill.
6. Condrey, S., (1998), *Handbook of Human Resource Management in Government*, San Francisco, Jossey Bass Editors.
7. Dvek, S.,K., (2013) *Mentalni stav*, Psihopolis institut, Novi Sad,2008 139 .
8. Garber, P., (2004), *99 Ways to Keep Employees Happy, Satisfied, Motivated and Productive*, Business & Legal Reports, Inc.
9. Grazier, Peter, Team Motivation, http://www.teambuildinginc.com/article_teammotivation.htm
10. Internal documents of Komercijalna banka, a.d., Beograd
11. Ilievska M., (2010) *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka škola strukovnih studija za menadžment u saobraćaju, (Beograd-Belpak).
12. Jovanović, L., "Strategija održivog razvoja kao moguće rešenje u suzbijanju siromaštva i nezaposlenosti na prostorima Republike Srbije" Ecologica UDC:502.7 ISSN 0354 – 3285 No – 94 . Beograd, (2019). Godina XXVI .
13. Jovanović, L., "Sustainable business models of small and medium enterprises (SMEs) in post covid-19 conditions " ISNRM 2021 11th International Symposium on Natural Resources Management, Zajecar, Thematic book " the impact of covid-19 pandemic on the economy, resources and sustainable development"
14. Markgraf, B., *Motivational Techniques for Teamwork*, Demand Media <http://work.chron.com/motivational-techniques-teamwork-5101.html>
15. Maksimović, M., (2006), Timski rad u novom milenijumu, Fakultet za menadžment, Novi Sad.
16. Mihailović, D., Borovnjak, V. (2008) *Menadžerski stres*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
17. Motivation, leadership, and teamwork <http://faculty.ksu.edu.sa/ghadeer/111/ch.8.pdf>
18. Motivational theory <http://www.businessballs.com/motivation.htm>
19. Pržulj Ž., (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002, str 318; 317; 237.
20. Pržulj, Ž., (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, FTB, Beograd.

21. Ivana Simić, *Menadžment*, Atlantis, d.o.o. Niš 2015.
22. Tomić, V., (2002), *Teorijski pristup motivaciji za timski rad*, Srpski arhiv za celokupno lekarstvo 2002 Volume 130, Issue 1-2, Pages: 38-41
23. Xin Jiang, How to Motivate People Working in Teams, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 10; October 2010, Published by Canadian Center of Science and Education.
24. Vesić, D., (2010), *Uloga menadžmenta u motivisanju zaposlenih*, Međunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010, Kruševac.
25. http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/q/B07_1.pdf (datum posete 01.09.2021.) <http://www.kombank.com>

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Jovanović, L., Božović-Stošić, M., Ivanov, S. (2023) Employee motivation and award system in the function of performance and improvement of business in companies on the example of financial company. *Horizonti menadž-menta*. II (1), 85-110.

UDK: 338.48-611(497.11)
338.487:659.127.4

Pregledni rad
Rad je primljen/Received: 17.01.2023;
Prihvaćen/ Accepted: 19.04.2023.

Dejan Dašić¹

MANIFESTACIONI TURIZAM U FUNKCIJI BRENDIRANJA DRŽAVA I NACIJA

Sažetak: Manifestacioni turizam postaje sve popularniji način promocije brendiranja zemalja. Zemlje koje su uspešno domaćini velikih međunarodnih događaja mogu značajno poboljšati svoj imidž i privući više posetilaca tokom vremena. Događaji kao što su Olimpijske igre, FIFA Svetsko prvenstvo i igre Komonvelta dugo su se koristile kao sredstvo za podizanje profila zemalja koje ih održavaju. Ovi događaji pomažu u promovisanju niza društvenih, ekonomskih i ekoloških koristi zemlje domaćina, stvarajući na taj način pozitivnu sliku o zemlji u umovima ljudi širom sveta.

Ključne reči: brend, imidž, turizam, Srbija

Uvod

Pojam turizma je veoma vezan za pojmove kao što su turistička destinacija i turistička atrakcija. Veoma je bitno odmah na početku definisati pomenute pojmove. Turistička destinacija je svakako širi pojam od turističke atrakcije jer predstavlja veću prostornu i funkcionalnu celinu. Brend destinacije je skup percepcija koje osoba ima o mestu. Prema jednoj od najčešće primenjivanih klasifikacija turističkih destinacija, glavne elemente svake turističke destinacije čine; atraktivnost, pristupačnost i uslovi za boravak. Atraktivnost

¹ Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki, Niš, Univezitet Union - Nikola Tesla, Beograd, drddasic@gmail.com

podrazumeva vezu različitih elemenata, kao što su prirodne (klima, geografski položaj, flora, fauna, itd), takođe i društvene aktivnosti (kulturno, istorisko nasleđe, melos, folklor, gastronomija, itd). Pristupačnost podrazumeva geografsku i ekonomsku distancu, tj. koliko nam je neka destinacija blizu, koliko smo emotivno vezani za nju, kakve vrste prevoza (železnički, drumski, vazdušni saobraćaj) imamo na raspolaganju, i na kraju kako se to uklapa u naš porodični budžet. Uslovi za boravak su svi ostali elementi koji ne spadaju u navedena dva. Od svih specifičnih vidova brendiranja, međusobna povezanost i zavisnost, najprisutnija je u brendiranju država i određenih geografskih lokaliteta (Dašić, 2013, 2016a). Imidž države u velikoj meri utiče na turizam, tj. posećenost turista određenim destinacijama toj zemlji. Pojedini autori su mišljenja da najveći uticaj na brendiranje pojedinih država nacija nastaje upravo preko uspešno brendiranih destinacija (Dašić, Dašić, 2021). Poznate i već dovoljno razvijene turističke destinacije, usled sve veće konkurencije, okreću se razvoju novih atrakcija i ogromne ekspanzije selektivnih vidova turizma kao što su: vojni turizam, seoski turizam, kongresni turizam, kulturni turizam (Dašić, 2022), zdravstveni turizam, verski turizam, arheološki, gradski, rekreativni, banjski, eko i etno turizam, mračni turizam, sportski turizam, itd (Čolić, i dr, 2022; bajić, 2022; Dašić, 2018; Dašić, Ratković, 2022).

Na primer, filmovi i filmske serije imaju pozitivan uticaj na brendiranje, turizam i marketing destinacije. U eri sve veće indiferentnosti potrošača, sve više konkurencija, i povećanje finansijskih izdataka za tradicionalne promotivne marketinške alate, film industrija postaje ključna za negovanje emocionalne potrebe turista da posete destinacije prikazane u filmovima ili filmskim serijama. Pored prvobitne nezainteresovanosti, filmski turizam postaje sve internacionalniji predmet akademskih istraživanja. Prednosti turizma uzrokovane film postaju sve uočljiviji. Filmska industrija ostvaruje različite pozitivne uticaje na razvoj turizma u

destinaciji. Pre svega, ova industrija može uticati na imidž destinacije, doprinose stvaranju dodatnih atrakcija u destinaciji I razvoj filmskog poslovnog turizma, što sve zajedno utiče na veću konkurentnost destinacija na turističkom tržištu. Ovaj fenomen je doživeo značajan rast i predstavlja značajnu priliku za mnoge destinacije da koriste lokacije za snimanje, kao što se vidi u popularnim filmove i/ili TV serije, kako bi privukli dodatne posetioce i potencijalne nove turiste. U poslednje vreme, filmski turizam je postao jedna od najbrže rastućih turističkih niša u svetu (Dašić, Kostadinović, 2022). U vremenu velike ekonomske krize, kada sve vrste turističkih putovanja beleže smanjen broj turista verski turizam ili „poklonička putovanja“ postala su poslednjih godina jedan od vodećih oblika turizma u svetu. Statistika pokazuje da kada je reč o „verskom turizmu“, njegova zastupljenost je više od 20% ukupnog broja turista u svetu (Dašić, Savić, 2020)

Turizam događaja je vrsta turizma koja je usredsređena na događaje koji se organizuju za turiste koji putuju na određeno mesto sa ciljem da učestvuju u događajima ili prisustvuju posebnim prilikama. Ova vrsta turizma se takođe može definisati kao putovanje na novu destinaciju radi učešća na određenom događaju kao što su sportska takmičenja, kulturni festivali, koncerti ili drugi događaji od interesa. Postaje sve popularniji oblik turizma i odličan je način da se podstakne lokalna ekonomija.

Manifestacioni turizam pruža brojne pogodnosti za lokalnu privredu. Stimuliše potrošnju za prevoz, smeštaj, hranu i suvenire. Pored toga, vodi ka stvaranju mogućnosti za zapošljavanje u lokalnoj zajednici, kao što su sektor turizma i ugostiteljstva. Turizam događaja može dovesti do povećanja svesti o lokaciji domaćina i može doprineti rastu lokalne zajednice kao rezultat turističke potrošnje. Neke turističke lokacije su kreirale promotivne kampanje izgrađene oko događaja koje su domaćini kako bi privukle posetioce, što je

rezultiralo porastom kulturnog i obrazovnog turizma na određenim lokacijama.

Međutim, manifestacioni turizam može imati i negativne efekte na lokalne zajednice. Na primer, manifestacioni turizam može doprineti negativnom uticaju na životnu sredinu. Gužve povezane sa velikim festivalima i događajima mogu dovesti do zagađenja bukom, smeća i oštećenja prirodnih staništa. Pored toga, prekomerna upotreba prirodnih resursa kao što su voda i energija može dovesti do povećanja cena što poskupljuje život stanovnika. Zbog toga je od suštinskog značaja da lokalne vlasti i organizatori događaja rade zajedno kako bi osigurali pažljivo upravljanje turističkim događajima kako bi se minimizirali negativni uticaji. Sve u svemu, turizam događaja ima potencijal da pruži velike koristi lokalnim zajednicama i privredi, ali njime se mora pažljivo upravljati kako bi se zaštitila destinacija i osigurala održivost industrije za budućnost.

Brendiranje kroz manifestacioni turizam ne samo da pomaže u stvaranju prihoda za zemlju domaćina, već i podiže profil zemlje kao atraktivne i poželjne destinacije. Posetioci koji prisustvuju ovim događajima iskuse kulturu, istoriju i moderne inovacije zemlje domaćina, stvarajući pozitivne asocijacije na brend. Snažan brend takođe može pomoći da se postignu uspehi izvan samog događaja, izgrađujući dugotrajna partnerstva sa zainteresovanim stranama kao što su organizatori, sponzori, medijske kuće i drugi učesnici.

Efikasno brendiranje kroz ovakve manifestacije zahteva efikasnu komunikaciju i saradnju između zemlje domaćina, organizatora događaja i učesnika. Zemlja domaćin treba da obezbedi da događaj odražava njenu jedinstvenu kulturu, vrednosti i attribute njene ekonomije kako bi stvorila jedinstvenu i diferenciranu poziciju brenda. Pored toga, zemlja domaćin treba da pruži besprekorno iskustvo gostima, nudeći kvalitetan smeštaj i usluge prevoza, kao i raznovrstan niz iskustava koja se ne smeju propustiti koja inspirišu povratne posete turizma nakon događaja. Stvaranjem efektivnog

brendiranja kroz turizam događaja, zemlje mogu izgraditi moćne imidž brenda koji pomažu u pokretanju ekonomskog rasta, povećanju prihoda od turizma i podsticanju međunarodne dobre volje.

Događaji su alati za promociju mesta, kao i za privlačenje potrošnje posetilaca kroz stvaranje atraktivnosti destinacije kao ključne marketinške predloge zbog intenziteta globalne konkurentnosti. Kao ključni elementi destinacijskog sistema, događaji doprinose obezbeđivanju infrastrukture kao što su transport, smeštaj, atrakcije i druge pomoćne usluge. Ove infrastrukture poboljšavaju ponudu destinacije, čime se povećava turistički potencijal i kapacitet destinacije dalje od ograničene pažnje na turizam zasnovan na slobodnom vremenu, kao što je odmor. Prethodne studije Connell, Page, & Meier (2015) takođe objašnjavaju važne odnose koji se javljaju u vezi sa događajima. Događaji se mogu koristiti kao rešenje za rešavanje sezonskog pada turističke potražnje pružanjem različitih oblika zamenskih događaja za povećanje potražnje u niskoj sezoni. Stanovnici i domaći posetioци koriste ovaj događaj da popune preostale praznine u van špicu sezone (Kusumawati, 2021). U tom smislu, događaji imaju širu pažnju od turizma vezanog za destinaciju, dok je akcenat ovog rada pretežno na manifestacionom turizmu koji je povezan sa destinacijom i studijama u vezi sa ovom oblasti

Organizacija događaja

Događaji kao kategorija imaju dugu istoriju. Njihovo poreklo može se pratiti do vremena pre pada Zapadnog rimskog carstva (476. godine nove ere). Od davnina, prisustvovanje događajima je bila glavna zabava. Međutim, nedavna povećanja slobodnog vremena, izazvana kraćim radnim danima, većom nezaposlenošću, porastom broja starijih i penzionera i više raspoloživog novca za različite socioekonomske grupe, dovela su do rasta posećenosti događaja.

Događaji i dalje imaju ekonomsku i društvenu svrhu u savremenim civilizacijama, a sada su složeniji i posjećuju ih veći broj ljudi (Penezić, 2021). Danas su proslave prekretnica, godišnjica i dostignuća za pojedince i grupe uobičajene u zapadnim nacijama (Ashworth, Page, 2011).

Ne postoji saglasnost o definiciji i klasifikaciji događaja. Zato što će biti veoma teško predložiti standardnu definiciju koja pokriva sve tipove događaja u ovoj raznolikoj industriji događaja (Edizel, 2009). Postoje mnoge definicije „događaja“ koje su dali razni autori. Događaji se mogu definisati kao privremena i svrsishodna okupljanja ljudi (Bladen, Kennell, Abson, Vilde, 2012). Prema Getzu (2007) događaj je prilika za iskustvo izvan uobičajenog opsega izbora ili izvan svakodnevnog iskustva“ i „događaj koji se dešava jednom ili se retko dešava van normalnog programa ili aktivnosti tela koje sponzorise ili organizuje. Takođe, Sone i Pari (2004) definišu događaje kao nerutinske prilike koje imaju slobodne, kulturne, lične ili organizacione ciljeve odvojene od normalne aktivnosti svakodnevnog života, čija je svrha da prosvetli, proslavi, zabavi ili izazove iskustvo grupa ljudi". Događaji generalno poseduju sledeće karakteristike (Bladen et al., 2012): Događaji su po prirodi privremeni. Događaji su okupljanje ljudi. Događaji su često prikazi rituala. Događaji su, u nekom smislu, jedinstvene pojave.

Organizacija događaja ima komplikovanu strukturu koja se ogleda u visokom nivou organizacije. Optimalni ishod održavanja i upravljanja događajem je da potrošač, učesnik događaja, nije bio svestan da je izložen reklamnim tehnologijama, jer one ne bi trebalo da budu očigledne u profesionalnom pristupu planiranju i završetku projekata. Dakle, manifestacioni turizam igra važnu ulogu u rešavanju socio-ekonomskih problema teritorija (Tabela 1). Istovremeno, uključivanje manifestacijskog turizma u dugoročne razvojne programe koje usvajaju lokalne vlasti dobija na posebnom značaju. Ovi dokumenti treba da sadrže sredstva za subvencionisanje

razvoja turističke infrastrukture, akcioni plan za obuku kadrova, širok spektar mera u oblasti informativne promocije turističkih putovanja. Sprovođenje navedenih mera pozitivno će uticati na socioekonomsku situaciju teritorije.

Tabela 1. Efikasnost organizacije događaja.

Svrha	Efikasnost
ostvarivanje profita direktno od samog događaja (prodaja nečega)	broj prodatih proizvoda i odnos prihoda od manifestacije i troškova za manifestaciju
rast profita u kratkom ili srednjem roku	rast prodaje, povećanje broja kupaca
skretanje pažnje javnosti na proizvod, uslugu ili problem	broj pominjanja u medijima
predstavljanje novog proizvoda (usluge)	rast prodaje
informisanje, obuku i razmenu iskustava između učesnika događaja	povećanje nivoa kompetentnosti i profesionalne pismenosti učesnika manifestacije
pronalaženje partnera i širenje poslovnih veza	roj novih partnera spremnih za poslovnu interakciju

Izvor: Ekinil, G., Petrenko,A., Dudkina, O. (2021)

Studija slučaja Egzit i Guča

Ono što moramo razumeti kada je u pitanju tematika posmatranja manifestacija jeste to da je Balkan kroz istoriju predstavljao izazovnu verigu među svetovima“, granicu i most između različitih naroda i kultura, region gde se seku različiti civilizacijski lukovi (Dašić,2013).. Na njemu, u našoj savremenosti, dolazi do susreta i sukoba različitih globalnih, regionalnih i nacionalnih strategija

razvoja i aktera, što je i rezultiralo time da postoje veoma posećene manifestacije koje su po prirodi programa dijamteralno raličite, što jasno ukazuje na postojanje bogate kulture ovog prostora.

Kao što je pomenuto u predhodnom delu teksta istraživanja broj poseta je najbolji pokazatelj koliko određene manifestacije imaju uticaj na brendiranje Srbije kao turističke destinacije, jer svakako određeni broj posetilaca predstavljaju i stranci koji dolaze u Srbiju kako bi posetili muzičke manifestacije kao što su Egzit i Dragačevski sabor trubača – Guča. U nastavku teksta fokus će biti usmerena na analizu podataka koji se odnose na pomenute dve manifestacije u skladu sa metodologijom koja je već predstavljena, gde će pre svega biti izneseni podaci o istoriji samih muzičkih festivala, njihovoj lokaciji održavanja, ostalim važnim karakteristikma i naposletku o broju posetilaca kao faktoru determinante.

Festival poput urbanog i seoskog festivala ima veliki značaj u razvoju grada kroz tradicionalni kulturni turistički proizvod. Postoji važan uticaj između ponovne posete i deljenja iskustva putem društvenih mreža. U urbanim i ruralnim festivalima trebalo bi da budu redovniji festivali koji bi podstakli druženje i provođenje slobodnog vremena sa prijateljima i porodicom kao i drugim posetiocima u Indoneziji. Posetioci ravnog turizma redovno posećuju festival svake godine, što pokazuje održivost festivala, a preporuka ostalima pokazuje porast posetilaca. Dakle, festival u urbanim i ruralnim oblastima pomaže da se privuče novi posetilac u kome od njih malo zna o festivalu, što je ključno u obezbeđivanju održivosti Festivala (Kusumawati, 2021).

Egzit

Egzit predstavlja festival popularne muzike koji je u leto 2000. godine u Novom Sadu pokrenut od studenata novosadskog univerziteta finansijskom podrškom političkog pokreta Otpor. U

godinama koje dolaze posle osnivanja Egzit se razvija u najveći festival popularne muzike u regionu Balkana, koji ima veliku godišnju posećenost domaćih i inostranih posetilaca i na njemu nastupaju mnoge svetske muzičke zvezde. Ono što se mora pomenuti jeste to da je baza prvog izdanja Egzita bio zapravo konkretan politički program, koji je trebalo da izazove mobilisanje mladih građana Srbije da imaju aktivno učešće u rušenju tadašnjeg režima.

Sam naziv festivala („exit“ engleska reč - znači „izlaz“) jasno je imao tendenciju da uputi posetioce na centralnu poruku festivala: isticanje potrebe izlaska Srbije iz decenijske izolacije i njeno otvaranje ka Evropi, ali i pravac ka konstituisanju društva baziranog na demokratskim osnovama. U godinama posle 2000. Egzit je delimično zadržao karakteristike političkog i socijalnog aktivizma, u vidu održavanja tribina i radionica koje su se ticale tematike ljudskih prava, zaštite deprivilegovanih grupacija i ostale tematike koja se tiče uvođenja evropskih vrednosti, u korelaciji sa mnogim nevladinim organizacijama. Važno je napomenuti da je identitet Egzita baziran na opoziciji festivalu u Guči, i prezentovan je kao slika bolje, odnosno urbanije Srbije, koja naginje evropskim vrednostima.

Muički festival Egzit se tradicionalno održava se na Petrovaradinskoj tvrđavi, a od prošle godine jedan deo festivala premešen je u Budvu, na Jaz plažu koja zauzima veliki prostor. Po pitanju finansiranja, iako Egzit predstavlja visoko profitan masovni festival, opština Novi Sad izdvaja novac iz svog budžeta od samog početka, a isti je slučaj i sa vladom Republike Srbije. Egzit je manifestacija koja se veoma dobro kotira i u svetskim krugovima i ona se i ove godine našla u društvu deset najboljih festivala van Velike Britanije (Best Overseas Festival), među kojima su *Tomorrowland* (Belgija), *Snowbombing* (Austrija), *Benicassim* (Španija), *Siget* (Mađarska), i drugi. Vrednost ove pozicije se može videti i u podatku koji govori da je u konkurenciji bilo čak 360 festivala iz 34 države, a glasove za najbolji je dalo neverovatnih 620.000 ljudi, što je za 20 % više u odnosu na

prethodnu godinu, a što govori o velikom značaju Egzita za brendiranje Srbije.

Velik broj poseta govori u prilog značaju EGZIT festivala za turizam Novog Sada, ali i za brend Srbije kao turističke destinacije (Dašić, 2016b). Uočljivo da broj posetilaca nema konstantan trend rasta, već se mogu uočiti oscilacije. Takođe važno je napomenuti da je 2003.god. broj dana festivala umanjen sa prvobitnih devet na četiri, koliko je narednih godina trajao festival. Karte postaju skuplje, jer organizatori počinju da dovode sve kvalitetnije izvođače. Pa se tako može pretpostaviti da je zapravo cena karata uticala na umanjenje broja posetilaca u odnosu na prve dve godine organizovanja festivala.

Narednih godina broj posetilaca je u porastu, sve do 2007. godine, a već naredne godine broj nanovo počinje da pada. Godine 2007. u vreme trajanja Egzita desio se veliki incident. petorica mladića su napala povorku mladih koja je radila na promociji kampanje Saveta Evrope „Svi različiti – svi jednaki“. Napadači bivaju brzo uhapšeni, a naredni dan je izvedena „Povorka različitosti“ u kojoj je učestvovalo oko 300 učesnika. Ovo su brzo preneli svi mediji, ne samo domaći već i strani, kojima je Egzit festival već tada postaje interesantan. Kako u svetu tada još uvek postoji dosta negativno mišljenje o Srbiji u domenu netolerancije prema različitosti kod ljudi, kao i uvreženi stereotip o nebezbednosti destinacije, ovaj događaj je samo podržao već formirane predrasude i verovatno je to uticalo na umanjenje broja posetilaca sledeće godine. Godine 2008. desio se još jedan nesrećni događaj. Godine 2013. broj posetilaca naglo raste, za šta je zaslužna poboljšana marketinška kampanja promocije festivala, kao i proglašenje Egzita za jedan od deset festivala koje obavezno treba posetiti strane sajta www.globalgrasshopper.com, i promociji na Euronews listi (www.euronews.com) kao jednog od deset najboljih evropskih festivala, a zatim i dobijanje nagrade Najboljeg evropskog festivala „*European Festival Awards*“ (eu.festivalawards.com).

Ukoliko se samo posmatra broj noćenja posetilaca od 2009. godine u Novom Sadu na godišnjem nivou može se приметiti konstantan porast. U vremenu od 2002. godine pa do 2014. broj noćenja posetilaca je udvostručen. Iz navedenih prikaza se vidi da broj posetilaca i ostvareni broj noćenja u Novom Sadu u julu mesecu, kada se održava Egzit festival, poslednjih godina, počev od 2010. godine, poseduje uočljiv trend rasta. Broj noćenja u julu, u poslednjih pet godina je zamalo duplo veći od broja noćenja u maju, koji je prethodnih godina imao primat u broju posetilaca i noćenja, radi velikog događaja koji se u maju održava u Novom Sadu - Poljoprivrednog sajama, čije je trajanje sedam dana. Od 2011. godine, najveći broj noćenja na mesečnom nivou desi se u toku jula meseca (<http://www.novisad.rs/>). U ovom domenu nisu zabeleženi svi posetioci čemu je razlog sistema prijavljivanja turista, pa se tako ne registruju oni koji odsedaju kod rođaka i prijatelja, a takođe i u iznajmljenim privatnim sobama i stanovima, a zapravo je među posetiocima Egzita odsedanje u privatnim sobama i stanovima najpopularnije, kao i odsedanje u hostelima i Egzit kampu.

Dragačevski sabor trubača – GUČA

Dragačevski sabor trubača, poznatiji kao Guča, predstavlja festival limenih duvačkih orkestara koji se od 1961. godine održava u malom mestu Guča blizu Čačka. Prvi festival je održan u porti crkve u Guči, da bi se kasnije festival premestio na ulice Guče i počeo da se održava u toku prve polovine avgusta u trajanju od 4–5 dana. U centru festivala je takmičenje limenih duvačkih (ili trubačkih) orkestara sa teritorije Srbije (biranih na prethodno održanim predtakmičenjima) i negovanje tradicionalnih običaja, zanata i umetnosti dragačevskog kraja.

Zbog toga festival, pored takmičenja, objedinjuje i niz koncerata na kojima nastupaju limeni duvački orkestri i tradicionalna muzika i folklorna igra, propratni programi obuhvataju izložbe i prodaju

narodnih umotvorina i specijaliteta, izvođenje stare dragačevske svadbe, takmičenje zdravičara itd. Jedna od karakteristika je i pevanje himne sabora (Sa Ovčara i Kablara) i pucanje iz prangije na početku finalnog takmičenja. Sabor predstavlja i smotra sveobuhvatne narodne duhovnosti: priređuju se likovne izložbe, književni susreti, narodni višeboj, izbor najlepše narodne nošnje, predstave narodnih običaja, brojni koncerti trubača, pevača, igrača. Sabor takođe prate i brojni štampani i elektronskih mediji kako iz zemlje tako i iz inostranstva, pišu se knjige i publikacije, snimaju filmski, tv i audio zapisi². Dragačevski sabor trubača – Guča je prvobitno bio zamišljen kao manifestacija lokalnog seoskog narodnog stvaralaštva, ali je poslednjih godina komercijalizovan i modifikovan kao masovni spektakl poznat prevashodno po dobroj zabavi, što okuplja veliki broj posetilaca iz Srbije i raznih zemalja sveta. Guča je tako dobila status srpskog brenda i postala simbol nacionalnog (srpskog) kulturnog identiteta. Brend Guče konstruisan je kao opizit festivalu Egzit koji je reprezentovan kao slika “bolje” strane Srbije, sa evropskim vrednostima. Kroz Guču su prodefilovali razni političari, kojima je poseta služila skupljanju narodnih poena (Zoran Đinđić, Ratko Mladić, Čedomir Jovanović, Ivica Dačić, Vojislav Koštunica, Boris Tadić, Milorad Dodik, princeza Jelisaveta Karađorđević, američka ambasadorka Meri Volrik, ruski ambasador Aleksandar Konuzin³ i mnogi drugi).

Organizatori festivala su Opština Lučani i Centar za kulturu sport i turizam Dragačevo u Guči (osnovan 1962), a članovi stručnog žirija su uvaženi etnomuzikolozi, dirigenti i akademski školovani trubači. Trubači sa kompletne teritorije Srbije nadmeću se za zvanje najboljeg orkestara i soliste u tri kategorije: pionirskoj, omladinskoj i seniorskoj. Kroz kvalifikaciona takmičenja u područjima istočne, zapadne, južne i centralne Srbije i Vojvodine prođe i nekoliko stotina

² www.guca.rs (11.01.2022)

³ www.guca.rs (11.01.2022)

orkestrara, a na finalnim takmičenjima u Guči bude ih oko četrdeset. Pobjednička zvanja Dragačevskog sabora trubača omogućuju im nastupe u svetskim metropolama, ali i na domaćim i stranim festivalima, muzičkim programima, televiziji i filmu. Na primer, pobjednički orkestar Bobana Markovića napravio je odličnu međunarodnu karijeru. Tokom pet decenija na sabor su, sa trubačima takmičarima, počeli da pristižu gosti: orkestri, kulturno-umetnička društva, pevačke grupe, solisti, likovni umetnici iz raznih krajeva Srbije, bivše Jugoslavije, a od sredine osamdesetih i iz čitavog sveta. Broj učesnika u svim saborskim programima kreće se preko 1200, dok se posetioци broje stotinama hiljada – među njima stranci desetinama hiljada. Tačan broj posetilaca ne može biti utvrđen pošto nema prodaje karata. Takođe, ne može se govoriti o broju ostvarenih noćenja jer ne postoje zvanični smeštajni kapaciteti u Guči.

Zaključak

Turizam događaja se odnosi na praksu putovanja da bi prisustvovali ili učestvovali na određenom događaju ili festivalu. Ova vrsta turizma postaje sve popularnija tokom godina i može imati značajne koristi za privredu zemlje domaćina. Značaj turizma događaja za zemlju ne može se precijeniti jer može doprinijeti otvaranju radnih mjesta, podsticati razvoj lokalnog poslovanja i povećati prihode za vladu.

Jedna od ključnih prednosti turizma događaja je otvaranje novih radnih mesta. Organizacija velikih događaja i festivala može stvoriti veliki broj privremenih poslova. Poslovi koji se otvaraju tokom takvih događaja kreću se od uloga u ugostiteljstvu i uslužnoj industriji do poslova upravljanja događajima i poslova bezbednosti. Ovi poslovi pružaju mogućnosti zapošljavanja za lokalnu zajednicu, doprinoseći ukupnom ekonomskom rastu zemlje domaćina.

Drugi važan aspekt turizma događaja je da doprinosi razvoju lokalnog biznisa. Kada velike grupe turista dođu u grad na neki događaj, potreban im je smeštaj, hrana, prevoz i druge usluge. Ova potražnja stimuliše lokalnu ekonomiju, što podstiče razvoj novih poslova i olakšava rast postojećih. Na primer, hoteli, restorani i kafići često primećuju povećanje posla tokom događaja.

U zaključku, manifestacioni turizam je od značajnog značaja za privredu zemlje domaćina. To donosi značajnu količinu novca, pruža prilike za privremene poslove i podstiče razvoj lokalnog poslovanja. Stoga je imperativ da zemlja domaćin ulaže u infrastrukturu i marketing događaja kako bi privukla više turista i osigurala uspeh događaja. Uspeh turizma događaja je koristan kako za lokalnu tako i za nacionalnu ekonomiju.

Literatura

Ashworth, G., & Page, S. J. (2011). Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management*, 32(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.002>

Bladen, C.; Kennell, J.; Abson, E. & Wilde, N. (2012). *Events Management An Introduction*. Routledge, London.

Bajić, P. (2022). The phenomenon of the fourth place in sport through the social and media prism: the olympic and paralympic games. *Sports, media and business*, 8(1), 115–129. <https://doi.org/10.58984/smb2201115b>

Čolić, M., Gavrilović, A., Selenić, U. (2022). Sports tourism at tara national park. *Sports, media and business*, 8(1), 45–66. <https://doi.org/10.58984/smb2201045c>

Connell, J., & Page, S. J. (2005). Evaluating the economic and spatial effects of an event: the case of the world medical and health games. *Tourism Geographies*, 7(1), 63e85.

Dašić, D. (2022) Unwanted cultural heritage of the republics of the former Yugoslavia, In: Kabila Hmood (ed), *Conservation of Urban and*

Architectural Heritage - Past, Present, Future. WIT Transactions on The Built Environment- IntechOpen, London. DOI: 10.5772/intechopen.109127

Dašić D., Dašić B. (2021) Branding of states and nations in (post) era covid 19. In: Cvijanović D, et al. (eds) *Tourism challenges amid Covid-19*. Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka banja, Univerzitet u Kragujevcu. 162-179. DOI: <https://doi.org/10.52370/TISC21162DD>

Dašić D., Kostadinović, G. (2022) Film Industry in the Function of Destination Branding. In: Vuk Bevanda, Snežana Štetić (eds) 6th International Thematic Monograph *Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*. UDEKOM, 441-456. <https://doi.org/10.31410/tmt.2021.441>

Dašić, D., Ratković, M. (2022) Safety at sports events as a condition for the implementation of marketing potential. In: Dašić, D. (ed) scientific monograph *Security aspects of modern society-implications and possibilities*, Faculty of Law, Security and Management Nis, Serbia, 495-512.

Дашић Д. (2016а) Брендирање места и/или дестинација, *Култура*, бр. 152, 377-393, doi: 10.5937/kultura1652377D

Дашић Д., Савић, М. (2020) Утицај културно-историјске баштине на атрактивност дестинације. *Баштина*. бр 52, стр. 247-260, DOI: 10.5937/bastina30-27671

Дашић, Д. (2018) Спорт и индустрија спорта као централна компонента социјалног и економског развојног процеса. *Српска академска мисао = Serbian academic thought*. Год. 3, бр. 5, стр. 27-42

Дашић, Д. (2016б) Особености и елементи брэнда. *Српска академска мисао = Serbian academic thought*. - Год. 2, бр. 2 (2016), 19-46

Dašić D.(2013).” Brendiranje država i nacija”, *Kultura br.* 139, 396-415

Edizel, H. Ö. (2009). Mega Events as a Place Marketing Strategy in Entrepreneurial Cities: Stakeholder Analysis of Izmir Expo 2015 Candidacy. Master of Science in City and Regional Planning. Middle East Technical University, Ankara

Fourie, J., & Santana-Gallego, M. (2011). The Impact of Mega-Sport Events on Tourist Arrivals. *Tourism Management* 32: (6), 1364-1370.

Getz, D. (2007). *Event Studies. Theory, Research and Policy for Planned Events*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Getz, D. (2008). Event Tourism: Definition, Evolution and Research. *Tourism Management* 29: (3), 403-428.

Ekinil, G., Petrenko, A., Dudkina, O. (2021) Event tourism as a promising area of social and economic development of the Rostov region. *E3S Web of Conferences* 273, INTERAGROMASH 2021 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127309011>

Kusumawati, A. (2021) Event Tourism for Promoting the City Development: Progress and Prospects, <https://lppm.ub.ac.id/wp-content/uploads/formidable/29/BC11-converted.pdf>

Penezić, S. M. (2021). The relationship between sport and pr in modern society: goals and consequences. *Sports, media and business*, 7(1), 39–48. Retrieved from <http://www.smb.edu.rs/index.php/smb/article/view/8>

Shone, A. & Parry, B. (2004). *Successful Event Management: A Practical Handbook*. Second Edition. Thomson Learning: London.

<http://www.novisad.rs/>

www.guca.rs

<https://www.exitfest.org/>

EVENT TOURISM AS A BRANDING FUNCTION OF STATES AND NATIONS

Summary: Event tourism is becoming an increasingly popular way of promoting country branding. Countries that successfully host major international events can significantly improve their image and attract more visitors over time. Events such as the Olympics, the FIFA World Cup and the Commonwealth Games have long been used as a means of raising the profile of the countries that host them. These events help promote a range of social, economic and environmental benefits of the host country, thereby creating a positive image of the country in the minds of people around the world.

Keywords: brand, image, tourism,

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Dašić, D. (2023) Manifestacioni turizam u funkciji brendiranja država i nacija. *Horizonti menadžmenta*. II (1), 111-127

UDK: 347.626.2(497.11)

Stručni rad

Rad je primljen/ Received: 12.12.2022;

Korigovan/Revised:28.02.2023;

Prihvaćen/ Accepted: 26.03.2023.

Narančić Mane¹

PREDBRAČNI UGOVORI U PORODIČNOM PRAVU

Sažetak: Predbračni ugovor predstavlja jedan svečani ugovor kojim budući bračni drugovi regulišu imovinsko-pravne odnose, odstupajući od zakonskog režima imovine. Pod uticajem medija i kinematografije u javnosti postoji predrasuda da je predbračni ugovor neophodan samo kada se materijalni status budućih supružnika drastično razlikuje i da je predlog jednog od (budućih) supružnika za zaključivanje predbračnog ugovora znak nepoštovanja druge ugovorne strane.

Ključne reči: predbračni ugovor, konflikt, Srbija

Uvod

Predbračni ugovori su dosta rasprostranjeni instituti u bračnom i porodičnom pravu, koje prepoznaje i naš pravni sistem. To znači da su kod nas ovakvi ugovori punovažni i dopušteni. Ova dva oblika istog pravnog posla razlikuju se samo prema vremenu zaključenja, a svrha im je ista – modifikacija zakonskog “režima” imovinskih odnosa supružnika.

Mnogi ljudi dovode u pitanju svrhu i moralnost ovog pravnog posla. Neki tvrde da mu je najveća prednost baš prevencija – na svojevrsan način garantuje harmoniju u braku. Drugi kažu da mu je isključiva svrha izbegavanje potencijalnih sudskih postupaka. U svakom slučaju predbračni ugovori su posledica jednog šireg

¹ Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“ Niš, Univerzitet Union Nikola Tesla, Beograd, mane.narancic@konstantinveliki.edu.rs

društvenog fenomena koji je povezan sa kulturom modernosti i sa onim što je nazvano etika autentičnosti.²

U situacijama kada partneri nemaju zaključen predbračni ugovor, prilikom odlučivanja o doprinosu u sticanju zajedničke imovine, a nema kompromisa, na scenu stupa sudski postupak koji, obzirom da zadire u intimne odnose partnera može biti jako neprijatan i dug, pa advokati savetuju i ohrabruju stranke da zaključe ovakve ugovore.

1. Pojam predbračnog ugovora

Predbračni ugovor predstavlja jedan svečani ugovor kojim budući bračni drugovi regulišu imovinsko-pravne odnose, odstupajući od zakonskog režima imovine. To ne bi bilo moguće da odredbe zakona koje regulišu imovinske odnose između supružnika nisu dispozitivne, dakle, od njih stranke mogu odstupiti.

U Porodičnom zakonu Republike Srbije predbračnom ugovoru posvećen je član 188. u kome jasno stoji: „Supružnici, odnosno budući supružnici, mogu svoje imovinske odnose na postojećoj ili budućoj imovini urediti predbračnim ugovorom“.³ Činjenica je da ćemo se u svakodnevnom životu češće susresti sa terminom „predbračni ugovor“ i da će taj termin biti ljudima približniji od termina bračni ugovor. Vrlo je bitno praviti razliku između predbračnog i bračnog ugovora. Razlika između njih pravi se u zavisnosti od trenutka kada je ugovor zaključen.

„Bračni ugovor (*pacta nuptialis*) je jedan specifičan vid regulisanja imovinskih odnosa bračnih drugova, vid realizacije

² А. Прњат, „Етика аутентичности и секуларизација“, MELISSA - *Museums, Ethics, Library and Information Science Studies, Archives*, 16. *Транскултуралност и библиотеке*. Београд: Универзитет у Београду: Филолошки факултет, 2017, стр. 217 – 224.; А. Прњат, „Култура модерности и афирмација обичног живота“, *Књижевност и мултикултуралност (Културе у дијалогу)*, Београд: Филолошки факултет, 2013, стр. 147 – 155.

³ Чл.188.став 1 Породични Закон, Службени гласник бр. 18/2005, 72/2011 -др. закон и 6/2015

principa da svako lice može da raspolaže svojom imovinom u granicama zakona“.⁴ Bračni ugovor se bavi porodičnom imovinom. Zato on i nije ugovor kao svaki drugi. To je jedan „porodični pakt“ jer se njime određuje režim porodične imovine koja nastaje zaključenjem braka.

Potrebno je da uspostavimo paralelu između bračnog ugovora i sporazumne odnosno sudske deobe bračne imovine. Bračni ugovor deluje generalno i *pro futuro* (u budućnosti), ali se može odnositi i na protekli period ako je sticana zajednička imovina, tako da se ovde vrši sporazumna deoba (vansudska). Sporazum o deobi u našem pravu ima dejstvo samo na imovinu koja je stečena u toku braka do zaključenja sporazuma o deobi.

2. Karakteristike predbračnog ugovora

Ako za polaznu tačku uzmemo definiciju predbračnog ugovora, možemo prepoznati nekoliko njegovih osnovnih karakteristika koje razlikuju ovu specifičnu vrstu ugovora, od drugih obligaciono-pravnih ugovora. Ove karakteristike su uglavnom porodičnopravnog karaktera.

- 1) Stranke, odnosno saugovornici mogu biti isključivo budući, a treća lica uglavnom mogu dati izjavu u vezi sa tim ugovorom. Kao i u svim drugim pravnim poslovima, moguće je da supružnici budu zastupani od strane zakonskog zastupnika, ili punomoćnika. Zakonski zastupnik će zastupati stranke odnosno u ovom slučaju supružnike, u slučaju kada oni nemaju parničnu sposobnost i nisu u stanju da štite svoje interese. Imovinski odnosi bračnih drugova značajno se razlikuju od imovinskih odnosa drugih fizičkih lica.
- 2) Jednu od bitnih karakteristika ovog kontrakta predstavlja i vreme u kome se može predbračni ugovor zaključiti. Predbračni ugovor se može sklapati isključivo pre braka. Ukoliko je zaključen pre stupanja u brak, ugovor ima odložno dejstvo, smatraće se da je sklopljen sa odložnim

⁴ Б.Петровић, Грађанска кодификација, Зборник радова презентованих на научном скупу одржаном на Правном факултету у Нишу, Ниш, 2003 стр. 405

- uslovom. Ovaj ugovor može biti čak i pre ulaska u brak nekoliko puta sklopljen.
- 3) Predbračni ugovor je u osnovi obligaciono-pravni ugovor, na njega se primenjuju pravila obligacionog prava. Međutim ovaj pravni posao nikako ne sme biti u suprotnosti ni sa načelima i imperativnim odredbama porodičnog prava. Primera radi, predbračnim ugovorom se ne može jedan od supružnika odreći prava na izdržavanje od strane drugog bračnog druga koje mu je garantovano zakonom.
 - 4) Predbračni ugovor je jedan formalan ugovor jer se za njegovu punovažnost zahteva da je sačinjen u pisanom obliku i overen od strane suda ili javnog beležnika.
 - 5) Predbračni ugovor je jedan svečani ugovor.
 - 6) Predbračni ugovor je akcesoran ugovor jer proizvodi dejstvo tek posle zaključenja braka, u protivnom ne mogu nastati dejstva predbračnog ugovora.
 - 7) Jedna od bitnih karakteristika predbračnog ugovora je i to što se ne može ni zaključiti ni raskinuti jednostranom izjavom volje supružnika. Predbračni ugovor zaključuje se kao i svaki drugi ugovor saglasnošću volja strana, što znači da je i za njegov raskid potrebna saglasnost obeju strana. Pri tome, smatra se da se sačinjava novi ugovor kojim se poništava dejstvo prethodno zaključenog ugovora.
 - 8) Predbračni ugovor je institucionalnog karaktera, jer se njime reguliše status porodične imovine, pa samim tim ne sme biti protivan pravilima i normama porodičnog prava.
 - 9) Predbračni ugovor je jedan fakultativan ugovor, što znači da njegovo zaključenje zavisi od volje ugovornih strana, u ovom slučaju budućih supružnika.
 - 10) Predbračni ugovori spadaju u kategoriju imenovanih ugovora. Oni su u Porodičnom zakonu Republike Srbije regulisani po imenu i sadržaju. Regulisani su u zakonu članom 188. ali veliki broj dilema do kojih dolazi pojavom predbračnih ugovora u našem pravu može se razrešiti kako primenom onih odredaba zakona kojima se regulišu imovinski odnosi supružnika tako i supsidijarnom primenom opštih normi građanskog prava.

- 11) Predbračni ugovor je načelno jedan komutativan pravni posao. Međutim njegove odredbe se često odnose i na buduću imovinu čije je nastajanje i veličinu nemoguće predvideti tako da ovaj ugovor svakako može biti i aleatoran.

Institut predbračnog ugovora novijeg je datuma. Brak i imovinski odnosi dugo su bili regulisani crkvenim pravom i u nadležnosti crkvenih sudova. Mogućnost ugovornog regulisanja imovinsko-pravnih odnosa između bračnih drugova javlja se tek u građanskim kodifikacijama devetnaestog veka. Danas velika većina zemalja kontinentalnog prava priznaje predbračni ugovor kao dozvoljenu instituciju porodičnog zakonodavstva.

3. Ugovorne strane kod predbračnog ugovora

Porodični zakon Republike Srbije strogo je individualizovao predbračni ugovor definišući veoma uzak krug subjekata koji mogu sklopiti ovaj pravni posao. Ovako restriktivan pristup logična je posledica pravne prirode predbračnog ugovora. Ugovorne strane mogu biti kako budući supružnici, tako i bračni drugovi nakon zaključenja braka. Porodični zakon je ustanovio kategoriju „budućeg supružnika“, koja se odnosi na ona lica koja još nisu zaključila brak, ali izražavaju volju da to učine. Ugovor će proizvoditi dejstvo samo ako brak bude zaključen. Važno je da napomenemo da ovaj ugovor ne bi mogli da zaključe bivši supružnici.

Za zaključenje ovog ugovora traži se odgovarajuća sposobnost ugovornih strana. Nju poseduju sva ona lica koja su sposobna da zaključe brak, pošto ovaj ugovor nema smisla bez braka. U ovom slučaju važiće staro pravilo: „*Habilis ad nuptias, habilis ad pacta nuptialia*“. To znači da je za punovažnost predbračnog ugovora potrebno da supružnici ispunjavaju uslove u pogledu sposobnosti za zaključenje punovažnog braka.⁵

Dakle, da bi jedan predbračni ugovor bio punovažan uslov je da ugovarači moraju posedovati poslovnu sposobnost, što je

³ J. Салма, Облигационо право, Правни факултет у Новом Саду, 1999. године, стр 228.

potrebno i kod bilo kog drugog pravnog posla. Poslovna sposobnost je svojstvo fizičkog lica da stvara, ukida i menja imovinske obaveze.³

Porodičnim zakonom je regulisano da se poslovna sposobnost stiče punoletstvom, pri čemu se punoletstvo stiče sa navršenom 18. godinom života. Maloletno lice može zaključiti predbračni ugovor pod uslovom da je navršilo 16 godina života, a postalo je roditelj i dostiglo je telesnu i duševnu zrelost potrebnu za samostalno staranje o sopstvenoj ličnosti, pravima i interesima.

Lica delimično lišena poslovne sposobnosti mogu zaključiti predbračni ugovor. Prema članu 147. Porodičnog zakona Republike Srbije, punoletno lice koje zbog svoje bolesti ili smetnji u psihofizičkom razvoju svojim postupcima neposredno ugrožava sopstvena prava i interese ili prava i interese drugih ilica može biti delimično lišeno poslovne sposobnosti, a sudskom odlukom o delimičnom lišenju poslovne sposobnosti određiće se opseg poslova koje lice delimično lišeno poslovne sposobnosti može odnosno ne može samostalno preduzimati.⁶ Iako sud može formalno doneti odluku kojom će dozvoliti zaključenje predbračnog ugovora licu koje je delimično lišeno poslovne sposobnosti, mala je verovatnoća da će se to i dogoditi ako uzmemo u obzir složenost bračnog kontrakta i posledice koje sklapanje ovog pravnog posla nosi sa sobom.

U Porodičnom zakonu RS gotovo da su u potpunosti izjednačene bračna i vanbračna zajednica. Naime, u članu 191. pomenutog zakona naglašeno je da imovina koju su vanbračni partneri stekli radom u toku trajanja zajednice života u vanbračnoj zajednici predstavnja zajedničku imovinu, kao i to da se na imovinske odnose vanbračnih partnera shodno primenjuju one zakonske odredbe, kojima se regulišu imovinski odnosi supružnika.⁷ Zakonodavac uvodi zakonski imovinskopravni režim i za vanbračne partnere, istovremeno otvarajući mogućnost izmene tog režima i zaključenja predbračnih ugovora kroz shodnu primenu odgovarajućih odredaba Porodičnog zakona. Nema, dakle, dileme da i vanbračni partneri mogu biti subjekti predbračnog ugovora.

⁶ Чл.147 став 1, 2, 3, Породични закон, Службени гласник бр. 18/2005, 72/2011 -др.закон и 6/2015

⁷ Чл 191 став 1 и2,. Породични закон, Службени гласник бр. 18/2005, 72/2011 -др. закон и 6/2015

4. Predmet predbračnog ugovora

Polazeći od principa autonomije volje, jednog od najvažnijih principa ugovornog prava, možemo da zaključimo da su supružnici odnosno budući supružnici, slobodni u pogledu regulisanja svojih imovinskih odnosa.⁸ Predmet ovog ugovora je imovina koju supružnici poseduju u trenutku njegovog zaključenja ili koju će supružnici odnosno budući supružnici steći, na bilo koji pravno dozvoljen način.

Većina modernih zakonodavstava, a svakako uključujući i Porodični zakon Republike Srbije iz 2005. godine, poznaje institut predbračnog ugovora, kojim je moguće izmeniti zakonski imovinski režim. Međutim, treba naglasiti da ovaj kontrakt ne mora nužno voditi izmeni režima. Njegov predmet može biti i samo ustupanje nekog stvarnog ili obligacionog prava drugom bračnom drugu. Predmet ugovora kako je to navedeno već u Zakonu o obligacionim odnosima treba da ispunjava određene uslove da bi bio punovažan. Član 46. stav 2. izražava te uslove rečima da predmet mora biti moguć, dopušten i određen, odnosno odrediv.

Predmeti predbračnog ugovora su veoma brojni, posebno u onim pravnim sistemima gde postoje minimalna ograničenja ili uopšte ne postoje ograničenja u definisanju predbračnog ugovora. Naš Porodični zakon ne ograničava strane (buduće supružnike) u izboru predmeta ugovora. Njih ograničavaju samo određene odredbe Zakona o obligacionim odnosima sa kojima u skladu mora da bude zaključeni predbračni ugovor.

Predmeti predbračnih ugovora mogu obuhvatati određivanje različitih udela u imovini stečenoj za vreme braka, ugovaranje prava preče kupovine na imovini, ugovaranje načina upravljanja i raspolaganja imovinom, ugovaranje da se strane privremeno odriču od prava da zahtevaju deobu imovine, kao i rezultate privredne delatnosti bračnih drugova za vreme trajanja zajednice života.

⁸ Чл.46 Закон о облигационим односима, „Службени лист СФРЈ“бр. 29/78, 39/85, 45/89 –одлука УСЈ и 57/89, "Службени лист СРЈ", бр. 31/93 и "Службени лист СЦГ", бр. 1/2003 –Уставна повеља

Mogu se odnositi na pojedine predmete imovine, ili na primer na korišćenje stana. Predmet ovog pravnog posla mogu biti i prihodi od duhovnog stvaralaštva (intelektualna svojina) nastali pre braka, kao i plodovi iz posebne imovine, koja je po vrednosti značajna, koji mogu, ukoliko supružnici tako ugovore, biti isključivo deo posebne imovine bračnih drugova. Stranke se mogu sporazumeti da će imovinu delimično razdvojiti, a da unutar tog okvira da neki prihodi budu pod režimom posebne imovine, a da prihodi iz ostalih delatnosti budu u korist zajedničke imovine, radi pokrivanja troškova zajedničke imovine ili radi pokrivanja troškova zajedničkog života.⁹

Napomenuto je već da bračni drugovi mogu da ugovore različite udele u zajedničkoj imovini, kako onoj stečenoj do trenutka zaključenja predbračnog ugovora, tako i onoj koju će pribaviti radom u budućnosti, odnosno u toku trajanja zajednice života u braku. Budući da je za punovažnost ugovora neophodno da njegov predmet bude određen ili odrediv, stranke su dužne da u ovaj pravni posao unesu klauzulu koja će omogućiti precizno i nedvosmisleno utvrđivanje udela supružnika.

Iako je Pородični zakon u članu 189. predvideo ugovor o upravljanju i raspolaganju zajedničkom imovinom kao pravni posao posebno regulisan odredbama ovog pravnog propisa, nema dileme da supružnici i predbračnim ugovorom mogu urediti ovu materiju.¹⁰ Institut predbračnog ugovora omogućava bračnim drugovima da izmene zakonski imovinski režim. Tako da oni mogu sporazumno da predvide upravljanje i raspolaganje zajedničkom imovinom drugačije nego što je to definisao član 174. Pородičnog zakona, koji u stavu 1. kaže da: „Zajedničkom imovinom supružnici upravljaju i raspoložu zajednički i sporazumno.“¹¹

Predbračni ugovor se može odnositi samo na upravljanje ili raspolaganje ili samo na pojedine poslove upravljanja i raspolaganja. Dakle, predbračnim ugovorom jedan bračni drug može prepustiti

⁹ Б.Пајтић, Брачни имовински уговор, Нови Сад, стр. 117

¹⁰ Члан 189.ст.1 који гласи: „ Супружници могу закључити уговор на основу кога ће један од њих управљати и располагати целокупном заједничком имовином или неким њеним деловима.“

¹¹ Чл.174 став 1, Породични Закон, Службени гласник бр. 18/2005, 72/2011 -др. закон и 6/2015

drugom bračnom drugu upravljanje i raspolaganje čak i celokupnom zajedničkom imovinom, jer procenjuje da on poseduje više znanja iz oblasti ekonomije i sposobnosti da ta znanja praktično primeni.

Upravljačka prava se mogu preneti sporazumno i na treće lice. Izuzetak bi u tom smislu mogla biti situacija u kojoj su supružnici, shodno članu 189. stav 4. upisali u Javni registar prava na nepokretnostima predbračni ugovor kojim se definiše upravljanje i raspolaganje zajedničkom imovinom na nepokretnim stvarima.

Predmet predbračnog ugovora može biti i sporazum o deobi zajedničke imovine. Bračni drugovi bi ovim ugovorom mogli ugovoriti kada će se i gde izvršiti deoba ili bi mogli ugovoriti da se u odnosu na celu bračnu tekovinu primeni civilna deoba. Ako su ugovorili drugačije udele od zakonom izjednačenih, tada će to svakako imati prednost pred zakonskim režimom.¹²

Pored prava svojine, kao najvažnijeg stvarnog prava i druga stvarna prava mogu biti predmet predbračnog ugovora. Moguće je, dakle, inkorporisati u ovu vrstu kontrakta i službenosti, zalogu (ručna zaloga i hipoteka) zakup ili pravo građenja.

I pravo preče kupovine je jedno od prava koje bi moglo biti predmet predbračnog ugovora. Titular ovog prava ovlašćen je da zahteva da vlasnik, kada reši da proda određenu stvar, prvo njemu ponudi kupovinu. Ugovorno pravo preče kupovine najčešće je rezultat sporedne pogodbe iz ugovora o prodaji, mada ne mora nužno biti vezano za ovaj ugovor. Odredbom o pravu preče kupovine lice koje namerava da proda ugovorom određenu stvar ima obavezu da obavesti titulara prava preče kupovine o nameravanoj prodaji stvari određenom licu, o uslovima prodaje, kao i da mu ponudi da za istu cenu kupi tu stvar.

Pet godina je krajnji rok do koga ovo pravo važi, ukoliko vlasnik nije izrazio nameru da proda stvar, računajući od momenta zaključenja ugovora. Imalac prava preče kupovine ne može se pozivati na to pravo, jedino u slučaju prinudne javne prodaje predmetne stvari. Ako je njegovo pravo bilo upisano u javnu knjigu, imalac prava preče kupovine ovlašćen je da zahteva poništaj javne prodaje, kao da nije bio pozvan datoj prodaji prisustvuje.

¹² И. Мајсторовић, Брачни Уговор Новина хрватског обитељског права, Правни факултет у Загребу 2005. године, стр. 199

Pravo preče kupovine ne podrazumeva nikakve posebne pogodnosti za bračne drugove koji bi ovakvu klauzulu predvideli svojim predbračnim ugovorom. Ovaj institut međutim može značajno olakšati razrešenje imovinsko-pravnih odnosa između supružnika u slučaju prestanka bračne zajednice.

Poseban mogući predmet bračno-imovinskog ugovora čini sagledavanje udela bračnog druga koji nije član privrednog društva u imovini koja je iz posebne ili zajedničke imovine uložena u privredno društvo od strane drugog bračnog druga koji je član privrednog društva. Ako je u konkretnom slučaju po sredi delovanje (ugovornog ili zakonskog) režima zajedničke imovine, ili po sili zakona, ili po sili ugovora bračni drug ne-član stiće udeo u firmi, zajednički udeo se ne evidentira kao suvlasništvo u samoj firmi, niti se po tom udelu ostvaruje automatski pravo na dividendu ili pravo na upravljanje, što može pripasti samo članu firme. Međutim, to pravo bračnog druga ne-člana, bar u pogledu dividende, može se pojaviti kao potencijalno potraživanje, što može stvarati teškoće u funkcionisanju firme.¹³ U svakom slučaju bračnim ugovorom može se unapred raščistiti pitanje da li je imovina uložena u privredno društvo zajednička ili posebna, ali i definisati sudbina dobiti proistekle iz te imovine.

Predmet predbračnog ugovora sadržan je i u onim odredbama koje se odnose na izmene ili raskid ovog pravnog posla. Navedene odredbe mogu precizirati u kojim, tačno određenim situacijama, ugovorne strane imaju pravo na jednostrani raskid ovog pravnog posla. Na ovakav način mogu se izbeći eventualni sporovi o pravnim posledicama takvog postupka jedne od strana ugovornica. Do jednostranog raskida ili izmena ugovora može doći i ukoliko su nastupile promenjene okolnosti, odnosno ukoliko je znatno narušeno načelo ekvivalentnosti.

Ukoliko nakon zaključenja ugovora nastupe okolnosti koje otežavaju ispunjenje obaveze jedne strane, ili ako se zbog njih ne može ostvariti svrha ugovora, a u jednom i u drugom slučaju u toj meri da je očigledno da ugovor više ne odgovara očekivanjima ugovornih strana i da bi po opštem mišljenju bilo nepravično održati

¹³ J. Салма, О брачно имовинском уговору гласник адвокатске коморе Војводине, број 11

ga na snazi takvog kakav je, strana kojoj je otežano ispunjenje obaveze može zahtevati da se ugovor raskine¹⁴ te promjenjene okolnosti mogu se odnositi na različite činjenice—na primer, na promenu u finansijskoj situaciji jednog od supružnika, na povećanje broja članova porodice i slično.

Supružnici mogu pribeći i sporazumno raskidu, odnosno sporazumno odustanku od ugovora kao načinu prestanka ovog pravnog posla. Budući da je sporazumni raskid po svojoj prirodi ugovor odnosno predstavlja saglasnu izjavu volja ugovornih strana, njegova forma mora biti identična formi koja se zahteva za punovažnost predbračnih ugovora.

Što se izmena predmeta predbračnog ugovora tiče, one mogu biti izvršene u svakom trenutku, ukoliko su ugovorne strane saglasne da pribegnu drugačijem definisanju odredaba ovog pravnog posla i ukoliko su poslovno sposobne, odnosno, pod određenim uslovima i delimično poslovno sposobne. Pošto je Porodični zakon Republike Srbije predvideo formu javne isprave kao obaveznu formu za zaključenje predbračnog ugovora, ovaj zahtev važi i za sve kasnije izmene ili dopune ugovora.

5. Zaključenje predbračnog ugovora

Predbračni ugovor zaključuje se u obliku javno-beležnički potvrđene (solemnizovane) isprave. Prilikom potvrđivanja (solemnizacije) ugovora javni beležnik je dužan da ugovornike naročito upozori na to da se njime isključuje zakonski režim zajedničke imovine, o čemu stavlja napomenu u klauzuli o potvrđivanju.¹⁵

Pre uvođenja u srpsko zakonodavstvo ustanove Javnog beležništva, i davanja širih ovlašćenja javnim beležnicima, ove poslove obavljao je sud. Porodičnim zakonom Republike Srbije je

¹⁴ Закон о облигационим односима, члан 133. став 1.

¹⁵ Чл 188. ст 1, 2 Породични Закон, Службени гласник бр. 18/2005, 72/2011 -др. закон и 6/2015

predviđeno da predbračni ugovor kojim se regulišu nepokretnosti bude upisan i u javni registar prava na nepokretnostima.¹⁶

Time bi se postiglo stanje pravne sigurnosti kako u pogledu samih strana ugovarača, tako i svih trećih zainteresovanih lica, jer bi im bila dostupna i sama sadržina ovog ugovora kao i informacija o tome kako je regulisano pitanje prava na nepokretnosti između supružnika, odnosno budućih supružnika.

6. Forma predbračnog ugovora

Odredbe o formi predbračnog ugovora sadržane su u članu 188.st 2. i 3. Porodičnog Zakona Republike Srbije. U članu 188. stavu 2. stoji da se predbračni ugovor zaključuje u obliku javno-beležnički potvrđene (solemnizovane) isprave. Prilikom potvrđivanja (solemnizacije) ugovora javni beležnik je dužan da ugovornike naročito upozori na to da se njime isključuje zakonski režim zajedničke imovine, o čemu stavlja napomenu u klauzuli o potvrđivanju.¹⁷

Ovaj pravni posao mora da bude u pisanoj formi. Prema članu 72. Zakona o obligacionim odnosima pisana forma podrazumeva pisanu redakciju ugovora (napisanu sadržinu ugovora) i potpis svih lica kojase njime obavezuju (potpis oba supružnika ili njihov rukoznak, overen od strane dva svedoka ili od suda ili nekog drugog organa).¹⁸

Kod dvostrano obavezujućih ugovora, kakav je i sam predbračni ugovor, postoje dve solucije: da obe strane potpišu jednu ispravu ili da svaka strana potpiše primerak ugovora namenjen drugoj strani. Ugovorna strana mora da bude potpisana imenom i prezimenom (ličnim imenom) na kraj pismena, jer pravno obavezuje samo ono što je iznad potpisa. Ugovor može da bude u pisanoj formi i ako se zaključi putem, razmene pisma, teleprinterom ili drugim

¹⁶ Чл 188.ст.3 Породични Закон, Службени гласник бр. 18/2005, 72/2011 -др. закон и 6/2015

¹⁷ Чл.188, Породични закон, "Сл. гласник РС", бр. 18/2005, 72/2011 -др. закон и 6/2015)

¹⁸ Чл.72, Закон о облигационим односима

sredstvima koja omogućavaju da sa izvesnošću utvrdi sadržina ugovora i davalac izjave –ugovorna strana.

Značaj forme predbračnog ugovora ogleda se u tome što forma pruža sigurnost saugovaraču u tom pogledu da se kroz ovakvu formu obezbeđuje lakša dokazivost sadržine ugovora.

7. Prestanak predbračnog ugovora

Pod prestankom ugovora podrazumevamo prestanak prava ili obaveza iz ugovora. Prestanak ugovora ne bi mogli smatrati posebnim pravnim institutom s obzirom na to da je prestanak naravno uz ostvarivanje dejstva ugovora krajnji cilj ugovornika.¹⁹ Porodični zakon RS ne sadrži odredbe koje se odnose na raskid, odnosno prestanak predbračnog ugovora. Na prestanak predbračnog ugovora primenjivaće se opšta pravila Zakona o obligacionim odnosima koja se odnose na prestanak ugovora.

Predbračni ugovor može prestati prirodnim i pravnim putem. Prirodnim putem prestaje u slučaju smrti jednog supružnika. Tada istovremeno prestaju i brak i predbračni ugovor. Pravnim putem prestaje u slučaju razvoda i poništenja braka, kao i u slučaju raskida ili poništenja predbračnog ugovora.

- 1) Prestanak predbračnog ugovora prirodnim putem–prestanak predbračnog ugovora ne zavisi uvek od samih strana ili u ovom slučaju od budućih spružnika. Predbračni ugovor može prestati i nezavisno od njihove volje prirodnim putem. Tipičan primer prestanka ugovora nezavisno od volje ugovornika jeste usled smrti jednog od ugovornika, odnosno u ovom slučaju supružnika, ili proglašenjem nestalog supružnika za umrlog.
- 2) Poništenje i razvod braka–pošto je predbračni ugovor akcesorne prirode, kada se brak razvede ili poništi prestaje i predbračni ugovor momentom pravnosnažnosti presude kojom se brak razvodi ili poništava. U slučaju da dođe do razvoda ili poništenja braka, predbračni ugovor više ne može

¹⁹ J. Салма, „О брачно–имовинском уговору“, Нови Сад, 2002, стр. 393

postojati, budući da se njime regulišu imovinski odnosi supružnika tokom trajanja braka. Ako su predmet predbračnog ugovora bile nekretnine, pravosnažna presuda se dostavlja katastru da se upiše činjenica prestanka predbračnog ugovora.²⁰

- 3) Raskid i poništenje predbračnog ugovora—predbračni ugovor se može raskinuti obostranom saglasnošću ugovornih strana ili voljom jednog od njih.

To znači da se ugovor može raskinuti sporazumno ili jednostrano.²¹ Dakle, moraju se ispoštovati formalni uslovi za raskid. Sporazumni raskid je ugovor kojim stranke odustaju od svog ranije zaključenog ugovora. Sporazumni raskid ugovora nastupiće kada stranke više ne žele ostvarenje onog pravnog dejstva zbog kog su ugovor i zaključile. Svoj odustanak od zaključenog ugovora one izražavaju saglasnošću izjavljenih volja što je ustvari jedan novi ugovor kojim raskidaju već postojeći predbračni ugovor.

Naravno, sporazumni raskid je moguć sve dok prvobitni ugovor nije izvršen u potpunosti.²² Jednostrani raskid je dozvoljen samo iz razloga koji su zakonom ili voljom stranaka predviđeni. Odredbe predbračnog ugovora mogu definisati tačno u kojim situacijama, ugovorne strane imaju pravo na jednostrani raskid. Ovako bi se svakako izbegli eventualni sporovi o tome da li postoji pravo na jednostrani raskid ili ne. Najvažniji slučajevi jednostranog raskida su raskid ugovora zbog promenjenih okolnosti i raskid ugovora zbog neispunjenja.

Jednostranom raskidu kao i izmeni predbračnog ugovora može pribeći jedna od stranaka ukoliko su nastupile promenjene okolnosti, odnosno, koliko je znatno narušeno načelo ekvivalentnosti (svakako da ekvivalentnost davanja ne mora biti svrha ovog pravnog posla s obzirom na to da su ovi kontrakti često jednostrano obavezni).

²⁰ А.Радованов, М.Почуча, Брачно имовинско право-Породично процесно право, стр. 66

²¹ Ј.Радишић, Облигационо право, Ниш, 2016, стр. 177

²² С.Перовић, Облигационо право, Београд, 1973, стр 342

U članu 133. stavu 1. Zakona o obligacionim odnosima postoji odredba koja kaže: “Ako posle zaključenja ugovora nastupe okolnosti koje otežavaju ispunjenje obaveze jedne strane, ili ako se zbog njih ne može ostvariti svrha ugovora, a u jednom i u drugom slučaju u toj meri da je očigledno da ugovor više ne odgovara očekivanjima ugovornih strana i da bi po opštem mišljenju bilo nepravično održati ga na snazi takav kakav je, strana kojoj je otežano ispunjenje obaveze, odnosno strana koja zbog promenjenih okolnosti ne može ostvariti svrhu ugovora može zahtevati da se ugovor raskine.”²³ Posledica raskida predbračnog ugovora je konstituisanje zakonskog režima zajedničke imovine.

Treba naglasiti da razvod braka ili smrt jednog od supružnika ne povlači uvek sa sobom prestanak predbračnog ugovora. Ukoliko dođe do prestanka braka ovaj kontrakt svakako ne proizvodi više pravno dejstvo u odnosu na buduća prava preuzeta ugovorom. Međutim, prenosiva imovinska prava koja proizilaze iz ovog pravnog posla prelaze na naslednike preminulog supružnika, ili ih preuzimaju njegovi poverioci radi naplate sopstvenih potraživanja iz nekog prethodnog pravnog posla.

Shodno tome da se u našem pravu ovaj pravni posao najčešće sklapa da bi se režim zajedničke imovine zamenio režimom posebne imovine bračnih drugova, naslednici i poverioci preminulog stupanjem na snagu ovog ugovora gube pravo na deobu zajedničke imovine (pravo na deobu koje je ustanovljeno članom 181. Porodičnog zakona RS) što je svakako prirodna posledica pretvaranja ovog oblika imovine u posebnu imovinu bračnih drugova. Oni svoja prava ostvaruju naknadno u ostavinskom postupku.²⁴

Zaključak

Predbračni ugovor je ugovor kojim supružnici odnosno budući supružnici samostalno određuju bračni imovinski režim, pri tom odstupajući od zakonskog režima zajedničke imovine. Zaključivanjem predbračnog ugovora supružnici, odnosno budući

²³ Чл.133.ст.1., Закон о облигационим односима

²⁴ Б.Пајтић, Брачни имовински уговор, Нови Сад, стр. 173

supružnici slobodno i sporazumno uređuju svoje imovinske odnose u braku.

Zaključivanje predbračnog ugovora nije izraz međusobnog nepoverenja supružnika, niti straha za “sudbinu” braka, već manifestuje realne i svesne poglede supružnika na brak kao životnu zajednicu dvoje ljudi koja se, kao i svaki druga ljudska zajednica, neprestano menja.

Pod uticajem medija i kinematografije u javnosti postoji predrasuda da je predbračni ugovor neophodan samo kada se materijalni status budućih supružnika drastično razlikuje i da je predlog jednog od (budućih) supružnika za zaključivanje predbračnog ugovora znak nepoštovanja druge ugovorne strane. Međutim, predbračni ugovor ni na koji način ne podstiče razvod braka.²⁵

Literatura

1. A.Radovanov, M.Počuča, *Bračno imovinsko pravo - Porodično procesno pravo*, Univerzitet privredna akademija „Pravni fakultet za privredu i pravosuđe“, Novi Sad, 2010.
2. B.Pajtić, *Bračni imovinski ugovor*, Novi Sad, 2008.
3. B. Petrović, *Građanska kodifikacija*, Zbornik radova prezentovanih na naučnom skupu održanom na Pravnom fakultetu u Nišu, Niš, 2003.
4. I. Majstorović, *Bračni Ugovor Novina hrvatskog obiteljskog prava*, Pravni fakultet u Zagrebu 2005.
5. J.Radišić, *Obligaciono pravo*, Niš, 2016.
6. J. Salma, *Obligaciono pravo*, Pravni fakultet u Novom Sadu, 1999.

²⁵ O odnosu medija i javnosti upog. A. Prњat, „Љубомир Тадић о јавности“, М. Лолић, С. Антонић, Ј. Бакић (прир.) *Филозофија кризе и отпора: Мисао и дело Љубомира Тадића*. Београд: Институт друштвених наука, САНУ, Универзитет у Београду, Филозофски факултет, Одељење за социологију, Српско социолошко друштво, стр. 262 - 277.

7. J. Salma, *O bračno imovinskom ugovoru glasnik advokatske komore Vojvodine*, broj 11.
8. J. Salma, „*O bračno–imovinskom ugovoru*“, Novi Sad, 2002.
9. S. Perović, *Obligaciono pravo*, Beograd, 1973.
10. Čl.46, *Zakon o obligacionim odnosima*, „Službeni list SFRJ“ br. 29/78, 39/85, 45/89 –odluka USJ i 57/89, "Službeni list SRJ", br. 31/93 i "Službeni list SCG", br. 1/2003
11. Čl.147 stav 1, 2, 3, *Porodični zakon*, Službeni glasnik br. 18/2005, 72/2011 -dr.zakon i 6/2015.
12. A. Прњат, „Љубомир Тадић о јавности“, М. Лолић, С. Антонић, Ј. Бакић (прир.) *Филозофија кризе и отпора: Мисао и дело Љубомира Тадића*. Београд: Институт друштвених наука, САНУ, Универзитет у Београду, Филозофски факултет, Одељење за социологију, Српско социолошко друштво, стр. 262 - 277.
13. А. Прњат, „Етика аутентичности и секуларизација“, MELISSA - *Museums, Ethics, Library and Information Science Studies, Archives*, 16. *Транскултуралност и библиотеке*. Београд: Универзитет у Београду: Филолошки факултет, 2017, стр. 217 – 224.
14. А. Прњат, „Култура модерности и афирмација обичног живота“, *Књижевност и мултикултуралност (Културе у дијалогу)*, Београд: Филолошки факултет, 2013, стр. 147 – 155.

PRE-MARRIAGE AGREEMENTS IN FAMILY LAW

Summary: A prenuptial agreement is a formal contract by which future spouses regulate property-legal relations, deviating from the legal regime of property. Under the influence of the media and cinematography, there is a prejudice in the public that a prenuptial agreement is necessary only when the financial status of the future spouses is drastically different and that the proposal of one of the (future) spouses to conclude a prenuptial agreement is a sign of disrespect for the other contracting party.

Key words: prenuptial agreement, conflict, Serbia

Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Narančić, M. (2023) Predbračni ugovori u porodičnom pravu,
Horizonti menadžmenta, II (1), 129-146

UDK: 346.545/.546(497.11)(049.32)

Osvrt

Rad je primljen/ Received: 14.01.2023;

Korigovan/revised: 11.02.2023.

Prihvaćen/ Accepted: 20.02.2023.

Milan Stanković

POLITIKA ZAŠTITE KONKURENCIJE I EFIKASNOST TRŽIŠTA

Ova monografija je nastala kao rezultat interesovanja autora za ulogu i značaj politike konkurencije kao dela ekonomske politike čija je uloga da regulacijom procesa konkurencije, u sprezi sa drugim komplementarnim ciljevima, ostvari efikasnost funkcionisanja privrede i društva. Poznavanje principa funkcionisanja ekonomske politike u oblasti zaštite konkurencije u savremenim uslovima razvoja postaje neophodnost. Politika konkurencije obuhvata pravila i mehanizme institucionalnog delovanja kojima se obezbeđuje zaštita konkurencije na tržištu, odnosno zaštita (ex post ili preventivna) strukture tržišta koju odlikuje konkurencija, putem sankcionisanja kartela i zloupotrebe dominantnog položaja, kontrole koncentracija, kao i pravila o ograničavanju i kontroli državne pomoći učesnicima na tržištu.

Zakonodavni okvir zaštite konkurencije u Srbiji je razvijen, a ključne institucije za sprovođenje politike zaštite konkurencije su uspostavljene. Međutim, nedovoljno razvijeni kapaciteti za obavljanje poslova iz nadležnosti institucije za zaštitu konkurencije uslovljavaju ograničenja u praksi primene ovih pravila.

Sprovođenjem politike konkurencije obezbeđuje se unapređenje ekonomske efikasnosti tržišnih aktera i optimizacija alokacije resursa, čime se deluje blagotvorno na privredni rast i produktivnost učesnika na tržištu. Takmičenje ponuđača na tržištu generalno utiče

na formiranje nižih cena, kvalitetnijih i raznovrsnijih dobara i usluga za potrošače, kao i na povećanje proizvodnje odnosno stvaranje održivih radnih mesta. Pritom, funkcionalna konkurencija je garant uspešnih evropskih integracija, ne samo u pogledu ispunjenja formalnih uslova, već i uspešnog delovanja Srbije kao buduće države članice.

Pored tržišnih mehanizama, za dugoročno postojanje konkurencije je potrebno i uspešno institucionalno delovanje zaštite konkurencije kako bi se obezbedila jednaka pravila na tržištu, odnosno onemogućili potezi tržišnih aktera usmerenih ka narušavanju konkurencije. Istovremeno, treba izbegavati politike koje mogu imati štetan efekat po konkurenciju. Stoga je način na koji se politika kreira i sprovodi ključan faktor za postojanje konkurencije kao motora privrednog razvoja i za ispunjenje visokih standarda Evropske Unije.

Monografija pruža uvid u postojeće stanje pomenute politike u Srbiji i daje preporuke za dalja poboljšanja u svetlu daljeg procesa pristupanja EU. Predmetna problematika je strukturirana u pet poglavlja: 1) Konkurencija i ekonomska efikasnost, 2) Osnove politike zaštite konkurencije, 3) Institucionalni okvir i instrumenti zaštite konkurencije na tržištu EU i Republike Srbije, 4) Osnove sistema državne pomoći u EU i Republici Srbiji, i 5) Izazovi i ograničenja u daljem razvoju politike konkurencije u Republici Srbiji i zemljama Zapadnog Balkana.

Monografija je namenjena studentima na višim godinama studija, kreatorima ekonomske politike kao i naučnoj i stručnoj javnosti koja se bavi politikom konkurencije kao veoma važnim segmentom ekonomske politike.

I. KONKURENCIJA I EKONOMSKA EFIKASNOST

Država kroz istoriju, služila ne samo za regulisanje tržišta, već i kao veoma pouzdan investitor, koji je gotovo uvek kada se to od nje zahtevalo, preuzimala veliki rizik ulažući u nove tehnologije i ideje (Dašić, 2020).

U prvom poglavlju se analizira efikasnost i konkurencija. Cilj ovog poglavlja jeste da, polazeći od brojnih teorijskih stavova, ukaže na neophodnost uslova konkurencije za efikasno funkcionisanje privrede i društva. Stanje konkurencije predstavlja složen skup uticajnih faktora koji se mogu grupisati u četiri kategorije: tržišna struktura (monopoli, oligopoli, potpuna konkurencija), preferencije potrošača koji se izražavaju visinom elastičnosti tražnje (neelastična, nisko elastična, srednje elastična i veoma elastična), stepen otvorenosti privrede (prisustvo stranih prodavaca, uvoznika) i tržišni pritisci (od strane potrošača, domaćih i stranih konkurenata) da se inoviraju proizvodi i smanje troškovi proizvodnje. Ovo poglavlje obuhvata i teorijsko-metodološke aspekte formiranja cena na savremenim tržištima. Tržište predstavlja sveukupnost odnosa ponude i tražnje. Ono je opšti ambijent za ekonomske transakcije.

II. OSNOVE POLITIKE ZAŠTITE KONKURENCIJE

Amerika je u 19 veku krenula punom parom u ekonomski razvoj, stvarajući primer “kapitalizma” koji će mnoge druge države početi da slede. Dugo je percipirana kao zemlja sa slobodnim tržištem, u potpunosti oslobođena ekonomskog protekcionizma, gde preduzetnički duh ima glavnu ulogu u ekonomskom razvoju zemlje,

ali mnogoburni primeri dokazuju da to nije u potpunosti tačno (Dašić, 2020, 35).

U ovom poglavlju prikazane su osnove politike zaštite konkurencije kao važnog segmenta ekonomske politike. Zasnovanost ekonomske politike na relevantnim teorijskim doprinosima je neophodnost. Cilj ovog poglavlja je da ukaže na važnost koncipiranja ciljeva politike konkurencije i delatnosti institucija koje sprovode mere primenom odgovarajućih instrumenata. Tržište je izuzetno složen i uređen sistem odnosa koji produkuje normalne uslove za ispoljavanje inventivnosti, kreativnosti i uspešnosti učesnika uz poštovanje pravila ponašanja (dobri poslovni običaji, poslovni moral, korektnost prema poslovnim partnerima i kupcima). Ti odnosi se i zakonski uređuju, a neželjene pojave se sankcionišu. Pospešivanje konkurencije i suzbijanje monopola jedno je od bitnih obeležja delovanja savremene države. Osnov za to delovanje je u antimonopolskom zakonodavstvu koje predviđa postojanje posebnih tela koja prate, kontrolišu i sankcionišu zloupotrebu dominantnog položaja i aktivnosti koje narušavaju uslove slobodne konkurencije.

Međutim, pojedini autori (Dašić, 2016) navode, da se danas u svetu za sve i svašta lobira, na svim nivoima savremene političke i ekonomske organizacije društva, na lokalnom, gradskom, pokrajinskom, nacionalnom, federalnom, konfederalnom, regionalnom i globalnom planu. Za lobističku industriju kriza ne postoji. U izveštaju za 2009-u, Centerfor Responsive Politics objavio je da u SAD deluje između 90 i 120 hiljada kompanija i uticajnih grupa na politička tela: kompanije za odnose sa javnošću, grupe za strategiju, grupe za kampanje, konsultanske kompanije islično. Prema sasvim opreznim procenama na svakog člana Kongresa dolazi između 150 i 160 raznih lobističkih aktivista koji nastoje da utiču na njihove odluke prema nalogu svojih klijenata, a samo na pitanjima finansijske reforme u vašingtonskim hodnicima radi veliki broj lobista.

U ovom poglavlju se razmatra i identifikuje i merenje tržišne moći. U analizima strategije povećanja tržišnog učešća polazi se od raspoloživih podataka sa relevantnog tržišta koje može da se tretira kao geografski prostor, ali i kao tržište određenog proizvoda ili usluge.

III. INSTITUCIONALNI OKVIR I INSTRUMENTI ZAŠTITE KONKURENCIJE NA TRŽIŠTU EU I REPUBLIKE SRBIJE

U trećem poglavlju je predstavljena politika EU u oblasti zaštite konkurencije. Polazeći od intencija evropske integracije, posebno se analizira ekonomska zasnovanost pravnih regulativa i predviđenih procedura zaštite konkurencije. Povezano sa tim, u ovom delu su analizirane metode i sredstva zaštite konkurencije na tržištu EU. Konkurencija nije moguća bez slobodnog tržišta, jer joj preko mehanizma cena pripada efikasna raspodela (alokacija) roba i usluga. Ograničenja konkurencije koja mogu da nastanu zauzimanjem monopolskih i oligopolskih pozicija, dogovorenim cenama, ili državnim intervencijama, treba suzbijati. Pravilo o konkurenciji EZ dozvoljava izuzetke samo ako je reč o obezbeđivanju roba i usluga od velikog javnog interesa. Evropska komisija ima na raspolaganju instrumente konkurentske politike, koji se sastoje od zabrane kartela, kontrole fuzionisanja i kontrole državnih subvencija. Ostvarenje zajedničkog tržišta je najvažniji cilj EU. Tom cilju su podređena sva nastojanja kako bi se obezbedila sloboda ekonomskih transakcija. Bez zajedničkog tržišta ne bi bilo ni evropske integracije. Nužna posledica integracije je ujednačavanje ekonomskih politika zemalja članica. Takođe, u ovom poglavlju

analiziraju se metode i sredstva zaštite konkurencije na tržištu Srbije. Posebno su prikazani oblici i sredstva povrede konkurencije i načini zaštite prema Zakonu o zaštiti konkurencije Republike Srbije.

IV. OSNOVE SISTEMA DRŽAVNE POMOĆI U EU I REPUBLICI SRBIJI

U okviru ovog poglavlja se analizira razvoj i primena regulisanja državne pomoći saglasno pravu i praktičnoj primeni u Evropskoj uniji (EU) i Republici Srbiji. Sistem državne pomoći obuhvata inventar, monitoring, međunarodno izveštavanje i kontrolu državne pomoći kroz za to osposobljene institucije. Posebna pažnja se posvećuje državnom intervencionizmu u oblasti regionalnog razvoja. Ovaj vid državne pomoći dobija sve veći značaj zbog izraženog dejstva na konkurenciju i slobodnu trgovinu. On je regulisan pozitivnim propisima EU i multilateralnim Sporazumom o subvencijama Svetske trgovinske organizacije 1994. god. Sadržaj, pristup i primena sistema državne pomoći značajan je kako u EU, tako i u zemljama koje nameravaju da pristupe EU. Posebno se ukazuje na relevantnost sistema državne pomoći za Republiku Srbiju u kontekstu pregovora o pridruživanja EU.

V. IZAZOVI POLITIKE KONKURENCIJE U REPUBLICI SRBIJI I DRUGIM ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

Ideja koja podupire temelj Evropske unije je jedinstveno, integrisano i konkurentno tržište. Budućnost čitavog regiona Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo*, Crna Gora, Severna Makedonija i Srbija) je u Evropskoj uniji. Cilj ovog poglavlja je da istraži multiplikativne efekte usklađivanja sa propisima Evropske

unije u oblasti politike konkurencije u zemljama Zapadnog Balkana. Pored toga, se ističu specifična pitanja, izazovi u ovoj oblasti i empirijski trendovi. Upoređivanjem odabranih ekonomskih pokazatelja koji se odnose na nadležna tela u oblasti konkurencije (broj zaposlenih, godišnji budžet, broj zabranjenih sporazuma, broj zloupotreba dominantnog položaja, broj obaveštavanja o koncentracijama, broj datih mišljenja), u ovom poglavlju se daje pouzdana osnova za komparativnu analizu u ovoj oblasti. U procesu pristupanja Republike Srbije i ostalih zemalja Zapadnog Balkana Evropskoj uniji jedan od najosetljivijih i najsloženijih ekonomskih zadataka odnosi se upravo na izgradnju moderne strukture tržišta. Izvesno je da bi odnos prema tržištu i razvoju konkurencije trebalo da ima presudnu ulogu u budućem privrednom razvoju i uključivanju navedenih zemalja u tokove na jedinstvenom tržištu Evropske unije.

Zaključak

Konkurencija kao proces poslovne borbe između učesnika na tržištu igra centralnu ulogu u podsticanju ekonomskog rasta i razvoja. Punom primenom zakona sprečava se neefikasnost učesnika na tržištu. Time se obezbeđuje ekonomski napredak i dobrobit društva, a naročito korist za potrošače. Konkurencija podstiče učesnike na tržištu da poboljšaju svoje proizvode i smanje troškove, što vodi ka povećanju produktivnosti i inovativnosti, a u krajnjoj instanci, doprinosi bržem ekonomskom rastu i poboljšanju celokupnog privrednog ambijenta. Sa druge strane, konkurencija za potrošače obezbeđuje širi asortiman proizvoda u ponudi po nižim cenama. Potrošači u Republici Srbiji veliki deo svog dohotka troše na osnovne životne namirnice. Ukoliko bi konkurencija na tržištu bila narušena, sprečena ili ograničena, proizvodi usluge kojima se zadovoljavaju osnovne potrebe stanovništva bili bi skuplji i nepristupačniji, što bi uzrokovalo smanjenje životnog standarda stanovništva.

Konkurencija, takođe, može pomoći i malim proizvođačima da zarađuju više. Ako tržište nije monopolizovano ili kartelizovano i ako je ono otvoreno i konkurentno, onda će biti i više mogućnosti za male proizvođače. Šire gledano, kada imamo konkurentno tržište, onda na takvom tržištu postoji i snažan makroekonomski rast. Taj rast povećava zaposlenost i zarade, čime se stvara povoljniji makroekonomski ambijent, ne samo za velike kompanije, nego i za mala i srednja preduzeća. Na taj način konkurencija može imati i šire ekonomske efekte na opšte društveno blagostanje. Cilj politike konkurencije je dostizanje veće ekonomske efikasnosti kako bi se povećalo blagostanje potrošača i obezbedilo povećanje njihove koristi. To se postiže sprovođenjem zakona i što širem promovisanju pravila konkurencije. Time se obezbeđuje slobodno i otvoreno tržište. Propisi kojima se smanjuju ili ukidaju barijere ulaska na tržište, kao i transparentna pravila u postupcima javnih nabavki, samo su neki od primera koji mogu biti podstaknuti reformama u okviru politike zaštite konkurencije i na taj način proizvesti efekte sinergije koji služe za povećanje produktivnosti zemlje i podsticanje ekonomskog rasta.

Literatura

1. Dašić, D. (2020) Preduzetnička država. *Glasnik za društvene nauke*, br. God. 12, br. 12, 15-40
2. Dašić D., Ratković M. (2016) „Lobiranje i/ili korupcija, *Glasnik za društvene nauke*. br 8, 273-286.



Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:

Stanković, M (2023) Politika zaštite konkurencije i efikasnost privrede. *Horizonti menadžmenta*. II(1), 147-155.

UPUTSTVO AUTORIMA

Mole se autori da se prilikom pisanja tekstova za *Horizonti menadžmenta* pridržavaju pravila citiranja bibliografskih jedinica u skladu sa uputstvom APA Style Manual. Tekst rada 11 pt, naslov rada 12 pt.

1. Apstrakt – na srpskom i jednom stranom jeziku, između 100 i 250 reči.

2. Ključne reči – do pet.

3. Afilijacija – puna afilijacija autora, odeljenje i fakultet, univerzitet / institut, ORCID. JEL.

4. Način citiranja

- **Knjige** - u tekstu i napomenama: u zagradi prezime autora, godina izdanja, broj stranice. U spisku literature: prezime, početno slovo imena, u zagradi godina izdanja, naslov knjige kurzivom, mesto izdanja, dvotačka, izdavač.

Primer: u tekstu: (Ivanov, 2000, str. 440), u fusnoti: (Ivanov, 2000, str. 440), u bibliografiji na kraju teksta: Ivanov, S. (2000). *Politički uzroci siromaštva*. Sremski Karlovci; Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića.

- **Članci** - u tekstu i napomenama: u zagradi prezime autora, godina izdanja, broj stranice. U spisku literature: prezime, početno slovo imena, u zagradi godina izdanja, naslov teksta, naslov časopisa kurzivom, godište časopisa, u zagradi broj sveske u godištu ukoliko paginacija nije jedinstvena za ceo tom, broj stranice.

Primer: u tekstu: (Matić, 2009, str. 77), u fusnoti: (Matić, 2009, str. 77), u bibliografiji na kraju teksta: Matić, M. (2009). Vrednosti i kvalitet života. *Horizonti menadžmenta I*, 75-86.

- **Zbornici radova** - u tekstu i napomenama: u zagradi prezime autora, godina izdanja, broj stranice. U spisku literature: prezime, početno slovo imena, naslov zbornika kurzivom, mesto izdanja, dvotačka, izdavač, broj stranice.

Primer: u tekstu: (Bojanić, Mladenović, 2010), u fusnoti: (Bojanić, Mladenović, 2010), u bibliografiji na kraju teksta: Bojanić, P. i Mladenović, I. (2010). *Institucije i institucionalizam*. Beograd: Službeni glasnik.

- **Članak iz zbornika** - u tekstu i napomenama: u zagradi prezime autora, godina izdanja, broj stranice. U spisku literature: prezime, početno slovo imena, u zagradi godina izdanja, naslov teksta, naslov zbornika kurzivom, mesto izdanja, dvotačka, izdavač, broj stranice.

Primer: u tekstu: (Šijaković, 2003, str. 113), u fusnoti: (Šijaković, 2003, str. 113), u bibliografiji na kraju teksta: Šijaković, B. (2003). Evropski integritet kao identitet. *Hrišćanstvo i evropske integracije*. Beograd: Hrišćanski kulturni centar, Konrad-Adenauer-Stiftung.

- **Internet** - prezime, početno slovo imena autora, naslov članka, a zatim navođenje internet adrese web sajta na kome se nalazi citirani tekst, datum posete.

Primer: u tekstu: (Ross, internet), u fusnoti: (Ross, internet), u bibliografiji na kraju teksta: Ross, R. Ontological Undecidability. Retrieved November 3, 2016 from: <http://www.friesian.com/undecd-1>.

Spisak recenzenata 1/2023

- Prof. dr Dejan Riznić, redovni profesor, Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu.;
- Prof. dr Ivana Mladenović Ranisavljević, vanredni profesor, Tehnološki fakultet u leskovcu Univerziteta u Nišu
- Prof. dr Milan Vuković, redovni profesor, Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu.;
- Doc. dr Goran Babić, Visoka škola akademskih studija „Dositej“, Beograd
- Prof. dr Milijanka Ratković, redovni profesor, Fakultet za poslovne studije, Union – Nikola Tesla, Beograd
- Prof. dr Boban Dašić, vanredni profesor, Akademija strukovnih studija kosovsko-metohijska Leposavić
- Dr. Radmila Trklja, profesor, Akademija strukovnih studija kosovsko-metohijska Leposavić
- Doc. dr Milan Brkljač, Fakultet za finansije bankarstvo i reviziju, Alfa BK Univerzitet
- Prof. dr Eldin Dobardžić, Visoka škola akademskih studija „Akademija za poslovnu ekonomiju“, Čačak
- Prof. dr Ranko Marjanović, Fakultet za sportski menadžment Univerzitet „Donja Gorica“ Podgorica, R. Crna Gora.
- Prof. dr Dalibor Misirača, Fakultet tehničkih studija, Univerzitet u Travniku
- Dr Ivan Mijatović, pukovnik načelnik Centra za vojno naučnu dokumentaciju i informacije (CVNDI)
- Prof. dr Sergey V. Kovalevskiy, Donbass State Engineering Academy (DSEA), Kramatorsk (Ukraine)
- Prof. dr Mitar Lutovac, Faculty of Management (FAM) of Sremski Karlovci, University Union "Nikola Tesla", Belgrade (Serbia)
- Prof. dr Evgeny V. Mironenko, dean, Engineer-Economic Faculty, Donbass State Engineering Academy (DSEA), Kramatorsk (Ukraine)
- Prof. dr Saša Virijević Jovanović, redovni profesor, Univerzitet privredna akademija Novi Sad

- Prof. dr Jamila Jaganjac, Fakultet za turizam i spoljnu trgovinu, Sveučilište u Dubrovniku
- Prof. dr Ivan Kostadinović, redovni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- Prof. dr Saša Ivanov, redovni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- Prof. dr Vlada Vučić, vanredni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- Prof. dr Milan Stanković, redovni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- Prof. dr Tomislav Radović, vanredni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- Prof. dr Boban Stojanović, redovni profesor Ekonomskog fakulteta, Univerzitet u Nišu
- Prof. dr Sonja Jovanović, redovni profesor Ekonomskog fakulteta, Univerzitet u Nišu
- Doc. dr Dejan Sekulić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu
- Prof. dr Dragan Živković, redovni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- Prof. dr Marija Ilievska Kostadinović, vanredni profesor, Fakultet za pravo bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki”, Niš, Univerzitet Union-Nikola Tesla Beograd
- Dr Siniša Franjić, Nezavisni istraživač, Hrvatska
- Doc. dr Minja Vlajković, Fakultet za kulturu i medije, Megatrend Univerzitet.

CIP - Каталогизacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005

HORIZONTI menadžmenta = Management horizons / glavni
urednik Dejan Dašić. - God. 1, br. 1 (2021)-.
- Niš : Fakultet za pravo,
bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki" Univerzitet Union-
Nikola Tesla, 2022- (Gadžin Han : Nikolić MN). - 21 cm

Godišnje. - Tekst na srp. i engl. jeziku.
ISSN 2812-7153 = Horizonti menadžmenta
COBISS.SR-ID 52575241

