

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT  
U NOVOM SADU

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA  
POSLOVANJA PREDUZEĆA I BANAKA**

Doktorska disertacija

Mentor:  
Prof. dr Marko Ivaniš

Kandidat:  
Mas. Živan S. Bajić

Novi Sad, 2020.

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD  
FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT  
IN NOVI SAD

**THE ROLE OF INNOVATION MANAGEMENT IN BUSINESS  
IMPROVEMENT OF COMPANIES AND BANKS**

Ph. D. Thesis

Mentor:

Marko Ivaniš, Ph.D.

Candidate:

Mas. Živan Bajić

Novi Sad 2020.

**UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU**  
**FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽINJERSKI MENADŽMENT U**  
**NOVOM SADU**

**KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU**

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora:	Živan Bajić
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Prof. dr Marko Ivaniš, redovni profesor Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Uža naučna oblast: Finansije i bankarstvo Izabran: 19.10.2017. godine.
Naslov rada:	<b>Upravljanje inovacijama u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća i banaka</b>
Jezik publikacije (pismo)	Srpski (latinica)
Fizički opis rada:	Uneti broj Stranica: 350 Poglavlja: 8 Reference: 185 Tabela: 36 Slika: 87 Grafikona: 0 Priloga: 0
Naučna/umetnička oblast:	Poslovna ekonomija, Finansije i bankarstvo
Predmetna odrednica, ključne reči:	Upravljanje, inovativnost, inovacija, upravljanje inovacijama, inovativna organizacija, inovativni proces, konkurentnost, nove tehnologije, sistem inovacija, inovacioni model, organizaciona kultura, informacione i komunikacione tehnologije (IKT), mala i srednja preduzeća (MSP).
Izvod (apstrakt ili rezime) na jeziku završnog rada:	U današnjem poslovnom okruženju koje se rapidno menja, inovacije predstavljaju osnovu razvoja svake organizacije. Inovacije su postale veoma složene zbog promenljivih zahteva potrošača, konkurentskih pritisaka i brzih tehnoloških promena. Inovativnost značajno utiče na nivo razvijenosti i budući razvoj preduzeća, privrede i društva u celini. Inovativna mala i srednja preduzeća su najdinamičniji, najfleksibilniji i najefikasniji deo savremene privrede i pokretač su rasta konkurentnosti, novog zapošljavanja i ukupnog privrednog razvoja. Istraživanje je fokusirano na sagledavanje analitičkog okvira za upravljanje

	<p>inovacijama u organizacijama. U oblasti menadžmenta inovacija, kao specifične menadžment discipline, modeli su se u prošlosti uglavnom oslanjali na saznanja nastala u sektoru proizvodnje. U savremenim uslovima poslovanja, kada sektor usluga eksponencijalno raste, modeli menadžmenta inovacija doživljavaju značajne promene. Originalnost rada ogleda se u tome što su predstavljena saznanja dobijena na osnovu analize realnih projekata razvoja inovacija sprovedenih u preduzeću Tehnoexport i banci-Banka Poštanska štedionica. Predstavljene su inovacije koje su zasnovane na primeni informacionih i komunikacionih tehnologija. Ukazuje se na uticaj IKT na inovacione procese i daju se preporuke za korišćenje IKT u funkciji unapređenja poslovanja savremenih organizacija.</p>
<p>Datum odbrane: (popunjava naknadno odgovarajuća služba)</p>	
<p>Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)</p>	<p><b>Mentor:</b> Prof. dr Marko Ivaniš, redovni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Finansije i bankarstvo Izabran 19.10.2017. godine, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu.</p> <p><b>Predsednik:</b> Prof. dr Dragan Soleša, redovni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Kvantitativne metode i informacioni sistemi, izabran u zvanje 27.10 2010. godine, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu.</p> <p><b>Član:</b> Prof. dr Marko Carić, redovni profesor na Pravnom fakultetu za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, uža naučna oblast Multidisciplinarna ekonomska, izabran 20. 02 2012. godine, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu.</p>
<p>Napomena:</p>	<p>Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće izjave:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izjava o autorstvu,</li> <li>2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije dokorskog rada i</li> <li>3. Izjava o korišćenju.</li> </ol> <p>Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku</p>
<p>UDK:</p>	<p>005:001.895 005.591.6</p>

**UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD**  
**FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT IN**  
**NOVI SAD**

**KEY WORD DOCUMENTATION**

Document type:	Ph.D.Thesis
Author:	Živan Bajić
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	Professor Marko Ivaniš Ph.D, full professor - tenured position Faculty of economics and engineering management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Scientific area: Finance and banking Selected: 19.10.2017.
Title:	<b>Application of financial risk management systems in Serbian enterprises</b>
Language of text (script):	Serbian language (latin)
Physical description:	Number of Pages: 350 Chapters: 8 References: 185 Tables: 36 Illustrations: 87 Graphs: 0 Appendices: 0
Scientific/artistic field:	Business Economy, Finance and banking
Subject, Key words:	Management, innovativeness, innovation, innovation management, innovative organization, innovation process, kompetition, new technologies, system innovation, innovation model, organizational culture, information and communication technologies (ICT), small and medium-sized enterprises (MSP).
Abstract (or resume) in the language of the text:	In the fast changing business world of today, innovation has become the mainstay of every organization. Innovation has become increasingly complex due to changing customer needs, extensive competitive pressure and rapid technological change. Innovativeness makes a profound impact on the level of development and the future progress of enterprises, economy and society in general. Innovative small and medium-sized enterprises are the most dynamic, flexible and efficient segment of a modern economy and they propel the growth of

	<p>competitiveness, new employment and overall economic development. The main focus of the research is to construct analytical framework for managing innovation in organizations. In the field of innovation management, as a specific management discipline, the models in the past mainly relied on the knowledge gained in manufacturing sector. In contemporary business conditions, when the service sector grows exponentially, models of innovation management experience significant changes. The originality of the work is reflected in the fact that it presents the knowledge obtained on the basis of analysis of real innovations development projects in company Tehnoexport and in bank – Bank Postal saving bank. Presented innovations are based on the application of information and communication technologies. The impact of ICT on innovation processes is indicated and the recommendations for the use of ICT with the aim of business improvement of contemporary organizations are made.</p>
Defended: (The faculty service fills later.)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	<p><b>Mentor:</b> Marko Ivaniš Ph.D, full professor - tenured position Faculty of economics and engineering management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Scientific area: Finance and banking Selected: 19.10.2017.</p> <p><b>President:</b> Dragan Soleša, Ph.D, full professor - tenured position Faculty of of economics and engineering management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Scientific area: Quantitative Methods and Information Systems, Selected: 27.10.2010.</p> <p><b>Member:</b> Marko Carić Ph.D, full professor - tenured position Faculty of Low for Commerce and Judiciary in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Scientific area: Multidisciplinary Economic science, Selected: 20.02.2012 .</p>
Note:	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statement on the authority,</li> <li>2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical, and</li> <li>3. Statement on copyright licenses.</li> </ol> <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>
UDC:	<p>005: 001.895 005.591.6</p>

# S A D R Ź A J

Sadržaj .....	i
Spisak slika .....	iv
Spisak tabela .....	vii
<b>PREDGOVOR</b> .....	1
<b>U V O D</b> .....	2
1. Polazište istraživanja .....	6
2. Predmet i cilj istraživanja .....	8
3. Hipoteze istraživanja .....	17
4. Metode istraživanja .....	18
<b>PRVI DEO</b>	
<b>PROMENE U FUNKCIONISANJU I RAZVOJU</b>	
<b>POSLOVNIH SISTEMA</b>	
	19
<b>GLAVA I</b>	
<b>PREDUZETNIŠTVO KAO FENOMEN IMANENTAN TRŽIŠNOJ</b>	
<b>PRIVREDI</b> .....	
	20
1. Uslovi nastanka i razvoja preduzeća i preduzetništva .....	21
2. Koncepti funkcionisanja preduzeća i preduzetništva .....	24
3. Ciljna područja poslovanja preduzeća .....	30
4. Osnovni elementi preduzetničkog poduhvata .....	35
5. Biznis plan i preduzetništvo .....	39
5.1. Preduzetničke odluke i biznis plan .....	41
5.2. Prostorna i vremenska dimenzija biznis plana .....	43
5.3. Fizički i finansijski aspekti biznis plana .....	45
5.4. Svrha i namena preduzetničkog biznis plana .....	47
5. Malo preduzeće i preduzetničke firme .....	51
<b>GLAVA II</b>	
<b>POSLOVNE BANKE KAO EKONOMSKI SUBJEKTI</b> .....	
	54
1. Specifičnosti funkcionisanja finansijskog sistema .....	55
2. Finansijski sistem i njegova struktura .....	58
3. Poslovne banke u finansijskom sistemu .....	62
4. Uloga poslovnih banaka u privrednim procesima .....	65
5. Savremeni trendovi u razvoju poslovnog bankarstva .....	67
6. Organizaciono strukturiranje poslovne banke .....	72
7. Novi modeli organizacione forme banaka .....	80

## GLAVA III

**KLJUČNI FAKTORI PROMENA POSLOVNIH PROCESA** ..... 82

1. Promene kao fenomen savremenih društvenih odnosa ..... 83
2. Promene kao pokretač i rezultat razvoja preduzeća ..... 86
3. Promene organizacione strukture preduzeća ..... 90
4. Upravljanje promenama ..... 96
5. Intelektualni kapital i upravljanje znanjem ..... 102
6. Organizacija kao sistem koji uči ..... 109
7. Organizaciona kultura i njen značaj ..... 114

## DRUGI DEO

INOVACIJE U PROCESU SAVREMENOG  
POSLOVANJA

118

## GLAVA IV

**SLOŽENOST FENOMENA INOVACIJA** ..... 119

1. Pojam i vrste inovacija ..... 120
2. Povezanost inovacije i kreativnosti ..... 125
3. Izvori inovacija ..... 129
4. Inovacije u okviru organizacije ..... 135
5. Inovacije usluga ..... 141

## GLAVA V

**SAVREMENE TENDENCIJE U UPRAVLJANJU  
INOVACIJAMA** ..... 148

1. Uloga preduzetništva u inovativnim procesima ..... 149
2. Poslovne ideje kao polazni faktor preduzetničkog procesa ..... 154
3. Inovativna priroda preduzetničkog procesa ..... 159
4. Menadžment inovacija kao proces ..... 164
5. Tehnike upravljanja inovacijama ..... 168
6. Modeli upravljanja inovacijama ..... 175
7. Razvoj modela upravljanja inovacijama ..... 181
8. Unapređenje inovacionih performansi preduzeća ..... 186

## GLAVA VI

**SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA INOVACIJAMA  
U MSP I BANKAMA** ..... 192

- 1 Inovativni procesi u malim i srednjim preduzećima ..... 193
  - 1.1. Inovativne karakteristike malih i srednjih preduzeća ..... 197
  - 1.2. Inovacioni kapacitet malih i srednjih preduzeća ..... 203
  - 1.3. Limitirajući faktori inovativnosti MSP ..... 209
  - 1.4. Inovaciona politika MSP ..... 213
- 2 Specifičnosti inovativnih procesa u poslovnim bankama ..... 220
  - 2.1. Ekonomska uslovljenost inoviranja bankarskog poslovanja ..... 229
  - 2.2. Osnovni tokovi inovacionih procesa u bankarstvu ..... 234



TREĆI DEO  
 ISTRAŽIVANJE – UPRAVLJANJE  
 INOVACIJAMA NA PRIMERIMA IZ PRAKSE 238

GLAVA VII

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA NA PRIMERU PREDUZEĆA  
 TEHNOEXPORT ..... 239**

1. Nastanak i razvoj firme Tehnoexport ..... 240
2. Misija i vizija Tehnoexporta ..... 244
3. Proizvodni program Tehnoexporta ..... 245
4. Brendiranje proizvoda Tehnoexporta ..... 247
5. Primena inovativnih promena u Tehnoexportu ..... 250
  - 5.1. Inovativne promene u politici cena ..... 253
  - 5.2. Inovativne promene u merenju efektivnosti proizvodnog rada ..... 257
  - 5.3. Inovativne promene u metodama poslovne analize ..... 261
  - 5.4. Inovativne promene u akcionim planovima menadžmenta ..... 265
  - 5.5. Inovativni promene u metodologiji budžetiranja ..... 271
6. 5.6. Inovativne promene u kontroling funkciji Tehnoexporta ..... 278
7. SWOT analiza Tehnoexporta ..... 281
8. Inovativnost i budućnost Tehnoexporta ..... 283

GLAVA VIII

**UPRAVLJANJE INOVACIJAMA NA PRIMERU BANKE  
 BANKA – POŠTANSKA ŠTEDIONICA ..... 286**

1. Nastanak i razvoj Banke – Poštanska štedionica ..... 287
2. Elektronsko bankarstvo ..... 289
  - 2.1. Prednosti elektronskog bankarstva ..... 292
  - 2.2. Rizici elektronskog bankarstva ..... 295
  - 2.3. Inovacije u elektronskom bankarstvu ..... 299
3. Elektronsko bankarstvo Banke Poštanska štedionica ..... 308
  - 3.1. Internet bankarstvo ..... 309
  - 3.2. Mobilno bankarstvo ..... 312
  - 3.3. SMS bankarstvo ..... 314
  - 3.4. Card alarm usluga ..... 316
  - 3.5. Samouslužna zona 24/7 ..... 317
  - 3.6. Platne kartice ..... 318
4. Budućnost bankarstva ..... 331

**ZAKLJUČAK ..... 334**

**LITERATURA ..... 342**

## SPISAK SLIKA

SLIKE	NAZIV SLIKE	Str.
Slika 1.1.	Elementi poslovnog sistema preduzeća i njihovi odnosi .....	27
Slika 1.2.	Prikaz elemenata preduzetničke misije .....	37
Slika 1.3.	Proces donošenja preduzetničke odluke .....	41
Slika 1.4.	Struktura podataka u biznis planu preduzetnika .....	43
Slika 1.5.	Pitanja iz domena fizičkog aspekta preduzetničkog biznis plana .....	45
Slika 1.6.	Fizički i finansijski aspekti preduzetničkog biznis plana .....	46
Slika 2.1.	Tokovi sredstava između osnovnih privrednih sektora .....	57
Slika 2.2.	Struktura finansijskog sistema .....	60
Slika 2.3.	Funkcionisanje finansijskog sistema .....	61
Slika 2.4.	Poslovno bankarstvo u finansijskom sistemu .....	63
Slika 2.5.	Usluge koje pruža savremena poslovna banka .....	64
Slika 2.6.	Organizaciona šema za manje lokalne banke .....	73
Slika 2.7.	Model organizacione strukture savremene banke .....	75
Slika 2.8.	Organizaciona šema za finansijski centar ili privrednu banku .....	77
Slika 2.9.	Organizacija bankarskih filijala .....	79
Slika 2.10.	Alternativne organizacione forme bankarskih i parabankarskih poslova .....	81
Slika 3.1.	Razvoj preduzeća u zavisnosti od načina korišćenja promena .....	89
Slika 3.2.	Inovativna organizaciona struktura preduzeća .....	92
Slika 3.3.	Upravljanje promenama – šematski prikaz Modela 7S .....	99
Slika 3.4.	Ljudski kapital – tri međusobno zavisne aktivnosti .....	105
Slika 3.5.	Strategija bazirana na znanju .....	107
Slika 3.6.	Uticaj upravljanja znanjem na inovativnost organizacije .....	108
Slika 3.7.	Organizaciona kultura i uspešnost organizacije .....	115
Slika 3.8.	Uticaj organizacione kulture na poslovanje preduzeća .....	116
Slika 4.1.	Inovacije proizvoda i inovacije procesa – zasnovane na tehnologijama .....	123
Slika 4.2.	Komponente kreativnog radnog okruženja .....	127
Slika 4.3.	Izvori inovacija – promene, potrebe i informacije .....	130
Slika 4.4.	Sadržaj osnovnih finansijskih procesa u preduzeću .....	137
Slika 4.5.	Protok informacija po poslovnim funkcijama u preduzeću .....	140
Slika 4.6.	Model komponenti usluga .....	143
Slika 5.1.	Ciklični model tehnološkog preduzetništva .....	153
Slika 5.2.	Struktura poslovnih ideja po kriterijumu originalnosti .....	155
Slika 5.3.	Struktura poslovnih ideja po kriterijumu nastajanja .....	156
Slika 5.4.	Struktura kriterijuma za selektovanje više poslovnih ideja .....	157
Slika 5.5.	Model preduzetničkog procesa .....	162
Slika 5.6.	Inovacioni radar .....	170
Slika 5.7.	Piramida inovacija .....	173
Slika 5.8.	Model Technology push .....	176

Slika 5.9.	Model Market pull .....	177
Slika 5.10.	Model Strategy pull .....	177
Slika 5.11.	Simultani upareni model .....	178
Slika 5.12.	Inteaktivni model inovacija .....	179
Slika 5.13.	Model prve generacije inovacija (Model Technology push) .....	182
Slika 5.14.	Model druge generacije inovacija (Model Market pull) .....	182
Slika 5.15.	Model treće generacije inovacija – upareni model .....	183
Slika 5.16.	Model četvrte generacije inovacija – integrisanje i umrežavanje .....	184
Slika 5.17.	Model pete generacije inovacija – 4G i 5G modeli .....	185
Slika 5.18.	Model unapređenja inovacionih performansi .....	186
Slika 5.19.	Osnovni koncept Modela Balanced Scorecard .....	188
Slika 5.20.	Input – output model menadžmenta .....	188
Slika 5.21.	Input – output model inovacija .....	189
Slika 6.1.	Model inovacione sposobnosti preduzeća .....	205
Slika 6.2.	Pet stubova inovacione strategije OECD-a .....	215
Slika 6.3.	Prioritetne oblasti inovacione strategije Evropa 2020 .....	216
Slika 6.4.	Strategija razvoja bankarskih usluga (proizvoda) .....	223
Slika 6.5.	Alternativni izvori ideja za nove bankarske usluge .....	225
Slika 6.6.	Faze razvoja bankarskih usluga (proizvoda) .....	227
Slika 7.1.	Poslovna zgrada Tehnoexporta .....	240
Slika 7.2.	Plaketa Zlatne izvrsnosti preduzeću Tehnoexport .....	243
Slika 7.3.	Sistem vrednosti koje zastupa firma Tehnoexport .....	247
Slika 7.4.	Isprave o robnom žigu – brendu za 15 robnih grupa Tehnoexporta .....	248
Slika 7.5.	Pregled pokrića trada po mesecima za 2019. godinu .....	259
Slika 7.6.	Dinamika prihoda od prodaje po mesecima za 2019. godinu .....	276
Slika 7.7.	Kretanje ukupne cene koštanja po mesecima za 2019. godinu .....	276
Slika 7.8.	Dinamika bruto marže po mesecima za 2019. godinu .....	277
Slika 7.9.	Dinamika neto marže po mesecima za 2019. godinu .....	277
Slika 7.10.	Model primene inovacionih promena u Tehnoexportu .....	284
Slika 8.1.	Udeo novih prihoda digitalne prodaje banaka .....	290
Slika 8.2.	Proces upravljanja kibernetiskim rizikom .....	298
Slika 8.3.	Vizuelni izgled bankomata (ATM) .....	302
Slika 8.4.	Vizuelni izgled POS terminala .....	303
Slika 8.5.	Fizička struktura pametne (smart) kartice .....	305
Slika 8.6.	Vizuelni izgled mobilnog (pametnog) telefona .....	307
Slika 8.7.	Dina Post Card debitna kartica .....	319
Slika 8.8.	Dina Post Card međunarodna debitna kartica .....	320
Slika 8.9.	Debit Master Card beskontaktna debitna kartica .....	320
Slika 8.10.	Visa debitna kartica .....	321
Slika 8.11.	Visa Internet debitna kartica .....	322
Slika 8.12.	Dina Card kreditna kartica .....	323
Slika 8.13.	Maestro kreditna kartica .....	324

Slika 8.14.	MasterCard Standard kreditna kartica .....	325
Slika 8.15.	Master Card Gold kreditna kartica .....	326
Slika 8.16.	Visa Classic kreditna kartica .....	327
Slika 8.17.	Dina Card poslovna debitna kartica .....	328
Slika 8.18.	Visa poslovna debitna kartica .....	329
Slika 8.19.	Visa poslovna kreditna kartica .....	330
Slika 8.20.	Analitičke tehnike banaka za reagovanje na promene .....	332

## SPISAK TABELA

TABELE	NAZIV TABELE	Str.
Tabela 1.1.	Osnovne razlike između standardnog poslovnog plana i biznis plana .....	47
Tabela 1.2.	Pitanja na koja treba obratiti pažnju u zavisnosti od korisnika biznis plana..	50
Tabela 1.3.	Kategorizacija preduzeća prema veličbni na osnovu broja zaposlenih .....	51
Tabela 1.4.	Kategorizacija preduzeća na osnovu kvalitativnih faktora .....	52
Tabela 2.1.	Poslovni modeli banaka .....	71
Tabela 2.2.	Klasifikacija finansijskih institucija koje pružaju finansijske usluge .....	74
Tabela 3.1.	Tradicionalne i savremene pretpostavke poslovne prakse preduzeća .....	95
Tabela 3.2.	Tradicionalni i savremeni menadžment .....	98
Tabela 3.3.	Odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti za neke kompanije .....	104
Tabela 3.4.	Primena metodologije upravljanja znanjem – u 12 koraka .....	106
Tabela 4.1.	Karakteristike inovacionog sistema u proizvodnji i uslugama .....	146
Tabela 4.2.	Tehnologija i razvoj usluga .....	147
Tabela 5.1.	Upitnik za izbor metoda merenja inovacionih performansi preduzeća .....	190
Tabela 5.2.	Merne kategorije za inpute – outpute i procese .....	191
Tabela 6.1.	Najznačajnija ograničenja za inoviranje MSP .....	212
Tabela 6.2.	Ciljevi inovacione strategije Evropa 2020 .....	217
Tabela 6.3.	Osnovne linije bankarskih usluga .....	222
Tabela 7.1.	Klasifikovane robne grupe – brendovi Tehnoexporta .....	246
Tabela 7.2.	Pregled primenjenih inovativnih postupaka u Tehnoexportu .....	251
Tabela 7.3.	Pregled segmenata primene inovativnih postupaka i statusa originalnsti ...	252
Tabela 7.4.	Politika cena za 2019. godinu za robnu grupu PP Tehnoexporta .....	254
Tabela 7.5.	Politika cena za 2020. godinu za robnu grupu PP Tehnoexporta .....	255
Tabela 7.6.	Politika cena za 2019. i 2020. godinu robne grupe PP Tehnoexporta .....	256
Tabela 7.7.	Pregled pokrića rada za 2019. godinu u Tehnoexportu .....	259
Tabela 7.8.	Pregled kritičnih poslovnih indikatora .....	262
Tabela 7.9.	Pregled kritičnih procesnih indikatora .....	263
Tabela 7.10.	Akcioni plan A – poboljšanje poslovnih performansi .....	267
Tabela 7.11.	Akcioni plan B – poboljšanje procesnih performansi .....	269
Tabela 7.12.	Kretanje budžeta Tehnoexporta po mesecima za 2019. godinu .....	274
Tabela 7.13.	Kontroling funkcija u Tehnoexportu .....	279
Tabela 7.14.	SWOT analiza Tehnoexporta .....	282
Tabela 7.15.	Ograničenja inoviranju u MSP u Republici Srbiji .....	285
Tabela 8.1.	Prednosti samouslužnog bankarstva .....	293
Tabela 8.2.	Glavni preduslovi za pružanje usluga samouslužnog bankarstva .....	294
Tabela 8.3.	Prednosti korišćenja platnih kartica za korisnike i za banku .....	304
Tabela 8.4.	Prednosti korišćenja mobilnog bankarstva za korisnike i za banku .....	307

## PREDGOVOR

Izrada doktorske disertacije na temu „Upravljanje inovacijama u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća i banaka“ predstavlja svojevrsni odgovor na izazov da pokušam da primenim praktična saznanja stečena u dugogodišnjem radu u proizvodnim ali i uslužnim firmama (banci), kao i teorijske osnove tokom pohađanja prvog, drugog i trećeg akademskog stepena studija ekonomije. U tom smislu, izvesne podloge u shvatanju potrebe permanentnog inoviranja poslovnih procesa stekao sam radeći u proizvodnoj organizaciji u vlasništvu inostrane kompanije (Italija), a zatim i u domaćoj bankarskoj organizaciji (Banka – Poštanska štedionica) gde se nalazim na funkciji direktora filijale banke već duže vreme.

Iskustvo stečeno u ovim poslovnim sistemima omogućilo mi je da spoznam kolika je uloga, ali i neophodnost, uvođenja inovacija u poslovanje privrednih subjekata tržišno orijentisanih i uključenih u međunarodnu podelu rada i konkurenciju. Na toj osnovi, usledila je i moja lična odluka da se oprobam ne samo u teorijskom, već i empirijskom pristupu razmatranju upravljanja inovacijama u cilju unapređenja poslovanja preduzeća, kako onih proizvodnog karaktera, tako i banaka kao finansijskih institucija koje pružaju usluge širokom krugu korisnika.

Konsultujući obimnu domaću ali i inostranu literaturu, relevantnu za oblast koja je u osnovi istraživanja vezano za temu doktorske disertacije, kao i saradjujući sa svojim mentorom koji me je sve vreme prilježno i stručno usmeravao u ostvarivanju postavljenog cilja, pokušao sam da odgovorim i na ovaj krajnje ozbiljan izazov.

U angažovanju na ovom poduhvatu, od posebnog značaja bila mi je podrška porodice, a posebno supruge i dece koji su imali maksimalno razumevanje za sav moj uloženi napor, i s tim u vezi nedostatak uskraćene pažnje supruga i oca.

U Šapcu, 2020. godine.

Mas. Živan Bajić

## U V O D

Doktorska disertacija sa radnim naslovom „Upravljanje inovacijama u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća i banaka“ predstavlja istraživanje mogućnosti privrednih subjekata vezano za *efikasnije* korišćenje raspoloživih ekonomskih resursa i *efektivnije* zadovoljavanje potreba potrošača i to u svetlu sprovođenja *inovativnih* procesa. Savremeni poslovni sistemi upućeni su na promene i inovacije kao neminovnost u sticanju, održavanju i unapređenju svog položaja na tržištu.

Opredljenje poslovnih subjekata organizovanih u vidu preduzeća i banaka na inovacije uslovljeno je sve intenzivnijim promenama u ekonomskom i ukupnom društvenom okruženju, što posebno dolazi do izražaja u procesu globalizacije. To podrazumeva uključivanje nacionalne privrede u međunarodnu podelu rada i svetsku tržišnu konkurenciju.

Polazeći od neophodnosti blagovremenog prilagođavanja poslovnih sistema promenama u okruženju, radi održavanja i unapređenja konkurentnosti, *inovacioni* procesi moraju se inkorporirati u sve segmente aktivnosti ovih subjekata privređivanja. Procesom inoviranja sprovode se tehničko-tehnološke, marketinške, organizacione, ekonomske i upravljačke promene čija implikacija predstavlja bitan element teorijskog tretiranja i praktične primene u okviru istraživačko-razvojnih programa poslovnih sistema. Stečena znanja o ulozi i značaju procesa inoviranja primenjuju se u kombinovanju materijalnih resursa i ljudskih potencijala radi efikasnijeg ostvarivanja veće nove vrednosti i efektivnijeg zadovoljavanja potreba potrošača. Na taj način posmatrano, poslovni procesi stvaranja nove vrednosti odvijaju se uz permanentne *promene* u pravcu prilagođavanja tržišnom okruženju organizacionih sistema kao osnovnih nosilaca privredne i ukupne društvene aktivnosti.

Istraživanje je usmereno na izučavanje uloge promena i inovacija tehničko-tehnološkog, marketinškog, programskog, organizacionog i upravljačkog karaktera, a u cilju skladnog razvoja preduzeća i banaka, generišući inovacione procese radi što povoljnijeg tržišnog pozicioniranja.

U kontekstu navedenog, *tehničko-tehnološke* inovacije podrazumevaju primenu naučno-istraživačkih pronalazaka kojima se doprinosi usavršavanju proizvodne opreme i načina transformacije materijala u nove upotrebne kvalitete proizvoda i usluga. Pri tome, od posebnog je značaja primena *informacionih tehnologija* i digitalizacija poslovnih procesa, kao i sve veća zastupljenost ekonomije *znanja* kao oblika racionalnih promena u poslovanju. S druge strane, promene u vidu marketinškog, programskog, organizacionog i upravljačkog inoviranja

poslovnih procesa moguće je izvoditi i bez dodatnih kapitalnih ulaganja, stimulisanjem na racionalniju primenu stečenih znanja i iskustava kadrova u okviru poslovnih sistema.

Pokretač i realizator promena i inovacionih procesa je, pre svega, *preduzetnik* od koga se očekuje da ima posebne osobine, kao što su slobodni duh, inovatorske sposobnosti, smelost, intuiciju, prodornost, spremnost na suprotstavljanje svoje volje mogućim otporima, energičnost i smisao za stvaralačke poduhvate, kao i da je oslobođen bilo kakvih predrasuda. Zato je neophodno da se preduzetničkim poduhvatima obuhvate ključni elementi inovativnosti kao što su vizija, misija, strategija, biznis plan i realizacija kreirane zamisli kroz komercijalizaciju inovacije.

Takođe, treba naglasiti i činjenicu da su savremene tendencije u društveno-ekonomskom razvoju uslovile i krupne promene u organizovanju i funkcionisanju *bankarskog* sektora privrede kao posebno značajnog segmenta ekonomske sfere društvenog života. U strukturi finansijskog sektora zastupljene su brojne institucije i instrumenti pomoću kojih se prikupljaju, koncentrišu, transferišu i alociraju *finansijski* resursi, čime se u velikoj meri doprinosi efikasnijem funkcionisanju privrednih subjekata.

Polazeći od cilja istraživanja i postavljenih hipoteza u radu, proistekla je i odgovarajuća konceptualizacija tj. struktura doktorske disertacije, pri čemu se posebno vodilo računa o dva ključna momenta: *prvo*, da iz strukture rada proizlaze svi zadaci koji su pred ovo istraživanje postavljeni, i *drugo*, da se pri tome ne zapadne u sopstvenu grešku u smislu zadiranja u ona polja istraživanja na koja istraživanje ne pretenduje. Respektujući ova dva momenta, sama arhitektonika disertacije sastoji se iz tri osnovna nezavisna ali povezana dela sa osam zasebnih poglavlja, kako bi se na sveobuhvatan i konzistentan način istražio fenomen upravljanja inovacijama sa aspekta unapređenja poslovanja preduzeća i banaka.

*Prvi* deo istraživanja posvećen je *promenama* u funkcionisanju i razvoju poslovnih sistema, naglašavajući specifičnosti preduzeća i banaka kao poslovnih subjekata imanentnih tržišnoj privredi. Ovde se ukazuje na koncepcije funkcionisanja preduzetništva i ekonomske principe poslovanja preduzeća i banaka, ističući ključne faktore *promena* poslovnih procesa. U tom kontekstu, promene se posmatraju kao fenomen savremenih društvenih odnosa, koji se zasnivaju na strategijskoj viziji i liderskim osobinama preduzetnika, pri čemu posebnu ulogu ima *znanje* kao intelektualni kapital.

Promene u ekonomskoj sferi društvenog života odvijaju se pod dejstvom novih tehnologija kao motorne snage koja omogućuje razvoj poslovnih operacija u cilju stvaranja i distribuiranja novih upotrebnih vrednosti za koje postoji zainteresovanost potrošača, izražena u



vidu tržišne tražnje. Društveni i ekonomski kontekst promena obuhvata široku lepezu objašnjenja ovog pojma, među kojima je bitno sagledati pravi odgovor na upitnike, kao što su *šta* želimo da menjamo, *ko* treba da sprovede promene, *kako* se vrši promena, *kakav* intenzitet promene će se obaviti i *kojim* načinom će se promena sprovesti.

U *drugom* delu disertacije razmatra se problematika uvođenja *inovacija* u proces poslovanja preduzeća i uslužnih delatnosti, posebno banaka, kao neumitan uslov opstanka na tržištu i razvoja privrednog subjekta, ali i ukupne makroekonomije. Pri tome, preduzetništvo se tretira kao osnovni pokretač inovativnog ponašanja. Ovaj deo istraživanja posvećen je savremenim tendencijama u *upravljanju* inovacijama, koje prevashodno podrazumeva neophodnost prepoznavanja i racionalnog korišćenja prilika koje se ispoljavaju iz tržišnog i ukupnog društvenog okruženja. Specifičnosti upravljanja inovacionim procesima ispoljavaju se kroz prepoznavanje izvora tehnološkog *znanja* i poslovne dimenzije tehnologije kao i tržišnih kompetencija u procesu same *komercijalizacije* inovacionih rešenja. Pri tome, ovde je posebna pažnja posvećena, s jedne strane, inovacionim procesima u malim i srednjim preduzećima, a s druge strane, inovacionim procesima u bankarskim organizacijama. S tim u vezi, treba naglasiti činjenicu da u savremenim uslovima poslovanja sektor usluga eksponencijalno raste, pa modeli menadžmenta inovacija u uslužnom sektoru doživljavaju značajne promene. Otuda, nametnula se i potreba ukazivanja specifičnosti inovacija usluga u bankama, pogotovo što su inovacije u bankama danas u velikoj meri zasnovane na razvoju i primeni informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT).

Preduzetnički poduhvat oslanja se na primenu novih tehnoloških znanja koja su neophodna u svakoj od faza toga procesa, kao što su kreiranje, prikupljanje i selektovanje *ideja*, razvijanje i primenjivanje *inovacija*, snabdevanje materijalnim resursima i kadovskim potencijalima, a sve da bi se stvorila nova vrednost sadržana u proizvodima i uslugama ponuđenim potrošačima čije potrebe se ispoljavaju u vidu tržišne tražnje.

*Treći* deo istraživanja može se smatrati empirijskim delom disertacije, budući da se u ovom delu istraživanja nastojalo utvrditi mogu li se osnovne hipoteze rada u dovoljnoj meri potvrditi na osnovu iskustava savremene privredne prakse u oblasti upravljanja inovacijama, a konkretno na primeru proizvodnog preduzeća Tehnoexport kao i na konkretnom primeru jedne finansijske organizacije kao što je banka – Banka Poštanska štedionica. Fokusiranje na ovakav pristup istraživanju uslovljeno je višestrukim razlozima, koje ćemo u najkraćim crtama pojasniti.

*Prvo*, sva shvatanja o inovacijama mogu se podeliti u dve velike grupe i to: (a) shvatanje inovacija sa makroekonomskog aspekta, i (b) shvatanje inovacija sa mikroekonomskog aspekta,

odnosno kao procesa koji je primarno vezan za poslovnu organizaciju. Pri tome, makro aspekt inovacija bio je dominantan u 19. veku kao i u periodu posle drugog svetskog rata kada su naučnici bili usmereni ka traženju odgovora na pitanje međuzavisnosti novih proizvoda i ekonomskog rasta.<sup>1</sup>

*Drugo*, čitav niz studija o inovacijama koje su sprovedene tokom 50-ih godina 20. veka pokušao je da pruži odgovor na pitanja koja su vezana za interne karakteristike inovacionog procesa u nacionalnoj ekonomiji. Prednost ovih studija ogledala se u tome što su zauzele jedan interdisciplinarni pristup, povezujući organizaciono ponašanje, biznis i menadžment.<sup>2</sup> Pri tome, konačan zaključak studija bio je da se organizacije (firme) ponašaju potpuno različito i da nije moguće pronaći jedan univerzalan model za uspešnost inovacija. U tom kontekstu, došlo je do razvoja jednog novog teorijskog okvira koji je nastojao da pokaže, kako se upravlja inovacijama u organizaciji i zašto su pojedine firme uspešnije od drugih. Tako je nastala druga grupa shvatanja vezano za proces inovacija kao procesu primarno vezanom za preduzeća, koji posredno preko uspešnosti svojih organizacija mogu doprineti ekonomskom rastu.<sup>3</sup> Nesumnjivo je da ovakva shvatanja korespondiraju sa mikroekonomskim shvatanjem inovacija, odnosno kao procesom koji se primarno vezuje za poslovnu organizaciju.

*Treće*, u savremenoj eri globalizacije i razvoja privrede zasnovane na znanju, nesporna je činjenica da su inovativna mala i srednja preduzeća (MSP) postala najznačajniji razvojni potencijal savrenih privreda, zbog njihovog doprinosa koji se ogleda u tehnološkim inovacijama, zapošljavanju, povećanju izvoza, dinamiziranju konkurencije itd. Dakle, u sadašnjem trenutku inovacija je postala moćno sredstvo za mnoga mala preduzeća što im omogućava da uspešno uđu na tržište i učestvuju u protoku znanja u okviru inovacionih sistema i to kao značajni izvori znanja, a ne samo kao pasivni korisnici znanja. Stoga, mnogi autori u novije vreme ističu da se inovativnost na mikro nivou sve češće manifestuje ne samo u obliku novih proizvoda i novih procesa, već i novih poslovnih sistema.<sup>4</sup>

*Četvrto*, inovativnost je izuzetno složena pojava i može se posmatrati sa veoma različitih aspekata u skladu sa afinitetima istraživača i ciljevima posmatranja problema. Imajući u vidu da se radi o vema značajnom fenomenu savremenog društva nesporna je činjenica da postoji brojna

---

<sup>1</sup> Šumpeter je bio jedan od prvih ekonomista koji je naglasio značaj novog proizvoda kao stimulanisa ekonomskog rasta. Videti šire u: Schumpeter J. (1939). *Business Cycles*, Mc Graw Hill, New York, str. 38

<sup>2</sup> Jančetočić, M., Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 5

<sup>3</sup> Isto, str. 6

<sup>4</sup> Crespell, P., Hansen, E. (2008). *Managing for innovation: Insights into a successful company*, Forest Products Journal, 58 (9), str. 6

i raznovrsna literatura u kojoj se inovativnost posmatra i istražuje. Otuda, u zavisnosti od predmeta istraživanja koriste se različiti kriterijumi na osnovu kojih se opisuju inovativnost.

Svi prethodno navedeni momenti ne samo da u potpunosti opravdavaju razloge za mikroekonomski pristup empirijskom istraživanju inovacija u trećem poslednjem delu disertacije, već ujedno i proširuju krug posmatranja problematike koja je u ovom radu istraživana, pre svega, vezano za samo definisanje cilja i predmeta istraživanja.

## 1. Polazište istraživanja

U savremenom društvu, inovativnost je jedan od najznačajnijih faktora opstanka i razvoja preduzeća koja opredeljuje uspešnost i prosperitet privrede i društva u celini. Inovativnost i inovacije omogućavaju brže i bolje prilagođavanje dinamičnim promenama u okruženju, bolje zadovoljavanje postojećih i kreiranje novih potreba i zahteva ljudi (potrošača), promene u načinu organizovanja, poslovanja i rada preduzeća, kao i razvoj privrede i društva zasnovanog na znanju. Otuda, u savremenoj ekonomskoj teoriji inovacijama se poklanja posebno značajna pažnja jer stepen inovativnosti u mnogome određuje nivo razvijenosti i mogućnosti za rast i razvoj preduzeća, privrede i društva u celini.<sup>5</sup>

Istraživanje na temu „*Upravljanje inovacijama u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća i banaka*“ fokusirano je na probleme koji su, pre svega, povezani sa inoviranjem upravljačkog sistema osnovnih poslovnih subjekata. Pri tome, polazi se od neophodnosti permanentnog modifikovanja, usavršavanja i prevladavanja postojećih uslova poslovanja, što podrazumeva i prilagođavanje promenama koje se odvijaju ne samo u poslovnim organizacijama već i u ukupnom privrednom i društvenom ambijentu.

Polazeći od pojma koji potiče od latinskog glagola sa istim korenom – *innovare*, što znači primenjivati novine, pod *inovacijama* se sa aspekta procesa privređivanja, može shvatati unapređenje poslovnih aktivnosti u organizacionim sistemima. Zato se inovacije tretiraju kao svojevrsna *kreativna* promena koja podrazumeva uvođenje u poslovni proces tehničko-tehnoloških, ali i široke lepeze organizacionih i drugih unapređenja.

Inovativnost je veoma složena pojava pa je razumevanje i definisanje inovativnosti otežano postojanjem pojmova sa sličnim značenjem. Naime, u stručnoj literaturi se često poistovećuju pojmovi promena i inovacija. Promena predstavlja opšti pojam koji označava

---

<sup>5</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (Doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, str. 5

odstupanje od nekog postojećeg stanja i ne treba je mešati sa inovacijom. Inovacija predstavlja posebnu vrstu promene koja podrazumeva primenu nove ideje u cilju da se unapredi neki proces, proizvod ili usluga.

U kontekstu prethodno navedenog, takođe je potrebno praviti jasnu razliku između pojmova invencija (nova ideja) i inovacija. Naime, inovacija je proces transformacije invencije (nove ideje) u praktičnu primenu.<sup>6</sup> Treba naglasiti da se definicije inovacije u literaturi dosta razlikuju, ali se uvek naglašava važnost finalizacije razvoja i praktične upotrebe novih saznanja, a ne samo izum, odnosno invencija. S tim u vezi, invencija predstavlja samo prvi korak dugog procesa koji vodi do razrade i efikasne upotrebe dobre ideje. Da bi postala inovacija – invencija mora da preraste u proizvod ili uslugu koja ima svoju tražnju na tržištu. Dakle, moglo bi se reći da inovacija obuhvata i invenciju i komercijalizaciju, odnosno uspešnu primenu i realizaciju novih proizvoda i usluga na tržištu.<sup>7</sup>

U kontekstu sa neophodnošću blagovremenog prilagođavanja poslovnih sistema promenama u okruženju, radi održavanja i unapređenja konkurentnosti, inovacioni procesi moraju se inkorporirati u sve segmente aktivnosti ovih subjekata privređivanja. Procesom inoviranja sprovode se tehničko-tehnološke, marketinške, organizacione, ekonomske i upravljačke promene čija implikacija predstavlja bitan element teorijskog tretiranja i praktične primene u okviru istraživačko-razvojnih programa poslovnih sistema. Stečena znanja o ulozi i značaju procesa inoviranja primenjuju se u kombinovanju materijalnih resursa i ljudskih potencijala radi efikasnijeg ostvarivanja veće nove vrednosti i efektivnijeg zadovoljavanja potreba potrošača. Na taj način posmatrano, poslovni procesi stvaranja nove vrednosti odvijaju se uz permanentne promene u pravcu prilagođavanja tržišnom okruženju organizacionih sistema kao osnovnih nosilaca privredne i ukupne društvene aktivnosti.

S ozirom na značaj inovacija za održavanje i unapređenje tržišne pozicije preduzeća i banaka, kao i za poslovni uspeh ovih organizacionih sistema, uvođenje inovacija se danas izučava u širokom spektru relevantne naučne i stručne literature. U tom kontekstu, analiziraju se različiti aspekti uvođenja inovacija u poslovne procese kako preduzeća tako i bankarskih organizacija, jer se time doprinosi njihovom *efikasnijem* korišćenju raspoloživih resursa, kao i *efektivnijem* zadovoljavanju sve suptilnijih zahteva kupaca proizvoda i usluga, koji se izražavaju kroz tržišnu tražnju.

---

<sup>6</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (Doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, str. 6

<sup>7</sup> Isto, str. 6

## 2. Predmet i cilj istraživanja

U savremenim tržišnim uslovima poslovanja inovativnost je jedan od najznačajnijih faktora opstanka i razvoja poslovnih organizacija. S tim u vezi, mnogi teoretičari menadžmenta inovacija veruju da je inovacija ključna do te mere, da ne samo da pokreće razvoj organizacija, već i čitavih nacija.<sup>8</sup> Inoviranje je *kreativni* proces u kome se postojeći materijalni i ljudski faktori kombinuju na novi način, a sa ciljem da se proizvedu nove vrednosti podobne za zadovoljavanje ličnih, zajedničkih i društvenih potreba.

Dok je *promena*, prema opšte prihvaćenom stavu, ključni uslov odstupanja (pozitivnog ili negativnog, progresivnog ili regresivnog) od postojećeg stanja, *inovacija* predstavlja posebni proces menjanja, koji se zasniva na kreiranju nove ideje čijom primenom je moguće unaprediti postojeće stanje datog poslovnog sistema. Analogno tome, proces inoviranja sa svojim tehnološkim, organizacionim, ekonomskim i upravljačkim implikacijama predstavlja jedno od najzastupljenijih teorijskih izučavanja, ali ujedno i oblast praktične primene u savremenom poslovanju organizacionih sistema.

Međutim, iako je fenomen *inovacija* inkorporiran u savremenu poslovnu praksu i teorijski tretiran kao neophodan uslov razvoja, potrebno je temeljitije izučavanje upravljanja ovim procesom na nivou *organizacionih* sistema, kao što su preduzeća i banke, tim pre što se u savremenim uslovima poslovanja sektor usluga eksponencijalno razvija i doživljava značajne promene. Analogno navedenom, kao predmet istraživanja odabrana su četiri glavna elementa koji opredeljuju uspešnost funkcionisanja osnovnih subjekata tržišne privrede. To je sledeće:

- (1) Promene kao kao faktor sticanja, održavanja i unaređenja konkurentnosti poslovnih subjekata;
- (2) Poslovno ponašanje koje podrazumeva da su *inovacije* ključni činilac promena u smeru povećanja efikasnosti korišćenja materijalnih resursa i ljudskih potencijala;
- (3) Primena modela menadžmenta inovacijama, čija je uspešnost potvrđena u funkcionisanju poslovnih sistema u razvijenim zemljama; i
- (4) Efikasno i efektivno upravljanje istraživačko-razvojnim aktivnostima u cilju inoviranja poslovnih procesa u domaćim preduzećima i bankama.

---

<sup>8</sup> Certo, S.S., Certo, T.S. (2009). *Moderni menadžment*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o. Zagreb, str. 460

Polazeći od navedenog, istraživački rad u disertaciji usmeren je na potvrđivanje polaznog stava o značaju inovacija u procesu sprovođenja promena tehničko-tehnološkog, marketinškog, programskog, organizacionog i upravljačkog karaktera, za skladan razvoj preduzeća i banaka. Ove promene izražene u inovacionim procesima imaju ulogu generisanja razvoja poslovnih sistema i njihovog povoljnijeg tržišnog pozicioniranja.

Pod *tehničko-tehnološkim* inovacijama podrazumeva se primena naučno-istraživačkih pronalazaka kojima se doprinosi usavršavanju proizvodne opreme i načina transformacije materijala u nove upotrebne kvalitete proizvoda i usluga. U tom smislu, kao ilustrativan primer jeste i primena *informacionih tehnologija* ili digitalizacija poslovnih procesa u pružanju usluga korisnicima, čime se ubrzavaju novčani transferi i pristupačnost informacija. Ovome se može dodati i sve veća zastupljenost ekonomije znanja kao oblik racionalnih promena u poslovanju. Takvi inovacioni procesi, po pravilu, iziskuju investiranje kapitala u nove faktora proizvodnje. S druge strane, promene u vidu marketinškog, programskog, organizacionog i upravljačkog inoviranja poslovnih procesa moguće je izvoditi bez dodatnih kapitalnih ulaganja, stimulisanjem na racionalniju primenu stečenih znanja i iskustava kadrova u okviru samih poslovnih sistema.

Upravljanje inovacijama zahteva izuzetne sposobnosti menadžmenta poslovnih sistema, jer suočavanje sa promenama koje nastaju u okruženju nužno uslovljava, pored ostalog, visoki stepen hrabrosti, stručne kompetentnosti i organizacionih veština, ali i opreznosti u odnosu na moguće *rizike* od neuspeha. Sa svoje strane, to podrazumeva spremnost da se prihvate brojni izazovi koji se javljaju iz makroekonomskog, ali i šireg društvenog okruženja. Zato je top menadžment obavezan da odgovori na mnoge izazove, ali i rizične situacije koje se javljaju u vezi sa promenama koje donosi globalni razvoj nauke i njena tehnološka primena, kao i novonastali odnosi na konkurentnom tržištu.

*Promene* u funkcionisanju poslovnih sistema uslovljene su dejstvom veoma brojnih i različitih faktora koji se manifestuju u vidu različitih uticaja koji dolaze iz eksternog okruženja, a to su: (1) politički, (2) ekonomski, (3) tehničko-tehnološki, (4) marketinški, (5) organizacioni, (6) upravljački, (7) socijalni, (8) kulturološki, kao i drugi uticaji koji ovde nisu navedeni. Njihovim delovanjem potrebno je da se obezbede jednaki uslovi za sve učesnike u konkurenciji na jedinstvenom tržištu.

(1) *Politički faktori* – ispoljavaju se kroz funkcionisanje države koja obezbeđuje jedinstvene pravne okvire za obavljanje poslovnih procesa, uz odogovarajuću lokalnu regulativu odnosa među svim akterima u procesu privređivanja i drugim društvenim aktivnostima. Na taj

način, država svojim delovanjem omogućava da tržište reguliše odnose među konkurentima, stvarajući povoljan poslovni ambijent.

(2) *Ekonomski faktori* – ogledaju se kroz postojanje slobodnog kretanje robe i kapitala, zaštitu privatnog vlasništva sredstva za proizvodnju i odvijanje privredne aktivnosti pod „nevidljivom rukom“ tržišta. Pri tome, zahvatanjem dela neto rezultata poslovnja u korist države, privredni subjekti doprinose kvalitetnijem zadovoljavanju zajedničkih i opštih potreba društvene zajednice u kojoj funkcionišu.

(3) *Tehničko-tehnološki faktori* – podrazumevaju primenu naučnih otkrića u poslovne svrhe, a posebno sve aktuelnije uloge informacionih tehnologija i digitalizacije poslovanja. U tom smislu, najeklatantniji primer uvođenja inovacija u poslovne procese predstavlja primena novih tehničkih sredstava i savremenih tehnoloških procesa transformacijom materijala u sofisticirane proizvode i usluge. Međutim, kao što je opšteprihvaćen stav ekonomskih teoretičara, inovacije podrazumevaju, pored primene novih tehničko-tehnoloških pronalazaka, niz drugih unapređenja, kao što su usavršavanje marketinških, organizacionih i upravljačkih aktivnosti poslovnih subjekata.

(4) *Marketinški faktori* – dolaze sve više do izražaja kada je u pitanju primena tržišnih kriterijuma uspešnosti poslovanja preduzeća i banaka, jer se opredeljenje za izbor proizvodnog programa zasniva, pre svega, na zahtevima *potrošača*, koji se spoznaju na osnovu delovanja upravo ovog segmenta organizacione strukture preduzeća. Otuda, sve veći značaj za uspešnost poslovnog sistema dobija funkcija marketinga.

(5) *Organizacioni faktori* – ogledaju se kroz primenu odgovarajućeg modela organizacione strukture poslovnih subjekata u skladu se prilikama u ekonomskom i ukupnom društvenom okruženju. Pri tome, izborom odgovarajućeg modela organizacione strukture poslovnog sistema značajno se doprinosi povećanju efikasnosti korišćenja raspoloživih ekonomskih resursa.

(6) *Upravljački faktori* – ogledaju se u primeni koncepta menadžmenta kao savremenog *upravljačkog* sistema u poslovanju i razvoju preduzeća i banaka što dolazi do izražaja u kontekstu kreiranja njihove vizije, misije, ciljeva, poslovne politike i razvojne strategije. Ovim konceptom obuhvaćena je i uloga preduzetnika i lidera u pokretanju poslovnih poduhvata. Upravljački faktori promena posebno dolaze do izražaja u iniciranju i sprovođenju inovacionih procesa kao neophodnih aktivnosti u cilju sticanja, održavanja i unapređivanja tržišne pozicije poslovnog sistema.

(7) *Socijalni faktori* – ispoljavaju se u poslovnim procesima kroz demografska kretanja u okviru date društvene zajednice, stavovima građana o osnovnim sistemima vrednosti, mogućnostima zapošljavanja i napredovanja u društvenoj hijerarhiji i sl.. U tom kontekstu, ključno i neposredno dejstvo socijalnih faktora ispoljava se prevashodno kroz broj stanovnika, jer je to osnovni izvor radne snage društvene zajednice.

(8) *Kulturološki faktori* – obuhvaćeni su u okviru šireg tretiranja socijalnih faktora kao određena kulturološka delovanja koja se svode na opšte vrednosne stavove, tradiciju, etičke i poslovne kodekse, način života, stepen opšteg obrazovanja, radne navike, kao i druge vidove kulturnog nasleđa jedne društvene zajednice, što posredno utiče na primenu inovacija u savremenim poslovnim procesima.

Odnos prema uvođenju inovacija u poslovanju organizacionih sistema može imati aktivan ili pasivan karakter. Pri tome, *aktivni* odnos prema uvođenju inovacija ispoljava se kroz podsticanje na primenu inovacija, u čemu posebnu ulogu ima top menadžment koji je zadužen za kreiranje strategijskih planova razvoja organizacije. Međutim, pod *pasivnim* odnosom prema promenama, kojima bi trebalo da se unapredi poslovni proces, podrazumeva se očekivanje da će se organizacija (firma) spontano prilagoditi novonastalim uslovima privređivanja.

Takođe, promene u organizaciji poslovanja i primeni novih tehničko-tehnoloških rešenja uslovljene su dejstvom kako internih, tako i eksternih faktora. Kao *interni* faktori smatraju se dejstva u vidu promena u organizacionoj strukturi poslovnog sistema, neprilagođenost asortimana proizvodnje zahtevima tržišta, česte promene menadžmenta, nestimulativnost sistema nagrađivanja zaposlenih i slični problemi subjektivnog karaktera. S druge strane, *eksterni* faktori deluju kroz menjanje odnosa u konkurenciji na domaćem i inostranom tržištu, pojave prirodnih katastrofa, promene društveno-političkog sistema, pojava novih naučnih otkrića, kao i drugih dejstava objektivnog karaktera.<sup>9</sup>

S obzirom na složenost i veliki uticaj promena na funkcionisanje poslovnih sistema, pojedini teoretičari raščlanjuju ih i po drugim kriterijumima, kao što je podela na opšta i posebna dejstva. Tako se pod *opštim* dejstvima podrazumevaju promene koje se dešavaju u političkom, ekonomskom, finansijskom, ili pravnom sistemu, dok se u *posebne* promene svrstavaju pojave novih tehnologija i drugih primenjivih naučnih otkrića, utvrđivanje visine kamatne stope na kredite, menjanje pariteta nacionalnih valuta i druga dejstva posebnog karaktera.

---

<sup>9</sup> Videti detaljnije: Grubić Nešić, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promene*, AB Print, Novi Sad, str. 11.



Promene se često klasifikuju i prema kriterijumu intenzivnosti delovanja, te se tako razlikuju one koje imaju *delimično*, ili inkrementalno dejstvo, kao i one koje su *korenitog* ili radikalnog karaktera. Takođe, promene mogu nastati kako usled pojave *iznenadnih* pretnji i problema koji se ispoljavaju iz okruženja, tako i kao planirane promene u organizaciji i menadžmentu konkretnog poslovnog sistema.

Na kraju, ali ne najmanje značajne, promene se klasifikuju i po osnovu *adaptacije* na dejstva iz tržišnog i ukupnog društvenog okruženja, zatim u vezi sa *ponašanjem* poslovnog sistema i njegovih zaposlenih, kao i u zavisnosti od načina *upravljanja*, odnosno uloge menadžmenta u vođenju poslovanja i razvoja organizacije (firme).

Aktivno ponašanje poslovnog sistema prema promenama neposredno je povezano i sa učenjem, odnosno sticanjem znanja relevantnih za uvođenje inovacija. Zato je nužno da top menadžment preduzeća utvrdi postupke za učenje, ali i za zapošljavanje talentovanih kadrova koji bi bili spremni za pokretanje i prihvatanje promena radi unapređenja tekućeg poslovanja i dugoročnog razvoja preduzeća.

Teoretičari u oblasti poslovne ekonomije smatraju da efikasnost korišćenja raspoloživih resursa i efektivnost zadovoljavanja potreba potrošača zavisi od nastojanja top menadžmenta da obezbedi odgovarajući obim *intelektualnog* kapitala kao ključnog faktora uspešnosti u sprovođenju planiranih promena primenom inovacija. U tom kontekstu, interesantno je pomenuti stav nekih autora u smislu neophodnosti da učenje treba da se povezuje sa razvojnom strategijom organizacije kako bi se putem sticanja znanja podržale buduće potrebe. Po njima, kontinuitet promena je evidentan na tržištu robe, u oblasti tehnologija, transporta i komunikacija. Nude se različiti kvaliteti, dizajn i estetski profilisani proizvodi. Pri tome, savremeni menadžeri su pod velikim pritiskom takvih promena i tendencija.<sup>10</sup>

U ekonomskoj nauci posebno važno mesto zauzima teorijski tretman *preduzetništva* kao fenomena imanentnog tržišnom sistemu privređivanja. To podrazumeva i poseban odnos prema inovacijama koje predstavljaju ključnu determinantu razvoja ove vrste organizacionih sistema, a time u ukupnog ekonomskog razvoja.

Zainteresovanost ekonomskih teoretičara za ulogu i značaj preduzetničkog ispoljavanja u svetlu ukupnog privrednog razvoja zapaža se još od ranih početaka intenziviranja trgovinske razmene u većim razmerama. U tom kontekstu, interesantno je ukazati na učenje francuskog ekonomiste, bankara i demografa, Rišara Kantijona (*Richard Cantillon*, 1680-1734), čije je delo

---

<sup>10</sup> Videti detaljnije: Stefanović, Ž.(2004). *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 71.

pod naslovom *Ogledalo o prirodi trgovine* ukazalo na karakteristike preduzetnika kao lica čiji je dohodak neizvestan i koje *rizikuje* da ishod vlastitih poslovnih poduhvata bude neuspešan. Naime, ovaj autor ukazuje na okolnost da preduzetnik preuzima rizik kupovinom robe po poznatim cenama i njene prodaje kupcima po cenama koje su neizvesne, s obzirom na vremenski interval između ove dve trgovinske transakcije.

O ulozi i iznačaju preduzetnika i preduzetništva svoje teorijske stavove iznosili su i drugi velikani ekonomske teorije. Među njima je i Žan Batist Sej (*Jean-Baptiste Say*, 1766-1832), koji smatra da je preduzetnik važna ekonomska figura, jer premešta ekonomske resurse iz oblasti nižeg nivoa, u oblast višeg nivoa produktivnosti, radi sticanja što višeg profita. Po njemu, suštinu preduzetničkih poduhvata čini optimalno kombinovanje faktora proizvodnje u procesu poslovanja.<sup>11</sup> Na ova učenja klasika ekonomske teorije nadovezuje se i eminentni naučnik – engleski ekonomista Džon Stjuart Mil (*John Stuart Mill*, 1806-1873), koji je smatrao da preduzetnik ima kontrolnu i upravljačku ulogu u poslovanju, što mu se nadoknađuje tzv. „upravljačkom nadnicom“. On takođe prima određeni vid „premijske za rizik“ koji snosi ulaskom u preduzetnički poduhvat, a stiče i dohodak na osnovi svojine nad uloženim kapitalom.<sup>12</sup>

I pored navedenih teorijskih stavova klasičnih teoretičara preduzetništva, ovaj fenomen ipak nije obimnije naučno tretiran sve do pojave Jozefa Šumpetera (*Josef Schumpeter*, 1883-1950), koji ove poslovne aktivnosti tretira kao ključni faktor u ukupnom privrednom razvoju. Naime, za razliku od klasične ekonomske misli koja privredne procese tretira kao objektivizirane tokove, upravljane *nevidljivom rukom* tržišta, smatrajući da pojedinci ne mogu uticati na njih, Šumpeter smatra da se zahvaljujući preduzetničkim poduhvatima snažno doprinosi razvoju privrede. Po tome, on zauzima posebno mesto u istoriji ekonomske misli.<sup>13</sup>

Ukazujući na veliki značaj ovog učenja, jedan od naših domaćih savremenika podseća na Šumpeterove stavove o preduzetništvu. Po Šumpeteru, „inovacije nisu samo tehnološke prirode, već su to sve promene u poslovanju, kao što su promene organizacije, ili otvaranje novih tržišta, što preduzetniku donosi ekstra profit. Preduzetnici sprovode u život inovacije, ali ne kao pronalazači, već u smislu savladavanja otpora njihovoj primeni“.<sup>14</sup>

Uvođenjem inovacija i savlađivanjem otpora njihovoj primeni preduzetnici su akteri procesa privređivanja koji remete uspostavljenu ravnotežu koja vlada u privrednom sistemu, pokretajući razvojne aktivnosti. Na taj način posmatrano, može se reći da preduzetnik predstavlja

<sup>11</sup> Šire videti: Šoškić, B. (1976). *Ekonomske doktrine – razvitak i osnove savremene ekonomske analize*, Savremena administracija, Beograd, str. 103-106

<sup>12</sup> Isto, str. 113-116

<sup>13</sup> Isto, str. 276-280

<sup>14</sup> Pokrajac, S.(2001). *Menadžment promena i promene menadžmenta*, Topy , Beograd, str. 64.

nosioća organizovanja i primene novih kombinacija, koje se njegovom zaslugom uvode u poslovne procese. Iz toga proističe i zaključak da preduzetnici predstavljaju pokretače ekonomskih promena, stimulišući razvojne procese zasnovane na kombinovanju faktora proizvodnje robe i pružanja usluga.

Kao glavni faktori ekonomskog razvoja javljaju se novi modeli i procesi, čijom primenom preduzetnici stižu profite. U tom kontekstu, kao što smo videli govori i mišljenje ekonomskog učenja o preduzetništvu – Jozefa Šumpetera: „Proizvoditi znači stvarati nove modele/procese i snage u okviru naših mogućnosti. Proizvoditi druge proizvode ili iste proizvode na drugačiji način, znači modelovati ove stvari i snage na drugačiji način.“<sup>15</sup> Iz navedenog stava citiranog autora može se steći uverenje o tome da promene, pa i *rast*, ali ne i razvoj, nastaju već samim izrastanjem novih iz starih modela stalnim prilagođavanjem. Međutim, u slučajevima kada se modeli/procesi uvode promenljivim načinom, očekuje se i ekonomski *razvoj*.

Uvođenje inovacija ne podrazumeva obavezno promene tehnološkog karaktera, već i one koje se sprovode u proizvodnom programu, organizacionoj strukturi, marketingu, menadžmentu i ostalim oblicima poslovnih aktivnosti. Takođe, ne moraju svi preduzetnici biti vlasnici kapitala, niti su to obavezno svi učesnici u poslovanju privrednog subjekta. Naime, sticanje osobine preduzetnika uslovljeno je određenim doprinosom ekonomskom unapređivanju primenom nekog novog modela ili procesa u poslovanju privrednog subjekta.

Od preduzetnika se očekuje posedovanje i određenih ličnih osobina, kao što su slobodni duh, inovatorske sposobnosti, smelost, nemanje nikakvih predrasuda, intuicija, prodornost, spremnost na suprotstavljanje svoje volje mogućim otporima, energičnost i smisao za stvaralačke poduhvate. Pri tome, obično se očekuje da promene uvode ličnosti koje se prethodno nisu angažovale u datom poslovnom procesu, a ne oni koji su već u poziciji njegovog kontrolisanja.

Po Šumpeteru, preduzetnik mora biti *inovator*, ali ne kao pronalazač, nego kao *praktičar* spreman na savlađivanje otpora na uvođenje promena i inovacija. Pri tome, otpori promenama i inovacijama preduzetnici ne smeju zanemariti, jer oni potiču od širokog kruga moćnih tzv. *stakeholdera*, kao što su zaposleni, državni aparat, kapitalistički monopoli, banke i drugi subjekti kojima takva unapređenja ne odgovaraju ili nisu po volji. Šumpeter, preduzetnicima smatra ne samo privatne vlasnike kapitala, nego i sve one ličnosti koje sprovode nove kombinacije i modele, čije osobine mogu da imaju i zaposleni u preduzećima, članovi menadžmenta i upravnih odbora, kao i rukovodioci pojedinih resora u organizacionoj strukturi kompanije. Sledestveno navedenom, proističe zaključak da preduzetnička funkcija nije neposredno uslovljena institutom

---

<sup>15</sup> Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*, A Galaxy Book, New York, str. 65.

vlasništva nad kapitalom. Dakle, nije bitno da li se radi o privatnom, javnom ili nekom drugom sektoru. U svetu koji se neprestano menja bitno je da se organizacije takođe mogu menjati. Ako žele da budu uspešne, moraju neprestano nastojati da se prilagođavaju novim izazovima. Pri tome, promene mogu biti inovacione, strateške, fizičke, ili promene ponašanja.<sup>16</sup>

Uvođenje inovacija predstavlja složen proces koji se odvija diskontinuelno, jer je primena novih kombinacija elemenata proizvodnje i poslovanja dostupna samo manjem broju preduzetnika sa posebnim kvalitetima. Zato ostali učesnici u procesu privređivanja slede kreatore inovacija, podstaknuti potencijalnim uspehom primera koji su već dokazani. Ako kreativni preduzetnici budu uspešni u svojim inovativnim poduhvatima, otkloniće se brojne prepreke i olakšati ostalim akterima ulaznje u ove procese. Tako će se ovaj proces nastaviti sve dok neka konkretna inovacija ne postane široko prihvaćana.

Primenom novih procesa kombinovanja koje sprovode najhrabriji preduzetnici dolazi do postepenog napuštanja ravnoteže u privredi i do ulaska u prosperitetnu fazu razvoja. Međutim, za realizovanje inoviranih modela/procesa neophodno je pribaviti određeni iznos svežeg kapitala, koji se po pravilu, najčešće obezbeđuje iz kreditnih odnosa sa bankama ili drugim finansijskim organizacijama. Na taj način, istovremeno se povećava i kupovna moć, a time i rast cena robe, jer se u opticaju javljaju veće novčane sume usmerene na nabavku materijalnih *input*-a i isplate, eventualno, novozaposlenih radnika. Dakle, uvođenje inovacija obično podrazumeva i nova investiranja kapitala, što se posebno odnosi na slučajeve u kojima se pribavlja nova tehnologija ili savremenija tehnika.

Preduzetnički poduhvati predstavljaju organizaciju i realizovanje poslovnih procesa koji se odlikuju kreativnošću i rizikom od neizvesnosti postizanja uspeha. Zato uloga preduzetnika zahteva kreativnost u pristupu odabranom poslovnom procesu. On mora obavljati odabrane poslove maštovitim pristupom koji obezbeđuje sticanje koristi od preduzetih aktivnosti. Za preduzetnike se kaže da predstavljaju „... podskup skupa menadžera i to onaj najkreativniji, koji poseduje sposobnost spoznaje poslovne šanse (koja lebdi u buci i haosu tržišta), tamo gde mnogi vide nešto sasvim beskorisno i malo. Preduzetnik svoju formulu uspeha bazira na tzv. tri *know* faktora: *know-what*, *know-how*, *know-who*.“<sup>17</sup> U kontekstu navedenog, potrebno je istaći da je ključni faktor preduzetničkih aktivnosti preduzetnikova *ličnost*, jer se za njega vezuju sve bitne

<sup>16</sup> Heler, R. (2009). *Priručnik za menadžere*, (prevod sa engleskog), Profil knjiga d.o.o. Beograd, str. 201

<sup>17</sup> Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. (2009). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business* McMillan Business, London, 2009, str. 112.

odluke, kao i njihovo sprovođenje. Isto tako, njegove lične karakteristike mogu da opredeljuju mnoga pitanja koja su značajna za vrednovanje uspešnosti sprovođenja ideje koju je on kreirao.<sup>18</sup>

Krucijalnu funkciju preduzetnika opredeljuje njegovo *inovativno* ponašanje u ulozi privrednika, što podrazumeva donošenje odluka koje su usklađene sa relevantnim ekonomskim kriterijumima. Preduzetničke aktivnosti su vrlo tesno povezane sa fenomenom inovacija, jer ih preduzetnik, uglavnom, i donosi. Zato inovacije predstavljaju posebna „oruđa“ u preduzetničkim poduhvatima, jer pomoću njih preduzetnik koristi nastale promene u svom okruženju kao mogućnosti za poslovne procese. Otuda, preduzetničko shvatanje promena dolazi iz okruženja kao šansi za inovacije, a ne kao rizičnih pojava koje prete njegovom poslovnom uspehu.

Na osnovu svih prethodnih razmatranja može se zaključiti da je **predmet istraživanja** ove disertacije fenomen promena i inovacija u tekućem funkcionisanju i budućem razvoju poslovnih sistema, čije uspešno sprovođenje uslovljava uspostavljanje primerenog menadžmenta kao upravljačkog podsistema savremenih organizacija sa ciljem unapređenja njihovog poslovanja. U vezi sa tim, potrebno je istaći činjenicu da je analiza relevantne literature iz oblasti upravljanja inovacijama pokazala da je jedan od osnovnih razloga za neuspeh većine organizacija upravo nepostojanje konceptualnog okvira za razumevanje inovacionog procesa.<sup>19</sup>

**Cilj istraživanja** je da se na studiji slučaja, domaćoj stručnoj i široj javnosti ukaže na značaj razvoja inovacija i inovativnosti u malim i srednjim preduzećima (MSP) kao i na ključne faktore koji u najvećoj meri determinišu razvoj i sposobnost MSP da inoviraju u cilju unapređenja poslovanja i konkurentnosti na tržištu. Takođe, cilj istraživanja je da se ukaže i na potencijalne načine unapređivanja razvoja inovativnosti u malim i srednjim preduzećima (MSP). Kako inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika i sredstvo pomoću koga oni koriste promenu kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih delatnosti, to je sa svoje strane nametnulo potrebu da istraživanje u ovom radu obuhvati i uslužnu delatnost – konkretno bankarske organizacije gde se inovacije u velikoj meri zasnivaju na razvoju i primeni informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT),<sup>20</sup> ali i organizacionim inovacijama, budući da intenziviranje robno-novčane razmene uslovljava potrebu razvijanja bankarskih poslova i jačanja uloge poslovnih banaka u privrednom, ali i u ukupnom društvenom razvoju. Ovakav pristup cilju istraživanja nalazi svoje opravdanje u činjenici da je preduzetništvo poslovna filozofija orijentisana na budućnost i da je puna poslovnih izazova i šansi, a upravo su poslovni izazovi i šanse osnova i ključ tehničko-tehnološkog, ekonomskog i socijalnog rasta i razvoja.

---

<sup>18</sup> Videti detaljnije: Coulter, M. (2013). *Enterpreneurship*, Prentice Hall, New York, 2013, str. 78.

<sup>19</sup> Kontić, L.J. (2008). *Inovacije – izazovi za budućnost*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 75

<sup>20</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija u uslugama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 7

### 3. Hipoteze istraživanja

Polazeći od predmeta i cilja istraživanja u ovom radu, formulisana je i osnovna hipoteza, koja je zasnovana na opštim stavovima od kojih se pošlo u obradi problematike koja je predmet istraživanja ove disertacije. U tom kontekstu, *osnovna* hipoteza, kao generalni stav od koga se pristupa ovom istraživanju, glasi:

***HO**-Inovacije kao proces kreativne primene novih tehničko-tehnoloških pronalazaka i organizovanje prilagođavanja promenama u okruženju predstavljaju ključni generator unapređenja poslovnih procesa u preduzećima i bankama, što omogućava povećavanje nove vrednosti.*

Ali, polazeći od obuhvatnosti predmeta i ciljeva istraživanja, neophodno je formulisati i odgovarajuće dopunske hipoteze kako bi se pokrila sva relevantna područja sadržana u samom radnom naslovu disertacije. Ove dopunske istraživačke hipoteze sadrže i druge polazne stavove koji glase:

***H1**-Integracioni procesi uslovljeni globalizacijom nameću neophodnost prilagođavanja savremenih organizacija promenama u tržišnom i ukupnom društvenom okruženju;*

***H2**-Sve izrazitija konkurencija na svetskom tržištu, uslovljena intenzivnijim uključivanjem u međunarodnu podelu rada predstavljaju sile koje nameću potrebu da subjekti preduzetničkih poduhvata (MSP) kreiraju nove ideje za promene u poslovnim procesima;*

***H3**-Kreiranje i primena tehničko-tehnoloških, marketinških, upravljačkih i drugih vidova inovacija uslovljeno je jačanjem istraživačko-razvojne funkcije u organizacionoj strukturi savremenih organizacija – preduzeća i banaka.*

Navedene hipoteze predstavljaju polazne stavove i uverenja kao osnova pristupa istraživanju na zadatu temu. Dokazivanje ovako formulisanih hipoteza uslovljeno je kako konsultovanjem relevantne domaće i inostrane literature koja pokriva sva područja obuhvaćena radnim naslovom teme, tako i istraživanjem na studijama slučaja iz poslovanja *reprezentanata* odabrane grupacije preduzeća (MSP) kao i banaka. Iz takvog pristupa u ovom istraživanju može se očekivati i određeni naučni doprinos, ili bar stimulans za nastavljanje razvoja teorije o upravljanju inovacijama u cilju unapređivanja poslovanja preduzeća i banaka kao osnovnih ekonomskih subjekata immanentnih tržišnom načinu privređivanja.

#### 4. Metode istraživanja

Sveobuhvatnost i značaj istraživanja koje se odnosi na temu doktorske disertacije, zahtevalo je korišćenje različitih istraživačkih metoda. Analogno tome, metodologija ovog rada je zasnovana, prvo, na teorijskoj razradi predmeta istraživanja kroz analizu teorijskih stavova iz ove materije, kao i definisanje osnovnih pojmova relevantnih za oblast istraživanja. Sledeći korak u istraživanju bio je postavljanje osnovne i pomoćnih hipoteza kroz koje se izražava postojanje određene korelacije između osnovnih pojmova relevantnih za oblast istraživanja, kao i njihovo postepeno razvijanje na pretežno induktivni način uz težnju da se deduktivno pronađe određeno opšte pravilo koje bi važilo kao univerzalni postulat. Dalje, prikupljanjem naučnih podataka iz teorije i prakse, kao i analize studija slučaja iz poslovanja *reprezentanata* odabrane grupacije preduzeća (MSP) kao i banaka, nastojalo se na kraju doći do naučnog objašnjenja sadržanog u zaključnim razmatranjima ovog rada.

U kontekstu prethodno navedenog, a imajući u vidu činjenicu da je istraživanje u ovom radu samo po sebi veoma kompleksno, po logici stvari, istraživanje je nametnulo i potrebu izbora odgovarajuće metodologije. S tim uvezi, treba istaći činjenicu da je upravo kompleksnost istraživanja problema inovacija i to u svetlu unapređenja poslovanja preduzeća i banaka nametnulo potrebu krajnje selektivnog pristupa u svim fazama istraživanja, sa ciljem da se istraže samo najvažniji i najpresudniji uticaji, kao i karakter njihovog dejstva. Analogno tome, ovaj rad se uglavnom oslanjao na tradicionalnu aparaturu analize, koristeći obilato činjeničnu dokumentaciju kao osnovne elemente za uočavanje, ocenu i zaključke o pojedinim pitanjima u oblasti koju istražuje. Pri tome, koliko su to mogućnosti dozvoljavale, nastojalo se, da se određeni fakti uvek posmatraju sa različitih aspekata problema i u različitim kontekstima, kako bi se u potrebnoj meri moglo proniknuti u kompleksnost pojedinih značajnih pitanja.

Kao što se vidi iz prethodno navedenog, istraživanje predmetne teme ove disertacije zasniva se na različitim naučnim metodama i procedurama. Pri tome, treba istaći da su pored ostalih, osnovne metode koje su korišćene kvalitativna i kvantitativna metoda, kao i analitički naučni metod, dok je u empirijskom istraživanju korišćen metod studije slučaja (*Case-study Method*) koji je omogućio prikaz i analizu primenjenih praktičnih rešenja vezano za upravljanje inovacijama u odabranom preduzeću Tehnoexport iz grupe MSP, kao i odabrane banke – Banka Poštanska štedionica.

## PRVI DEO

# PROMENE U FUNKCIONISANJU I RAZVOJU POSLOVNIH SISTEMA



# GLAVA I

---

## PREDUZETNIŠTVO KAO FENOMEN IMANENTAN TRŽIŠNOJ PRIVREDI

---

## 1. Uslovi nastanka i razvoja preduzeća i preduzetništva

*Preduzeće* kao osnovni subjekt poslovanja nastaje usled sve značajnije uloge novca u tržišnoj razmeni proizvoda i usluga između proizvođača i potrošača. U tom kontekstu posmatrano, preduzeće se osniva s ciljem sticanja nove vrednosti na osnovu ulaganja kapitala i kombinovanja materijalnih faktora proizvodnje i radne snage u svrsishodnom tehnološkom procesu. Međutim, intenziviranjem ekonomskih tokova koje uslovljava savremeni razvoj tržišne privrede i dominantnom ulogom privatne svojine nad kapitalom kao faktorom privređivanja, konkurencija između preduzeća u današnjim uslovima poslovanja postaje sve oštrija. Takvi procesi, nametnuli su potrebu borbe među privrednim subjektima za sticanje sve većih i jačih sposobnosti za održavanje i unapređenje položaja preduzeća na tržištu.

Objašnjenje fenomena „preduzeće“ menjano je kroz pojedina istorijska razdoblja, ali je uvek tretiran kao način bavljenja privrednom delatnošću, što ga čini aktivnim društvenim subjektom. U tom smislu, interesantno je pomenuti jedno od najranijih definisanja preduzeća koje je zabeležio francuski ekonomist Kursel Senej<sup>21</sup> koji, svakoj ljudskoj aktivnosti u kojoj se koriste različite sile za ostvarenje određenog cilja, pripisuje svojstvo preduzeća. Drugim rečima, to znači da on fenomen „preduzeće“ povezuje sa svakom ljudskom aktivnošću koja se ispoljava kao privredna i slična delatnost.

Međutim, iako je etimološkim tumačenjem ovog pojma obuhvaćena veoma široka lepeza *preduzimanja* ljudskih aktivnosti, koje je svojstveno lingvistici, u ekonomskoj teoriji i praksi, pod terminom *preduzeće* podrazumeva se privredni karakter poslovnog subjekta koji proizlazi iz njegove materijalne osnove izražene u kapitalu i radu kao elementima njegovog funkcionisanja. U tom kontekstu posmatrano, posebno dolazi do izražaja i uloga *preduzetništva i preduzetnika* kao pokretačkog faktora i kreatora promena u procesu poslovanja preduzeća.

U savremenim uslovima poslovanja, sve oštrija konkurencija dobija karakter svojevrzne borbe za opstanak, a tu borbu preživljavaju samo nasjsposobniji subjekti procesa privređivanja. Na toj osnovi, razvija se i specifičnost pristupa pokretanju poslovnih aktivnosti, koja se ispoljava u vidu *preduzetništva*.

Organizaciona struktura, veličina i oblast delovanja poslovnih subjekata u okviru privrednog sistema uslovljavaju način njihovog odnosa prema inovacionim aktivnostima. Istovremeno, prostorne, vremenske i ambijentalne determinante opredeljuju koncept poslovanja

---

<sup>21</sup> Courcelle, Seneuil (1813-1892), *Traite des entreprises privees*, Galimard, Paris, 1855.

privrednih subjekata uopšte, a posebno način sprovođenja *promena* kao odgovora na prilike u tržišnom i ukupnom društvenom okruženju.

Opređenje vlasnika kapitala za ulazak u preduzetnički poduhvat motivisano je mogućnošću uvećavanja uložene vrednosti. Otuda, ovakav pristup ulaganju kapitala u poslovnu aktivnost tretira se kao *preduzetništvo*. Pri tome, uloga preduzetnika ispoljava se kroz efikasno alociranje materijalnih i ljudskih resursa u određene vidove privredne aktivnosti, uz težnju za sticanje što većeg prinosa na uloženi kapital. Takvim pristupom, pored svojih ličnih potreba, preduzetnik zadovoljava i opšte društvene potrebe, čime njegova aktivnost doprinosi i dobrobiti šireg socijalnog okruženja. Takođe, motivisan željom za sticanjem što većeg profita u oštroj tržišnoj konkurenciji, preduzetnik ima i ulogu *inovatora* u efikasnijem kombinovanju faktora proizvodnje, primenjujući nove tehničko-tehnološka pronalaska, menjajući organizacionu strukturu preduzeća, uvodeći promene u načinu upravljanja tekućim poslovanjem i razvojem, kao i primenjujući druge mere u cilju prilagođavanja promenama ne samo u tržišnom već i u ukupnom društvenom okruženju.

Fenomeni *preduzetništvo* i *preduzetnik* javljaju se u fokusu ekonomske teorije još iz početka 18. veka. Naime, termin *preduzetnik* „entrepreneur“ prvi je uveo u ekonomsku nauku Francuz Rišar Kantijon (*Richard Cantillon 1680-1707*) u svom delu „Opšta rasprava o prirodi trgovine“ objavljenom u Parizu davne 1755. godine. Ovaj autor je smatrao da su preduzetnici zakupci zemljišta, trgovci, graditelji, ali i slikari, lekari i advokati, ističući da je u njihovim delatnostima zastupljen visok stepen *neizvesnosti* i *rizika*. Dakle, proučavajući trgovinu Kantijon je povezo pojam preduzetništva sa kapitalom, neizvesnošću i rizikom, pri čemu posebno ističe da je rizik uvek veći ako je veća neizvesnost budućih poslovnih prilika.<sup>22</sup>

U kasnijim razmatranjima fenomena *preduzetnik*, ovoj aktivnosti pridodata je i osobina njegove sposobnosti u smislu *inovativnosti*. Na toj osnovi posmatrano, može se zaključiti da se pod preduzetnikom podrazumeva osoba koja je spremna da prihvata *rizike* neizvesnosti, ali i da koristi šanse ispoljene dejstvom faktora iz unutrašnjeg i spoljnog okruženja poslovnog subjekta.

Razvoj preduzetništva posmatran u jednom širem kontekstu, ogleda se kroz postojanje i negovanje tradicionalnih vrednosti u kulturi date društvene zajednice po pitanjima u vezi sa ovim bitnim načinom obavljanja privrednih, ali i nekih delatnosti iz socijalne sfere ljudskog života. Takav pristup iziskuje i stvaranje primerenog privrednog, socijalnog i političkog ambijenta koji bi pogodovao i podsticao ulazak u preduzetničke poduhvate. U tom smislu, postoji veoma široka lepeza faktora koji determinišu i uslovljavaju procese promena u savremenim poslovnim

---

<sup>22</sup> Pokrajac, S., Tomić, D. (2008). *Preduzetništvo*, Alfa-graf, Novi Sad, str. 68

sistemima, među kojima se posebno ističu politički, ekonomski i socijalni sistem, ali i kulturni nivo zajednice, razvoj tehnike i tehnologije, i drugi.

Kao vid *političkog* uslovljavanja razvoja preduzetništva posebno je bitno da funkcioniše pravna država, čime se obezbeđuju zakonske norme za zaštitu privatne svojine i raspolaganja stečenim profitom. Ovome svakako treba dodati i određene aspekte lokalnog regulisanja položaja preduzetnika u poslovnom okruženju.

Dejstvo *ekonomskih* faktora na razvoj preduzetništva ogleda se u postojanju slobodnog tržišta i mogućnosti menjanja svojine. Pri tome, uloga državne zajednice svodi se na obezbeđenje poslovnog ambijenta i zahvatanje dela nove vrednosti za finansiranje javne potrošnje.

Uređenost *socijalnog* sistema i kulturni nivo stanovništva predstavljaju posebnu grupu faktora koji deluju iz eksternog okruženja na razvoj preduzetništva. To podrazumeva uticaj nivoa obrazovanja stanovništva, negovanje tradicionalnih vrednosti i odnos ljudi prema obavezama po osnovu radnog odnosa, kao i negovanja odgovarajućeg sistema moralnih vrednosti i stavova zaposlenog stanovništva.

*Tehničko-tehnološki* faktori uslovljavaju razvoj preduzetništva kroz mogućnosti primene savremenih naučnih dostignuća koja se javljaju u okruženju. Time se obuhvataju i mogućnosti primene *informativnih i komunikativnih tehnologija*, kao i digitalizacija poslovanja, što je omogućeno razvojem ovih dostignuća u širem okruženju poslovnih sistema.

Aktivnim odnosom prema uvođenju promena u poslovni sistem, preduzetnik se oslanja na procese sticanja *znanja* kao bitnog faktora uspešnosti. Na toj osnovi razvijaju se i tzv. „Organizacije koje uče“, a koje se sve više oslanjaju na primenu znanja kao posebnog oblika *intelektualnog* kapitala, čija primena omogućuje ne samo viši stepen efikasnosti rada i efektivnosti poslovanja organizacija, nego ujedno i zamenu jednog dela materijalnih resursa.

Na kraju, treba reći da je uloga i značaj preduzetničkih poduhvata za ukupni privredni razvoj, ekonomska teorija posvetila posebnu pažnju. S tim u vezi, potrebno je naglasiti činjenicu da većina teoretičara zastupa mišljenje da dinamika, intenzitet, širina i ritam savremenih ekonomskih procesa i širenja raznolikosti svuda u svetu, jasno ukazuju na konstantno rastuću ulogu preduzetništva, ne samo kao procesa stvaranja novih organizacija već i kao procesa inovativnog ponašanja koje u svim slučajevima podrazumeva i rizik.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Pokrajac, S., Tomić, D., Citirano delo, str. 51

## 2. Koncepti funkcionisanja preduzeća i preduzetništva

Preduzeće predstavlja osnovni pokretački i institucionalni sistem privrede koji ima celishodno integrisane aktivnosti svojih organizacionih delova, radi optimalnog ostvarivanja određenog društveno korisnog cilja. U postojećem okruženju, preduzeće stvara materijalna i energetska dobra čiju upotrebnu i prometnu vrednost prihvata i potvrđuje tržište.<sup>24</sup>

U kontekstu navedenog, preduzeće je preduzetnička organizacija koja kao pravno lice na slobodnom tržištu obavlja određenu delatnost u cilju povećanja svoga kapitala, stvaranjem profita. Pri tome, preduzeće istovremeno radi i posluje za državu i društvo, jer prihoduje za javni budžet države putem poreza, carina i taksa, kao i za društvene fondove putem raznih vrsta doprinosa. S tim u vezi, treba istaći činjenicu da u liberalnoj, demokratskoj i socijalnoj državi treba smatrati da je povećanje kapitala preduzeća, države i društva podjednako značajno.<sup>25</sup>

Organizacione komponente sistema preduzeća mogu se, prema podeli rada, svrstati u procese i strukture. *Procesi u preduzeću* mogu se podeliti na nekoliko vrsta: tehnološki, proizvodni, komercijalni, finansijski, istraživačko-razvojni, naučno-istraživački, kadrovski, pravni, administrativni, informacioni, upravljački i odnosi sa javnošću. *Struktura preduzeća* može se prema delatnostima u preduzeću podeliti na sledeće funkcije: marketing, logistika, finansije, proizvodnja, istraživanje i razvoj, naučno-istraživačka delatnost, kadrovska, pravna i opšta delatnost, informatika, upravljanje i odnosi sa javnošću. navedene funkcije dele se na podfunkcije, u vidu organizacionih jedinica, a ove na radna mesta koja čine najmanje delove organizacionih struktura. Na radnim mestima obavljaju se operacije, tako da su ona osnovna organizaciona jedinica preduzeća.<sup>26</sup>

U skladu sa prethodno navedenim, mogli bismo konstatovati da je preduzeće veoma složen poslovni sistem, pri čemu njegovu organizaciona strukturu čini svrsishodan raspored organizacionih potencijala po različitim organizacionim osnovama. Organizacione potencijale čine sve prethodno navedene organizacione funkcije preduzeća, kao i drugi raspoloživi resursi u oragnizaciji koji osiguravaju ostvarivanje poslovnih ciljeva. Pri tome, pravilo je da ciljevi preduzeća moraju oblikovati njegovu organizacionu strukturu.<sup>27</sup>

Svako preduzeće je organizacija ljudi i sredstava, koji imaju zajednički cilj. Pri tome, predominantan i osnovni cilj preduzeća u tržišnoj privredi jeste profit. Međutim, u svakoj tržišnoj

<sup>24</sup> Mileusnić, N. (1998). *Menadžmet preduzeća*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, str. 1

<sup>25</sup> Isto, str. 1

<sup>26</sup> Isto, str. 1-2

<sup>27</sup> Ivanko, Š. (1982). *Metodologija unapređivanja organizacije*, Zavod za produktivnost, Zagreb, str. 20

privredi postoji i grupa onih preduzeća koja ne teže ostvarivanju profita. Tu grupu čine tzv. neprofitna preduzeća. Ali, nezavisno od toga da li preduzeće teži ostvarivanju profita, ili je neprofitno orijentisano, ipak je nesporna činjenica da je osnovni razlog nastanka i postojanja preduzeća – povećanje efikasnosti. Dakle, preduzeće predstavlja najefikasniji oblik organizacije poslovne privredne aktivnosti i zato je preduzeće osnovna institucija svake tržišne privrede.<sup>28</sup>

U kontekstu navedenog, nesporna je činjenica da preduzeća uvek čine glavni instrument koji svaka zemlja koristi da bi osigurala visoku efikasnost svoje privrede, visok životni standard njenog stanovništva i slobodu i socijalnu sigurnost građana. Svaka visokorazvijena zemlja je kroz preduzeća razvijala preduzetništvo i menadžment, koristeći pri tome naučne metode i savremenu tehnologiju, kao i strategijsko planiranje.<sup>29</sup>

Ekonomska teorija objašnjava preduzeće kao složeni poslovni sistem koji obavlja određenu privrednu delatnost na osnovu društvene podele rada, a čije je funkcionisanje određeno primenom različite tehnologije, veličinom, tržišnim položajem, kao i drugim eksternim faktorima koji utiču na karakter i intenzivnost povezivanja sa dejstvima iz eksternog okruženja preduzeća. Pri tome, preduzeće kao poslovni subjekt ima svojstva: ekonomskog, organizacionog, složenog, dinamičkog, otvorenog i nedeterminisanog sistema.<sup>30</sup>

*Preduzeće je ekonomski sistem* – što podrazumeva da preduzeće mora biti osnovano i da funkcioniše, raste i razvija se sa ciljem da njegovi ostvareni rezultati nastali u proizvodnji, razmeni i pružanju usluga služe za zadovoljavanje društvenih potreba izraženih u vidu tržišne tražnje. Dakle, preduzeće je ekonomski sistem jer ostvaruje trajan ekonomski cilj, pri čemu su u elementima ekonomske strukture preduzeća sadržane ekonomske vrednosti. Promena u ekonomskim elementima nastaje bilo kada se unese ekonomska vrednost u poslovni sistem, što se ispoljava u vidu *input-a*, bilo kada se iznesu iz poslovnog sistema, što se ispoljava u vidu *output-a*. Stepem uspešnosti poslovnog sistema ocenjuje se odnosom realizovane vrednosti koja je stečena prodajom proizvoda i usluga na tržištu prema vrednosti uloženog kapitala. Drugim rečima, to predstavlja odnos između *input-a* i *output-a* preduzeća kao ekonomskog sistema. Visina vrednosti ulaznih i izlaznih elemenata ekonomskog sistema preduzeća uslovljena je delovanjem kako internih tako i eksternih faktora, a količnikom ovakvih odnosa izražava se *kvalitet ekonomije*, odnosno poslovni *uspeh* preduzeća. Kvantitativni odnos između ovih elementata reguliše se uspostavljanjem ekonomskih principa poslovanja, kao što su produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost.

---

<sup>28</sup> Pokrajčić, D. (2002). *Ekonomika preduzeća*, Autorsko izdanje, Beograd, str. 1

<sup>29</sup> Mahmutović, H., Kulović, DŽ. (2010). *Upravljanje preduzećem*, Data Status, Beograd, str. 111

<sup>30</sup> Nikolić, Ž. (2007). *Ekonomika preduzeća*, Fineks, Beograd, str. 23-24

Sušтина ekonomskih principa poslovanja preduzeća sastoji se u zahtevu za ostvarivanje što većih rezultata uz što manja ulaganja, s tim da se rezultati izražavaju u vidu obima upotrebnih vrednosti proizvoda i usluga, a ulaganja u vidu utrošaka radne snage, troškova faktora proizvodnje i iznosa angažovanog (uloženog) kapitala. Pojednostavljeno rečeno, ovo predstavlja težnju da se ostvare što veći *output*-i uz što manje *input*-e. Analiza veličina i strukture ulaznih i izlaznih elemenata ekonomskog sistema, kao i principa poslovanja preduzeća i ocenjivanje kvalitata ekonomije poslovanja obuhvaćena je posebnim segmentom ekonomske nauke, pa se u ovom istraživanju neće razmatrati.

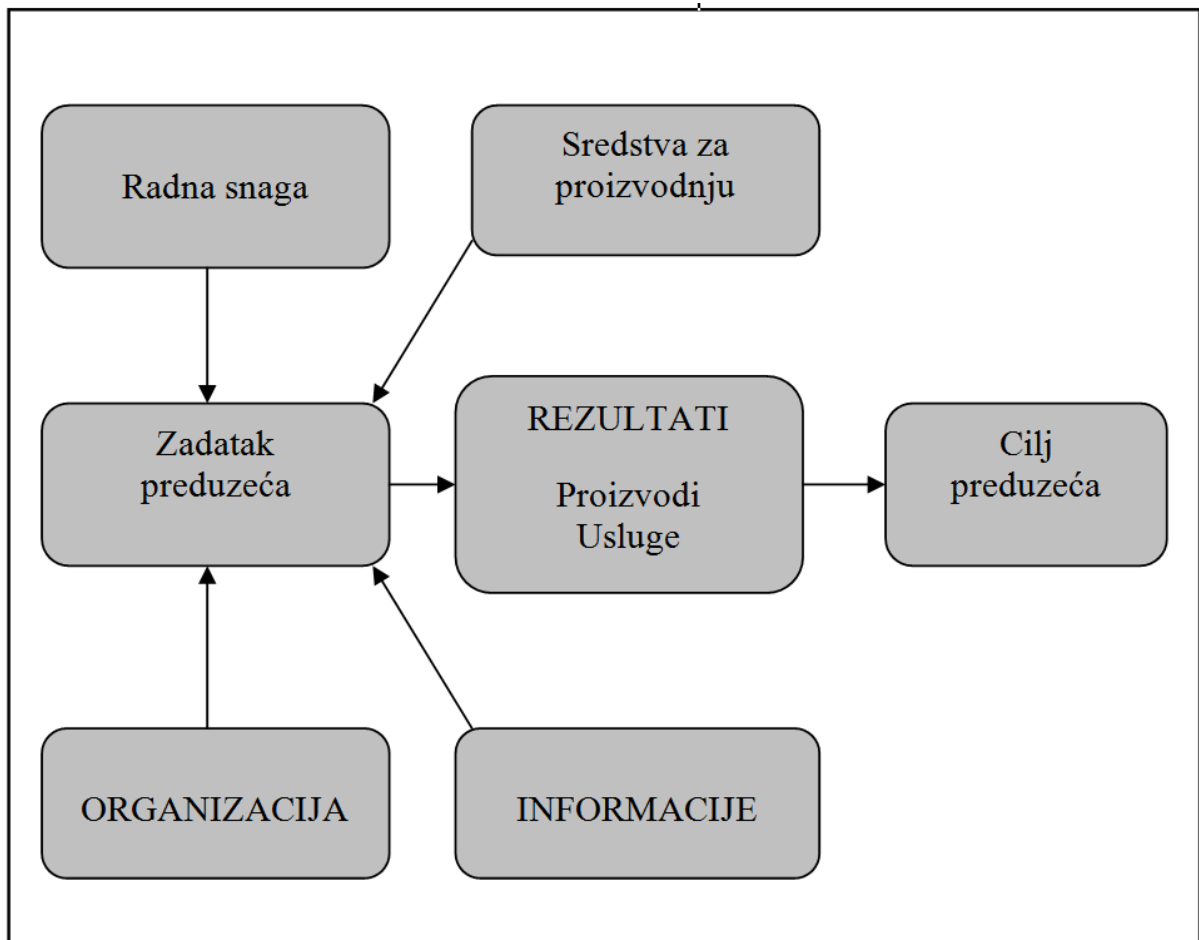
*Preduzeće je organizacioni sistem* – što podrazumeva da se preduzeće ponaša prema pravilima skladnog povezivanja svih segmenata strukture, koji obavljaju parcijalne zadatke utvrđene tehničkom podelom rada, radi efikasnog obavljanja ukupnog poslovnog procesa i efektivnog zadovoljavanja potreba korisnika proizvoda i usluga. Pri tome, pod tehničkom podelom rada podrazumeva se razlaganje jedinstvenog poslovnog procesa na parcijalne zadatke koje obavljaju specijalizovani izvršioci. Organizacioni sistem preduzeća funkcioniše prema osnovnim principima organizovanja procesa rada i poslovanja, što predstavlja predmet izučavanja posebne naučne discipline koja posebno tretira *individualni* i *kolektivni* rad, kao i načine na koje se kombinuju elementi celovitog poslovnog procesa. Aktivnošću organizacije mora se obuhvatiti i skladno kombinovanje tehničkih sredstava i tehnoloških operacija, kao i ostalih elemenata poslovnih funkcija preduzeća, kao što su nabavka, marketing i finansije, a iznad svega i *menadžment* kao upravljački podsistem organizacionog sistema preduzeća.

*Preduzeće je složen sistem* – što podrazumeva postojanje brojnih elemenata i podsistema obuhvaćenih njegovom strukturom, karakterom poslovnih aktivnosti koje obavlja, brojem i intenzitetom aktivnosti upravljačkog podsistema u regulisanju njegovog ponašanja, kao i brojem i intenzitetom kontakata sa tržišnim i ukupnim društvenim okruženjem. U procesu povezivanja i usklađivanja elemenata poslovnog sistema preduzeća od posebnog je značaja funkcija upravljanja, koja predstavlja ključni faktor koji usmerava njegove aktivnosti prema cilju koji je definisan politikom tekućeg poslovanja i razvojnom strategijom preduzeća.

*Preduzeće je dinamičan sistem* – što podrazumeva da se ono na tržištu stalno mora boriti za svoju konkurentsku poziciju, što se ispoljava kroz stalno usavršavanje tehnoloških procesa i primenu nove tehničke opreme, uspostavljanje odnosa prema tržišnom i društvenom okruženju, permanentno uvođenje inovacija i poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, podizanja nivoa znanja svojih zaposlenih i usavršavanje organizacione strukture preduzeća. Dinamičnost se posebno ispoljava kroz uvođenje promena u poslovni proces i primenu inovacija, što čini imperativ opstanka, razvijanja i unapređenja konkurentskog položaja preduzeća na tržištu.

*Preduzeće je otvoren sistem* – što podrazumeva da se ono nalazi u konstantnoj interakciji sa okruženjem i tako ostvaruje ulaz i izlaz iz sistema. Drugim rečima, preduzeće je povezano sa širokom lepezom poslovnih i drugih partnera u tržišnom i socijalnom okruženju, što se ostvaruje putem materijalnih, energetskih, informacionih i drugih tokova. Na taj način, ostvaruje se otvorenost preduzeća kao ekonomskog subjekta prema njegovom okruženju. Ova karakteristika poslovnog sistema preduzeća dolazi posebno do izražaja kada je potrebno stvoriti uslove za sprovođenje promena i inovacija, jer se ovi oblici unapređenja poslovanja podstiču uticajima koji se ispoljavaju u užem ili širem okruženju preduzeća.

*Preduzeće je nedeterminisan (stohastički) sistem* – što podrazumeva da se ponašanje preduzeća kao poslovnog subjekta, kao i ostvarivanje rezultata iz njegovih aktivnosti ne mogu sa visokim stepenom sigurnosti predviđati. Usled nedeterminisanosti kao jedne od bitnih njegovih karakteristika, nije moguće precizno utvrđivanje veličina input-a i output-a kao izraza kvaliteta ekonomije poslovnog sistema preduzeća, kao ni stepena dejstva svakog od činilaca koji opredeljuju ulaganje i rezultate koji iz toga proističu.



*Slika 1.1. Elementi poslovnog sistema preduzeća i njihovi odnosi*



U kontekstu svega što smo rekli o preduzeću kao složenom poslovnom sistemu, moglo bi se zaključiti konstatacijom da je privreda podsistem društva, a preduzeće je kao poslovni subjekt podsistem privrede. Pri tome, preduzeće kao sistem čini skup elemenata različitog pojavnog oblika gde između elemenata tog sistema postoje interaktivni odnosi koji usmeravaju sistem prema određenom cilju, *videti sliku 1.1.*

Savremena tržišna privreda, zasnovana na ulaganju kapitala, karakteriše se sve većom zastupljenošću preduzetništva u strukturi poslovnih sistema. Ovakav koncept sve je popularniji među učesnicima u privrednom životu, što se potvrđuje činjenicom da se u većini ekonomski razvijenih zemalja osniva svake godine sve veći broj novih preduzetničkih firmi. Ovo ukazuje na to da je geneza savremenog shvatanja preduzetništva u uskoj vezi sa razvojem preduzeća, pri čemu ekonomska teorija još uvek nije do kraja razradila niti do kraja definisala preduzetništvo.<sup>31</sup>

S tim u vezi, treba istaći činjenicu da je fenomen preduzetnik u vidu subjekta i nosioca preduzetničkog poduhvata prethodio pojavi kategorije preduzeće, jer je oko dve stotine godina preduzeće identifikovano kao preduzetnik u vidu sinonima za sadržaj njegovog poslovnog delovanja.<sup>32</sup> Stoga, pojmovno određenje preduzetništva veoma je teško, s obzirom na njegovu kompleksnost i značaj. To potvrđuju mnogobrojne i različite definicije koje se mogu sresti u široj stručnoj literaturi. Međutim, bez obzira na svoje različitosti činjenica je da sve one za pojam preduzetništva vezuju i određeni poduhvat, sa odgovarajućim resursima čiji je ishod neizvestan i rizičan. U kontekstu navedenog, treba istaći činjenicu da celovito i sveobuhvatno definisanje modernog preduzetništva nalazimo kod Pitera Drakera (*Peter Drucker*), koji smatra da preduzetništvo nije ni nauka, niti umetnost. Preduzetništvo je praksa i disciplina koja se temelji na organizovanom znanju i inovacijama. Osnovna načela preduzetništva važe kako u ekonomskim tako i društvenim delatnostima. Svaka praksa temelji se na teoriji pa tako i preduzetništvo počiva na teoriji ekonomije i društva koje promene prihvata kao nešto normalno i zdravo.<sup>33</sup> To podrazumeva raditi nešto na drugačiji način u odnosu na ono što već postoji u ekonomiji i društvu. Stoga, može reći da inovacija predstavlja specifičan instrument preduzetništva koji menja potencijal za stvaranje postojećih resursa. Radi toga, za inovacijom treba sistemski tragati.<sup>34</sup>

Treba imati u vidu da se preduzetništvo može definisati i kao funkcija koju čini splet različitih znanja i sposobnosti pojedinca. Otuda, savremena ekonomska teorija preduzetnika tretira kao pokretačku polugu poslovanja i razvoja preduzeća i ukupnog privrednog sistema.

<sup>31</sup> Mahmutović, H., Kulović, DŽ. (2010). *Upravljanje preduzećem*, Data Status, Beograd, str. 31

<sup>32</sup> Stavrić, B., Živković, M., Rakić, S. (2005). *Ekonomika biznisa*, VEŠ „Prota Mateja Nenadović“, Valjevo, str. 4

<sup>33</sup> Mahmutović, H., Kulović, DŽ., Cit. delo, str. 32-33

<sup>34</sup> Drucker P.F. (1991). *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd, str. 61

Mehanizam koji pokreće tržišnu privredu nije moguće razvijati ukoliko nije razvijeno preduzetništvo, kao i sve njegove ključne inicijative i neposredne aktivnosti. Takav značaj preduzetništva ne uslovljava činjenica da li tu aktivnost inicira i sprovodi osoba u ulozi vlasnika ili menadžera, ili menadžera po vlasnikovom nalogu. Ovde je uspešnost ili neuspešnost poslovanja, kao i ubrzavanje ili usporavanje tempa po kome se odvija rast i razvoj preduzeća, moguće objasniti jedino stepenom uspešnosti obavljanja preduzetničkih funkcija. O ulozi i značaju preduzetničkih inicijativa, kao i sprovođenju njihovih aktivnosti, svoje naučne stavove iznosili su brojni ugledni teoretičari iz ove oblasti koji smatraju da je preduzetništvo sposobnost neke osobe da zapazi povoljnu priliku za posao, da prikupi kapital potreban da se ta prilika iskoristi i da se započne neki posao, preuzimajući rizik da neće uspeti, ali u nadi da će postići uspeh, da smišlja, razvija i realizuje nove i profitabilne ideje i programe.<sup>35</sup> Pri tome, opšte prihvaćen je stav da su preduzetnici poslovni ljudi koji su spremni da se suoče sa rizikom, kao i da iskoriste šanse koje pruža okruženje, kreirajući i vodeći određene poslovne poduhvate.

Treba imati u vidu da duh preduzetništva različito se razvija i manifestuje u postojećim uhodanim preduzećima, institucijama javnih službi i novoosnovanim preduzećima. Uhodana preduzeća znaju kako voditi posao, ali moraju naučiti kako biti inovator i kako uvoditi inovaciju. Institucije javnih službi nailaze na druge probleme, dok novoosnovana preduzeća moraju naučiti kako da se ponašaju preduzetnički, kako uvoditi inovacije i kako upravljati. Temelj preduzetništva čini upravljanje, preduzetničko ponašanje i uvođenje inovacija, bez obzira na sistem vlasništva.<sup>36</sup>

Preduzetništvo kao koncept privrednog razvoja dobija sve više na značaju u savremenim privredama jer su preduzetnici postali pokretačka snaga tržišno orijentisanih privreda i njihovi rezultati društvu donose blagostanje, stvaraju nova radna mesta, a potrošačim omogućuju veći izbor robe i usluga. Privrede savremenog sveta sve se više pretvaraju u preduzetničke privrede, stvarajući tako preduzetničko društvo u celini. Preduzetničko društvo iskazuje se porastom proizvodnje, porastom ukupnog prihoda i profita, porastom zaposlenosti itd. Ali najvažnija karakteristika preduzetničke privrede ogleda se u radikalnoj promeni strukture poslovanja, strukture ponude i tražnje i porasta životnog standarda. Osnovno uporište pomenutih promena jeste upravo inovativno preduzetništvo, čiji je osnovni nosilac uspešan preduzetnik. Pri tome, bitna razlika između preduzetnika i drugih poslovnih ljudi jeste sposobnost preduzetnika da žive i rade u svetu neizvesnosti i rizika.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Koontz, H. Fulmer (1990). *Ključni faktori produktivnosti*, Oslobođenje, Sarajevo, 1990, str. 67

<sup>36</sup> Mahmutović, H., Kulović, DŽ. (2010). *Upravljanje preduzećem*, Data Status, Beograd, str. 33

<sup>37</sup> Isto, str. 36-37

### 3. Ciljna područja poslovanja preduzeća

Poslovanje preduzeća usmerava se na ostvarivanje *ciljeva*, čiji fokus predstavlja sticanje *profita* na osnovu *efikasnog* ulaganja kapitala, što je uslovljeno *efektivnim* zadovoljavanjem zahteva potrošača. Na takav način, formulisani ciljevi poslovnog sistema preduzeća podrazumevaju njegovo osnivanje, tekuće poslovanje i razvoj, što proističe iz okolnosti koje su opredeljene tržišnim načinom obavljanja privredne delatnosti. U tržišnoj privredi uspostavljaju se odnosi između učesnika, od kojih jedni nude upotrebne vrednosti kao proizvode i usluge, a drugi ih traže radi zadovoljavanja svojih raznovrsnih potreba. Takav odnos uslovljava zalaganje i napor svih učesnika ovog procesa da stiču, održavaju i poboljšavaju svoj tržišni položaj.

Vlasnici kapitala smatraju svojim ključnim interesom sticanje *profita*, iz čega se nameće zaključak u vezi sa *ciljem* poslovanja preduzeća, koji se ispoljava kao neto rezultat u ovakvom obliku. Na toj osnovi, formirani su i stavovi mnogih teoretičara i preduzetnika da se kao ostvarenje cilja poslovanja smatra stečeni profit na uloženi kapital. Naravno, ne može se prenebregnuti činjenica da visina ostvarenog profita zavisi od efikasnosti kojom se koriste raspoloživi resursi, kao i efektivnosti kojom se zadovoljavaju potrebe kupaca proizvoda iz usluga, proisteklih iz poslovnog procesa.

Polazeći od *složenosti* poslovnog sistema preduzeća, dolazi se do zaključka da se u njemu prepliću ciljevi mnogih subjekata u privrednoj i socijalnoj sferi društvenog života, kao i onih u njegovoj organizacionoj strukturi. U tom kontekst, uočava se široka lepeza *specifičnih* ciljeva, među kojima treba izdvojiti sledeće: (1) sticanje položaja na tržištu, (2) uvođenje inovacija, (3) ljudske organizacije, (4) fizički resursi, (5) finansijski resursi, (6) društvena odgovornost, (7) produktivnost rada, i (8) odgovornosti za iznos profita.<sup>38</sup>

Svaki od prethodno navedenih ciljeva, koji su izvršeni iz osnovnog poslovnog cilja, neophodno je posebno razmotriti, jer imaju specifične uloge u vezi sa interesima svakog od stejkholdera preduzeća.

(1) *Sticanja tržišnog položaja* – utvrđuje strateški menadžment (top menadžment) preduzeća u okviru planiranja, jer se ostvarivanje ovog izvedenog cilja preduzeća postiže prihvatanjem proizvoda i usluga od strane kupaca, čije potrebe se iskazuju u vidu tržišne tražnje. To je uslovljeno činjenicom o postojanju sve oštrije konkurencije među privrednim subjektima

---

<sup>38</sup> Stavrić, B., Živković, M., Rakić, S. (2005). *Ekonomika biznisa*, VEŠ „Prota Mateja Nenadović“, Valjevo, str. 19

koji su upućeni na tržišnu utakmicu, iz koje kao pobednici izlaze oni koji su ostvarili *profit* kao oblik neto rezultata poslovanja.

(2) *Uvođenje inovacija* – kao jedan od ključnih izvedenih ciljeva preduzeća ispoljava se u neohodnosti njegovog opstanka i unapređenja položaja na tržištu. Takav pristup je uslovljen tehničko-tehnološkim progresom kao posledicom razvoja nauke i njene sve veće primenljivosti u poslovanju preduzeća. Pored toga, neophodnost inoviranja podrazumeva i stalne promene u organizaciji poslovnih procesa, ali i prilagođavanje uticajima kako iz ekonomskog tako i iz socijalnog ambijenta. Inače, glavina ovog istraživanja usmerena je na problematiku sprovođenja *promena* i uvođenja *inovacija* u poslovanje preduzeća, čime je ovaj izvedeni cilj stavljen u njegov fokus.

(3) *Ljudske organizacije* – kao ciljno područje ima poseban značaj u poslovnom odlučivanju koje je u nadležnosti menadžmenta preduzeća. Ovo proističe iz okolnosti da struktura organizacionog sistema preduzeća sadrži ljudsku radnu snagu kao pokretački element njegovog funkcionisanja, kao i ličnost čoveka koji, svojim stvaralačkim sposobnostima predstavlja ključni faktor ostvarivanja ciljeva poslovanja. Ljudi kao učesnici u poslovanju preduzeća čine i okosnicu menadžmenta čije funkcije predstavljaju okosnicu organizacione strukture preduzeća. Pri tome, upravljanje ljudskim resursima predstavlja izuzetno bitan element menadžmenta preduzeća.<sup>39</sup>

(4) *Fizički resursi* – kao područje koje je obuhvaćeno jednim od izvedenih ciljeva preduzeća podrazumeva materijale kao predmeti rada, radnu opremu i tehnološko znanje u ulozi sredstava za rad, kao i druge prioritetne uslove u kojima se odvija poslovanje preduzeća. Jedna od važnih aktivnosti koju u svojoj nadležnosti ima menadžment jeste pribavljanje potrebnih materijala, opreme i tehnologije za obavljanje poslovnih procesa, kao i efikasno raspolaganje njima u funkciji ostvarenja poslovnih ciljeva preduzeća.<sup>40</sup>

(5) *Finansijski resursi* – kao jedan od izvedenih poslovnih ciljeva preduzeća podrazumevaju aktivnosti menadžmenta i stručnih kadrova preduzeća na pribavljanju, kao i racionalnom raspolaganju potrebnim kapitalom. Značaj ovog ciljnog područja ispoljava se kroz činjenicu o ulozi kapitala u pokretanju i odvijanju poslovnog procesa, kao i u razvoju preduzeća. Pored toga, iskazivanje poslovnih rashoda u vidu troškova i angažovanog kapitala, kao i rezultata u vidu ukupnog prihoda i profita moguće je jedino u novčanim iznosima, odnosno finansijski.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Ivaniš, M. (2002). *Menadžment*, Visoka politehnička škola, Beograd, str. 94

<sup>40</sup> Babić, M., Stavrić, B. (1999). *Menadžment*, KIZ Centar, Beograd, str. 136-137

<sup>41</sup> Ivaniš, M. (2007). *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11

(6) *Društvena odgovornost* – kao *ciljno područje* poslovnog sistema je posebno bitno u vezi sa donošenjem upravljačkih odluka, imajući u vidu činjenicu o neodvojivosti njega od društvenog okruženja, bilo da se radi o ekonomskoj ili socijalnoj sferi života ljudi. Ovo tim pre, što su preduzeća obavezna da deo ostvarenog neto rezultata iz poslovanja izdvajaju u svrhu zadovoljavanja potreba zajedničkog i opšteg karaktera. Isto tako, neophodno je da preduzeće obavlja svoju privrednu delatnost pridržavajući se pozitivnih zakonskih propisa i trgovinskih uzansi. Na taj način, preduzeće kao društveno odgovoran privredni subjekt zadovoljava i ovaj kriterijum izvedenog ciljnog područja. Drugim rečima, preduzeće može da bira između društvene odgovornosti i društvene neodgovornosti, odnosno između opstanka preduzeća ili njegove likvidacije.<sup>42</sup>

(7) *Princip produktivnosti rada* - predstavlja takođe bitan izvedeni cilj koji se postavlja pred menadžment poslovnog sistema preduzeća, a ispoljava se u vidu težnje da se ostvari zadata količina proizvoda i usluga, sa minimalnim trošenjem radnog potencijala, odnosno rada. Na toj osnovi, konstituisan je i parcijalni princip reprodukcije, čije sprovođenje treba da doprinese efikasnijem korišćenju radne snage kao pokretačkog, ali i stvaralačkog elementa poslovnog procesa preduzeća.

(8) *Odgovornosti za iznos profita* – kao jedan od izvedenih poslovnih ciljeva pripada području dejstva menadžerskog tima u procesu donošenja poslovnih odluka, kojima se opredeljuje sticanje neto rezultata ukupnog poslovnog procesa. Ovaj neto rezultat poslovanja izražen je u *profitu* kao razlici između stečenih prihoda i nastalih rashoda preduzeća u određenom vremenskom intervalu, a obično u jednoj poslovnoj godini.<sup>43</sup>

Prethodno navedeni glavni izvedeni ciljevi poslovanja preduzeća pokrivaju široku lepezu segmenata njegove delatnosti, pri čemu realizovanje svakog od njih predstavlja *drugačije* značenje menadžmentu koji je odgovoran za ukupni poslovni uspeh. Naime, drugačiji značaj ovih posebnih, izvedenih ciljeva iziskuje i uspostavljanje *hijerarhije* među njima u procesu odlučivanja o celini procesa poslovanja preduzeća. Potreba da se rangiraju ciljevi uslovljena je činjenicom da su za uspešnost poslovanja preduzeća zainteresovane različite interesne grupe koje učestvuju u poslovanju preduzeća ili koje polažu pravo na njegove rezultate.

Vlasnici delova uloženog kapitala u poslovanje preduzeća u vidu *akcionara* javljaju se kao prvi u hijerarhiji zainteresovanih za visinu profita koji se ostvaruje ulaganjem njihovog novca u preduzetnički poduhvat. Naime, tržišni način privređivanja, kao i ekonomski odnosi

<sup>42</sup> Figar, N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 259

<sup>43</sup> Drucker, P. (1991). *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd, str. 56

zasnovani na vlasništvu nad kapitalom uloženim u osnivanje, tekuće poslovanje i razvoj preduzeća, uslovljavaju pravo na prisvajanje alikvotnog dela profita iz takvih preduzetničkih poduhvata. U tom smislu, ova grupa stejkholdera stiće pravo na *dividendu* kao vid nagrade za *rizik* proistekao iz prepuštanja svog novca na raspolaganje preduzetniku ili menadžmentu preduzeća. Upravljački organ preduzeća, u procesu poslovnog odlučivanja, mora predvideti neophodnost obezbeđivanja odgovarajućih iznosa dividendi akcionarima, srazmerno njihovom učešću u vrednosti uloženog kapitala.

Veoma bitan izvedeni cilj sastoji se u zadovoljenju potreba potrošača koji kupuju proizvode i usluge preduzeća na tržištu, plaćajući naknadu za njih u vidu cene. Na toj osnovi, mnogi teoretičari smatraju da je osnovni cilj poslovanja preduzeća - zadovoljenje potreba *potrošača*, izaženih u vidu tržišne tražnje, a da je profit samo određena nagrada za ostvarenje toga cilja.

Polemika o determinisanju cilja preduzeća u vidu profita ili zadovoljenja potreba potrošača proizvoda i usluga mogla bi se označiti i kao polemika o prioritetu "kokoške ili jajeta". Naime, navedena dva shvatanje su u komplementarnom odnosu, jer nema profita bez realizacije proizvoda i usluga na tržištu, a ta realizacija, upravo, omogućuje sticanje profita kao izvora za isplatu dividende akcionarima i drugim ulagačima kapitala u poslovanje i razvoj preduzeća.

U okviru odgovornosti za iznos profita neophodno je obuhvatiti zaposlene *kadrove*, jer njihova uloga u stvaranju tog neto rezultata poslovanja preduzeća ima ključni značaj. Pri tome, mora se voditi računa o principima raspodele nove vrednosti koju ostvari preduzeće, jer su njene osnovne komponente međusobno *komplementarne*. Zato je izražena protivrečnost između „rada i kapitala“, odnosno između zaposlenih kao nosilaca radne snage, s jedne strane, i vlasnika kapitala, s druge strane, jer radnici žele što veće plate, a vlasnici što veći iznos profita. Ovakav odnos u raspodeli novostvorene vrednosti uključuje i nosioce upravljačke funkcije, koji raspolažu kapitalom u ime vlasnika i očekuju visoke naknade za učešće u kreiranju i koordiniranju tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća.

Jedan od izvedenih ciljeva poslovnog sistema preduzeća odnosi se i na zainteresovanost *dobavljača* za poslovnu uspešnost preduzeća za čije potrebe isporučuju robu koja ima ulogu materijalnih *input-a* u poslovnom procesu preduzeća. Generalno gledano, primarni cilj dobavljača sastoji se u obezbeđivanju blagovremene naplate svojih potraživanja. Pored toga, dobavljače interesuje visina cena po kojima isporučuju svoju robu kupcu, zatim kontinuitet i dugotrajnost saradnje, jer se time obezbeđuje korišćenje njihovih proizvodnih kapaciteta kao bitnog faktora njihove uspešnosti.

S obzirom na društveni karakter preduzeća kao organizacionog sistema imanentnog privrednoj sferi, njegov poslovni uspeh interesantan je i *javnosti* koja očekuje da joj se obezbedi podmirivanje potreba zajedničkog i opšteg karaktera. Naime, izdvajanjem dela nove vrednosti, preduzeća ostvaruju učešće u finansiranju funkcionisanja sistema zdravstva i školstva, kulturnih, naučnih i sportskih institucija, kao i odbrane, bezbednosti i drugih državnih organa i institucija.

Polazeći od prethodno obrazloženog osnovnog cilja poslovnog sistema preduzeća i iz njega izvedenih specifičnih ciljeva, neophodna je njihova razrada kroz formiranje široke lepeze *zadataka* koji se postavljaju pred nosioce izvršnih funkcija preduzeća. Pri tome, zadaci izvedeni na bazi planskih odluka, poslovne politike i razvojne strategije, razlikuju se kako po svojoj složenosti, obimu i nivou stručnosti za njihovo izvršavanje. Struktura organizacionog sistema zasniva se na tehničkoj podeli rada i specijalizaciji izvršilaca parcijalnih zadataka, uz neohodnu koordinaciju aktivnosti menadžmenta na svim stepenima upravljačke hijerarhije.

Na osnovu dosadašnjih razmatranja u vezi sa koncepcijom delovanja preduzetništva kao kreatorom ideja o pokretanju biznisa i preduzeća kao poslovnog organizacionog sistema u kome se te ideje realizuju, može se izvesti zaključak o veoma složenoj oblasti ljudske aktivnosti usmerene na zadovoljavanje široke lepeze potreba izraženih u vidu tržišne tražnje. Zato je neophodno posvetiti dužnu pažnju istraživanju svih relevantnih činilaca koji opredeljuju uspešnost realizovanja pokretačkih ideja preduzetnika. Pri tome, ključnim faktorima uspešnog funkcinisanja i razvoja preduzetničkih poduhvata smatraju se, pre svega, uvođenje *promena* i primena *inovacija* u poslovnim procesima koji se odvijaju u okviru preduzeća.

Preduzetništvo i inovacije nalaze se u tesnoj interakcijskoj vezi utemeljenoj na znanju i praksi. Za preduzetnike, inovacija predstavlja oruđe za preduzimanje novog posla ili eventualno unapređenje već postojećeg posla, ali u izmenjenim okolnostima. Savremeno preduzetništvo čiji je nosilac preduzetnik, sadrži inventivno-inovacijsku komponentu, pa po logici stvari, primena inovacije u praksi čini njenu drugu komponentu. Praksa i iskustvo pokazuju da mnoge inovacije u trenutku njihove pojave nisu prerasle u primenjenu inovaciju, jer nisu bile stvorene društveno-ekonomske pretpostavke za njenu primenu.<sup>44</sup> Međutim, budućnost ekonomskog i društvenog razvoja svake zemlje, posebno zemalja u tranziciji, temelji se na savremenom preduzetništvu i preduzetniku kao novom razvojnom konceptu i ujedno načinu življenja. Analogno tome, kulturne, psihološke, ekonomske i tehnološke promene su osnovni vodiči u preduzetničko društvo kao novi stadijum u razvoju ljudske civilizacije.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Mahmutović, H., Kulović, DŽ. (2010). *Upravljanje preduzećem*, Data Status, Beograd, str. 46

<sup>45</sup> Isto, str. 50

#### 4. Osnovni elementi preduzetničkog poduhvata

Pokretanje preduzetničkih poduhvata u uslovima oštre tržišne konkurencije na domaćem i međunarodnom planu, kao i sve suptilniji zahtevi potrošača, izraženi u tržišnoj tražnji, podstiču preduzimanje kompleksne i visoko rizične preduzetničke aktivnosti. Zato se od savremenog preduzetnika zahteva *kreativnost* pri osnivanju preduzetničke firme, ali i znanje i veštine u realizovanju preduzetničke zamisli i ideje. U kontekstu navedenog, kreativnost znači biti sposoban za kreativno mišljenje. Kreativnost je način mišljenja koje obuhvata stvaranje novih ideja i nalaženje novih rešenja. Pri tome, inovativnost i kreativnost međusobno su zamenljivi termini. S tim u vezi, moglo bi se reći da su to dva kraja jednog kontinuiteta: kreativnost dovodi do stvaranja nove ideje, a inovativnost čini ideju praktičnom i upotrebljivom.<sup>46</sup> U ovakvom kontekstu posmatrano, preduzetnički poduhvat mora obuhvatiti složene postupke gde su ključni koraci izraženi u obliku sledećeg: (1) vizije, (2) misije, (3) strategije, (4) biznis plana, i na kraju (5) realizacije kreirane zamisli. Navedeni osnovni koraci u preduzetničkom poduhvatu su veoma složene misaone aktivnosti koje zahtevaju visoka znanja i poslovne veštine, što njihovim nosiocima daje poseban značaj u privrednom životu. Stoga, neophodno je svaki od navedenih segmenata procesa kojim se izvodi preduzetnički poduhvat, posebno razmotriti sa aspekta uloge i njihovog značaja za uspešnost preduzetničkog poduhvata, odnosno aktivnosti.

(1) *Vizija* – predstavlja prvi element složenog misaonog procesa u pripremi preduzetničkog poduhvata, a njome je obuhvaćeno kreiranje ideje za pokretanje preduzetničkog poduhvata. Stvaranje vizije, preduzetniku omogućava sagledavanje budućeg željenog stanja i dinamike poslovnog procesa na duži vremenski period, a u skladu sa perspektivom njegovog opstanka na tržištu. Ovim misaonim procesom stvara se osnova budućeg odnosa prema poslovanju preduzetničke firme, u smislu istrajnosti i posvećenosti kao bitnih uslova usoešnosti, jer su novi poslovni poduhvati izloženi riziku i neizvesnosti.

Vizija u poslovnom svetu znači dalekosežan pogled i nov način reagovanja na značajne probleme. Preduzetnik posmatra sadašnjost i vidi drugačiji put ka budućnosti, tako što odbacuje način kojim su stvari rešavane tada i maštovito sagledava sve oblasti poslovnih aktivnosti. Preduzetnička vizija treba da ima inspirativnost, jasnoću, izazovnost i praktičnost realizacije, kako bi je radnici u preduzetničkoj firmi prihvatili i radili na njenoj realizaciji.<sup>47</sup> Bez vizije nema

<sup>46</sup> Jenčetović, M., Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 45

<sup>47</sup> Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 204



preduzetništva, a istorija biznisa nas uči da su najuspešniji biznismeni bili i najbolji vizionari.<sup>48</sup> Neki biznismeni smatraju da su vizije potrebne samo na početku pokretanja posla i eventualno ako se preduzetnik, odnosno njegovo preduzeće nađe u situaciji nekih lomova ili neželjenih poslovnih turbulencija. Međutim, ovo mišljenje je svakako pogrešno, jer svodi viziju samo na inspirativan investicioni plan koji ima svrhu samo na početku preduzetničkog poduhvata. Vizija je vodilja ambicioznom preduzetniku i on se nje uvek drži u savladavanju različitih i brojnih prepreka i problema sa kojima se suočava u svojim preduzetničkim aktivnostima. Kao što u sferi umetnosti nema recepta kako se stiže do inspiracije, tako nema ni pravila kako se stiže do vizije. Ona se u glavi inspirativnog preduzetnika može javiti ponekad odjednom, dok nekada nastaje i kao rezultat dugotrajnog misaonog procesa razmišljanja.<sup>49</sup>

(2) *Misija* – kao drugi korak misaonog procesa pokretanja preduzetničkog poduhvata predstavlja namere i celishodnost kretanja u neizvesnost osnivanja preduzetničke firme. Često se u praksi vizija i misija koriste naizmenično kao sinonimi. Međutim, ako bismo pravili teorijsko pojmovno razlikovanje, onda se može reći da je misija ono što preduzeće radi, a vizija je ono što bi preduzeće moglo postati ako uspešno ostvaruje svoju misiju. Otuda, postoji praktična povezanost ova dva pojma.<sup>50</sup> Misija ili svrha, označava osnovnu funkciju ili zadatak preduzeća koji se razlikuje od preduzeća do preduzeća. Bez jasne misije razvoj preduzeća se neće odvijati u onom pravcu kako je preduzetnik zamislio.

Preduzetničko preduzeće na početku svog postojanja obično ima jasnu misiju. Međutim, vremenom kako se preduzeće razvija i menja može se nametnuti potreba da se njegova misija preispita, jer je u novim uslovima postala nejasna i neprimerena. Otuda, postoji potreba da preduzetnik povremeno preispituje definisanu misiju svog preduzeća.<sup>51</sup> Mada misija ima veliku važnost ipak treba imati u vidu činjenicu da snažna vera u misiju može nekad imati i negativnih posledica. Naime, ta vera može postati kočnica za promene misije, kada je ta promena neophodna. Zato je u cilju izbegavanja rizika, najbolje razvijati tzv. bezvremenske vrednosti koje su otporne na spoljne promene, ili je poželjno kreiranje jasnih vrednosti i obeshrabrivati emocionalnu vezanost zaposlenih za tu misiju.<sup>52</sup>

Misija kao misaoni proces, mogla bi se načelno predstaviti kroz nekoliko osnovnih aktivnosti koje se njome iniciraju i razmatraju, obuhvatajući oblasti proizvodnje proizvoda i usluga, tržišta, potrošača i inovacija, a sve sa aspekta namera i potencijalnih vrednosti

<sup>48</sup> Baroš, Ž. (2006). *Preduzetništvo*, Visoka škola za informatiku i menadžment, Prijedor, str. 146

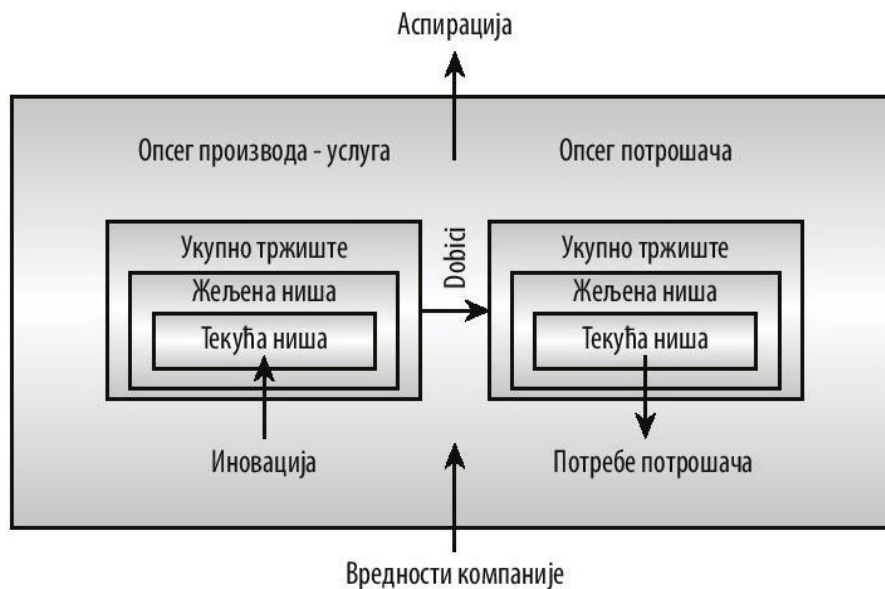
<sup>49</sup> Isto, str. 146-147

<sup>50</sup> Isto, str. 145

<sup>51</sup> Pokrajac, S., Tomić, D. (2011). *Menadžment*, Alfa-graf, Novi Sad, str. 163

<sup>52</sup> Isto, str. 165

poslovnog sistema. S tim u vezi, iz grafičkog prikaza na *slici 1.2.* generičkim formatom misije budućeg poslovnog sistema obuhvataju se njeni osnovni elementi izraženi u nameri korišćenja i održavanja prednosti u odnosu na konkurente, kao bi se postigli rezultati vezano za plasman proizvodnog i uslužnog asortimana koji će se pružati u cilju zadovoljavanja potrošačkih potreba izraženih u vidu tržišne tražnje.



*Slika 1.2. Prikaz elemenata preduzetničke misije*<sup>53</sup>

(3) *Strategija* – kao treći korak procesa preduzetničkog poduhvata predstavlja bitan element upravljačke aktivnosti usmerene na realizaciju kreirane vizije preduzetničke firme. Pojam strategija u teoriji i praksi menadžmenta označava skup pravila, principa i zakona na osnovu kojih se donose dugoročne odluke o upravljačkim akcijama u cilju optimalnog razvoja preduzeća. To podrazumeva da se strategija preduzeća utvrđuje u procesu planiranja, čije su najvažnije faze: izbor područja poslovanja, raspored materijalnih i kadrovskih resursa, usmeravanje prema zahtevima tržišta i maksimiziranje profita po jedinici uloženog kapitala.<sup>54</sup>

Strategija kao fundamentalna odluka menadžmenta obuhvata i realizaciju planiranih ciljeva, što je čini kompleksnom i integralnom poslovnom koncepcijom. Uloga strategije u tekućem poslovanju i razvoju preduzeća svodi se na pronalaženje najboljih mogućih načina za ostvarivanje planiranih ciljeva. To se obezbeđuje kombinovanjem raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa, kao i drugih konkurentskih prednosti preduzeća kako bi se odgovorilo na

<sup>53</sup> Sačinjeno prema: Sagić, Z. (2016). *Inovacije i preduzetništvo*, VTPŠ, Užice, str. 20

<sup>54</sup> Babić, M, Stavrić B. (1999). *Menadžment*, KIZ Centar, Beograd, str. 144

izazove i ograničenja u okruženju i postigao što viši stepen efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Strategija preduzeća treba da obezbedi najpovoljniji način ostvarivanja ciljeva preduzeća u uslovima oštre tržišne konkurencije i pod dejstvom dinamičkih promena u okruženju. Zato je neophodno da se pri izboru strategije preduzeća, razmatra veoma širok spektar pravaca, metoda i instrumenata koji će se primenjivati u zavisnosti od ciljeva i uslova poslovanja.<sup>55</sup>

Moglo bi se reći da nikada ranije strategija nije bila tako važna poslovna odluka kao danas. Naime, sa prelaskom iz industrijske privrede u informatičku privredu koju karakteriše globalna i na znanju zasnovana konkurencija, svako preduzeće mora da definiše način na koji se pozicionira prema konkurentima. Budući da su subjekti globalne privrede blisko povezani svako preduzeće je prinuđeno da izgradi sopstveni sistem povratnih informacija kako bi bilo u stanju da prati efektivnost sprovedenih akcija u realizaciji svoje strategije. Pri tome, osnovna kompetentnost savremenog preduzeća predstavlja njegova sposobnost primene strategije, odnosno, transformacija strategije u akciju. Međutim, to nije uvek lako ostvariti posebno u velikim i složenim preduzećima u kojima postoji velika distanca između onih koji formulišu i onih koji sprovode strategiju.<sup>56</sup>

(4) *Biznis plan* – predstavlja svojevrsni instrument upravljačkog procesa kojim se artikulišu elementi misaonog procesa preduzetničkog poduhvata – vizija, misija i strategija. Za razliku od prva tri koraka u kojima dominiraju misaone aktivnosti, praćene određenim istraživačkim zahtevima, kao što su ispitivanje tržišta i konkurencije, izvora finansiranja i drugih relevantnih faktora koji uslovljavaju uspešnost organizovanja preduzetničkog poduhvata, biznis planom se upravlja poslovanjem i minimizira rizik preduzetničkog poduhvata. Dok prva tri elementa imaju interni karakter, odnosno obavlja ih preduzetnik sa užim timom saradnika ili savetnika, biznis plan kao pisani dokument iznosi se u užu ili širu javnost. Potreba iznošenja biznis plana u javnost uslovljena je činjenicom da se njegovom sadržinom preduzetnik obraća potencijalnim investitorima, kreditorima i drugim vlasnicima kapitala. Međutim, imajući u vidu da ćemo se sa određenim aspektima biznis plana baviti neposredno u narednim tačkama izlaganja ovog rada, na ovom mestu nećemo šire elaborirati problematiku biznis plana.

(5) *Realizacija kreirane zamisli* – predstavlja završni korak u pokretanju preduzetničkog poduhvata, ali samo kao početak poslovanja, jer se prva četiri koraka kao elementi misaonog procesa preduzetnika ponavljaju u toku poslovanja samo u novim kombinacijama u skladu sa aktuelnim prilikama u internom i eksternom okruženju.

<sup>55</sup> Stavrić, B, Kokeza, G. (2009). *Upravljanje poslovnim sistemom*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, str.246

<sup>56</sup> Đurićin, D, Janošević, S. (2006). *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 70

## 5. Biznis plan i preduzetništvo

Biznis plan kao instrument upravljanja preduzećem neophodan je bilo da su u pitanju postojeća preduzeća (*ongoing*), bilo da su u pitanju preduzeća u fazi osnivanja (*start-up*). Kada su u pitanju preduzeća iz tzv. male privrede (preduzetnička preduzeća), onda treba imati u vidu da je metodologija izrade poslovnog plana za ova preduzeća u osnovi ista kao i kod velikih preduzeća. Međutim, neke razlike je ipak moguće primetiti. Naime, ono što se razlikuje jesu pojedini elementi poslovnog plana. Neki elementi su više naglašeni i detaljnije obrađeni od drugih što je predominantno uslovljeno osnovnom svrhom biznis plana, odnosno ciljnom čitalačkom grupom. U vezi sa tim, treba apostrofirati činjenicu da su investitori i kreditori ciljna čitalačka grupa poslovnog plana preduzetnika. Oni su prevashodno zainteresovani za zarađivačku snagu preduzeća (investitori), odnosno za njegovu likvidnost (kreditori). Zato pred sobom oni žele da vide biznis plan koji pokriva duži period vremena (3-5 godina), a ne samo godinu dana. Pri tome, ako se radi o poslovnim planovima preduzeća u osnivanju onda period može biti i duži od 5 godina. Dva su osnovna razloga za to: *prvo*, likvidacija preduzeća najveća je u prvih nekoliko godina od momenta osnivanja, i *drugo*, rentabilnost poslovnog poduhvata ocenjuje se na osnovu većeg broja godina, a koriste se metodologije za ocenu efikasnosti investicionih projekata.

O biznis planu do sada su napisane mnogobrojne knjige. Ali, većina njih imala je za ciljnog čitaoca preduzetnike ili menadžere preduzeća koja pripadaju tzv. maloj privredi (*small business*). Literatura ovakve vrste uglavnom polazi od pretpostavke da osnivači preduzeća često nisu ni svesni svih prepreka koje im stoje na putu ostvarenja misije. Zato ovakva literatura daje obično putokaz za izradu poslovnog plana koji omogućava njihovim kreatorima da na adekvatan način obuhvate sve relevantne aspekte poslovanja preduzeća. Stoga, ne iznenađuje činjenica da većina ovakvih knjiga sadrže u svom naslovu reči kao što su priručnik, vodič ili uputstvo.

U kontekstu prethodno navedenog, zainteresovanost preduzetnika za ovu vrstu literature potiče iz njihove potrebe da što jasnije i preciznije odrede pravac svojih akcija i na osnovu pismenog traga u vidu planskog dokumenta obezbede sredstva za kontrolu poslovanja. Međutim, stvarni i primarni razlog njihove zainteresovanosti jeste taj što biznis plan u stvari predstavlja najadekvatnije sredstvo komuniciranja preduzetnika sa finansijerima (investitorima i kreditorima). Pomoću biznis plana najbolje se prikazuje buduće poslovanje preduzeća uz navođenje koristi koje finansijeri mogu da očekuju od ulaganja finansijskih sredstava u

konkretno preduzeće. Zato se kao glavni interesenti za čitanje preduzetničkog biznis plana pojavljuju investitori i kreditori.

U zemljama u tranziciji, gde spada i Srbija, poslovni planovi počinju da se potenciraju uporedo sa procesima političke i ekonomske demokratizacije ovih zemalja. Zainteresovanost inostranog kapitala za ulaganje u privrede zemalja u tranziciji ispoljava se, pored ostalog, i nametanjem standardnog jezika poslovne komunikacije od strane njegovih predstavnika. Pri tome, osnovne specifičnosti elemenata biznis plana preduzeća male privrede, bilo da su u pitanju postojeća ili preduzeća u osnivanju, ogledaju se u sledećem: (a) naglašavanje pojedinih elemenata plana za koje su primarno zainteresovani finansijeri (investitori i kreditori), (b) primena odgovarajuće metodologije u izradi biznis plana koja obezbeđuje međusobnu uporedivost relevantnih planskih parametara, i (c) uključivanje elemenata strategijskog plana (duži vremenski period).

Svi finansijeri preduzetničkih firmi mogu se podeliti u dve velike grupe, a to su: *investitori i kreditori*. Investitori su primarno zainteresovani za zarađivačku snagu preduzeća, dok su kreditori primarno zainteresovani za sposobnost preduzeća da otplati dug. Generalno gledano, investitori i kreditori u poslovnom planu preduzetnika traže uglavnom iste tipove informacija, a razlika se ogleda samo u načinu na koji se procenjuju i ponderišu različiti elementi biznis plana. Sličnosti i razlike u njihovom načinu rezonovanja i kvalifikovanja pojedinih elemenata biznis plana najbolje se mogu razumeti ako se prezentuje pregled najvažnijih elemenata poslovnog plana na koje investitori i kreditori posebno obraćaju pažnju. U vezi sa tim, treba imati u vidu nekoliko bitnih elemenata.

*Investitori u biznis planu obraćaju pažnju na sledeće elemente:*<sup>57</sup>

- a) Kvalitet ljudi koji će voditi posao;
- b) Održivost koncepta posla;
- c) Veštine i iskustvo u marketingu;
- d) Istorijat uspeha;
- e) Lični ulog preduzetnika;
- f) Realnost finansijskih projekcija.

*Kreditori u biznis planu obraćaju pažnju na sledeće elemente:*<sup>58</sup>

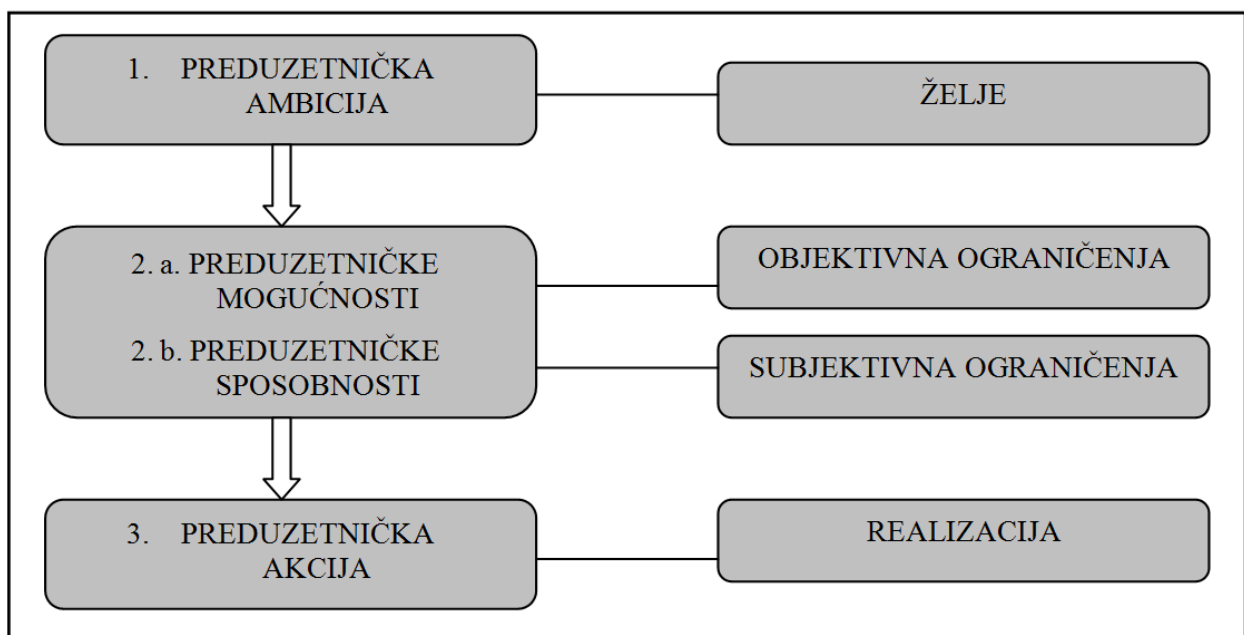
- a) Karakter preduzetnika;
- b) Gotovinski tok posla;
- c) Kolateralizacija ili obezbeđenje kredita;
- d) Ulog preduzetnika u posao.

<sup>57</sup> Kaličanin, Đ. (2000). *Poslovni plan kao instrument strategijskog menadžmenta*, (Magistarski rad), Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 145-146

<sup>58</sup> Isto, str. 154

## 5.1. Preduzetničke odluke i biznis plan

Ključni temelj preduzetništva čini odlučivanje o početku, redovnom poslovanju, razvoju, pa i prestanku ili odustajanju od preduzetništva. Međutim, treba naglasiti činjenicu da se proces preduzetničkog odlučivanja ne odvija jednosmerno. Postojanje međuzavisnosti brojnih faktora od uticaja, zahteva njihovu pažljivu analizu. Pri tome, rezultati analize daju osnovu za donošenje odluka. Međutim, često se javlja i potreba za obnavljanjem analitičkog postupka da bi se dodatno smanjili potencijalni rizici u odlučivanju. Generalno gledano, preduzetnička odluka je usmerena na budućnost. Zato neizvesnost i rizik čine neodvojive elemente preduzetničkog odlučivanja. Analogno tome, često i opravdano se kaže da je preduzetničko odlučivanje jedna od najtežih i najodgovornijih privrednih aktivnosti. To proizlazi iz činjenice, da sve dobro ali i sve loše kao posledica preduzetničke odluke, ide na račun donosioca odluke - preduzetnika. U vezi sa tim, *slika 1.3.* ilustruje proces donošenja preduzetničke odluke sa osnovnim elementima koje treba imati u vidu da bi odluka koja se donese imala najmanji stepen rizika.



*Slika 1.3. Proces donošenja preduzetničke odluke*<sup>59</sup>

Preduzetnička ambicija je odraz motivacije i ličnog uverenja preduzetnika da može prihvatiti tržišni izazov i rizik. Svakako, da svi preduzetnici imaju preduzetničke ambicije, ali to samo po sebi nije dovoljno jer tržišna utakmica zahteva dobru pripremu. Zato preduzetničku

<sup>59</sup> Ivaniš, M. (2013). *Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem*, R & B College, Beograd, str. 66

ambiciju treba dobro proveriti analizom objektivnih i subjektivnih faktora. Prilikom razmišljanja o preduzetništvu bitno je uzeti u obzir vlastite mogućnosti i sposobnosti. Pri tome treba imati u vidu da su stvarne mogućnosti objektivno određene raspoloživom imovinom, stvarima i novcem.

Sa druge strane, one su takođe ograničene i tržištem tj. kupcima i dobavljačima, tuđim izvorima finansiranja i zakonskim uslovima. Istovremeno, postoje i subjektivna ograničenja koja se vezuju za stečeno znanje i lične sposobnosti preduzetnika, kao i njegovu energiju i optimizam. Tek kada se pouzdano provere efekti objektivnih i subjektivnih ograničenja na preduzetničku ambiciju, može se krenuti u preduzetničku akciju.

Pitanje donošenja preduzetničke odluke o započinjanju novog ili preuzimanju već postojećeg posla, stvar je dubinske odluke preduzetnika i njegovog budućeg uspeha. Prethodno navedeni pristup uočavanja svih potrebnih parametara da bi se donela pravilna preduzetnička odluka podrazumeva potrebno znanje, poslovno iskustvo i obrazovanje, kako bi se rizik sveo na najmanju moguću meru. U tom kontekstu, sadržaj poslovnog plana kao temeljnog dokumenta za poslovno odlučivanje ima svoje mesto još u procesu pripreme preduzetničke odluke, budući da se u tom procesu ističu neki opšti koraci kao što su: prikupljanje podataka, prognoza stanja i ocena potencijala, prognoza očekivanih efekata posla, odlučivanje i politika.<sup>60</sup>

Prema tome, iz navedenih opštih koraka u razradi preduzetničkog poduhvata i procesa odlučivanja vidi se planska karakteristika preduzetničkog procesa, budući da se planskom proverom preduzetničke ambicije *de facto* vrši minimiziranje rizika. Pri tome, potrebno je istaći nekoliko važnih načela. *Prvo*, što je preduzetnički plan bolji i očekivani uspeh poslovnog poduhvata biće izvesniji. *Drugo*, što je preduzetnički plan analitički bolje razrađen, lakša je njegova praktična realizacija i prilagođavanje nepredvidivim promenama u privrednom okruženju. *Treće*, što je preduzetnički plan detaljnije obrazložen, brži je i jednostavniji put do potencijalnih partnera, kupaca, dobavljača i finansijera (investitora i kreditora).

U skladu sa navedenim, moglo bi se reći da se poslovni plan smatra osnovnim oruđem (instrumentom) preduzetnika. On čini ogledalo preduzetničkih ambicija, poslovne filozofije i veštine konkretnog preduzetnika da upravlja svojim poslovanjem. Osnovna svrha mu je da pomogne preduzetniku da definisane ciljeve poslovanja pretvori u stvarnost uz što manje potresa, iznenađenja i neplaniranih aktivnosti. U tom smislu, poslovni (biznis) plan je svojevrsni *kompas* koji omogućava da se što uspešnije pređe put od početne faze u kojoj se kreira poslovna ideja preduzetnika do njene konačne realizacije.<sup>61</sup>

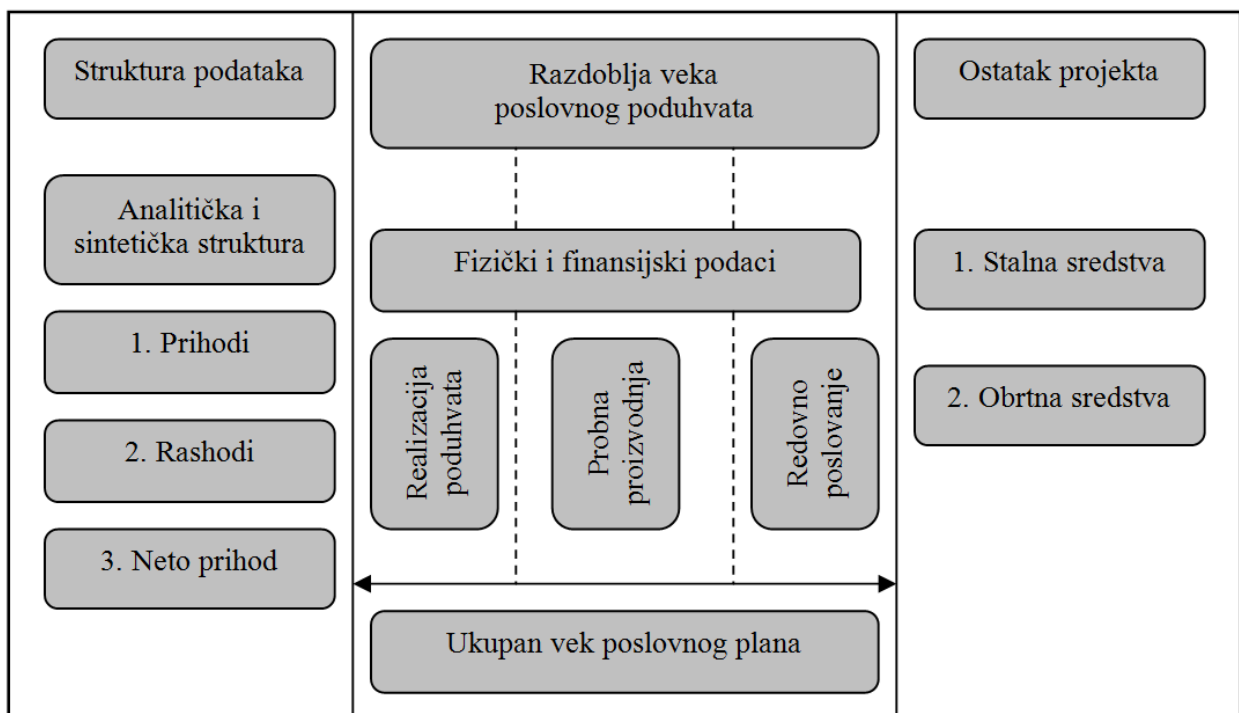
---

<sup>60</sup> Ivaniš, M. (2013). *Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem*, R & B College, Beograd, str. 67

<sup>61</sup> Penezić, N. (2010). *Preduzetništvo – savremeni pristup*, Akademska knjiga, Novi Sad, str. 219

## 5.2. Prostorna i vremenska dimenzija biznis plana

U poslovnom planiranju postoji pravilo da određene dimenzije u planiranju determinišu i karakteristike planova. Kada je biznis plan u pitanju, onda treba imati u vidu da se on dimenzionira sa aspekta prostora (organizacije) i vremena. Za ove dve karakteristike biznis plana često se koriste nazivi prostorni i vremenski horizont ili dimenzija. *Prostorna dimenzija* označava prostor za koji se obavlja određena aktivnost planiranja. Taj prostor može biti preduzeće u celini ili neki od njegovih organizacionih delova, pa se slobodno može reći da organizaciona struktura preduzeća određuje planove po nivoima te strukture. S druge strane, *vremenskom dimenzijom* utvrđuje se konkretno vremensko razdoblje za koje se donose biznis planovi. To vremensko razdoblje u osnovi ima vremenski period investiranja.<sup>62</sup>



**Slika 1.4.** Struktura podataka u biznis planu preduzetnika <sup>63</sup>

Kada je u pitanju preduzetnički biznis plan, onda preduzetnik ima obavezu da prihvati pomenute dve karakteristike biznis plana i da njima prilagodi pripremu i obradu odgovarajućih podataka. Cilj takvog pristupa je da se izrada biznis plana bolje standardizuje, pojednostavi i da

<sup>62</sup> Predić, B. (2004). *Strategijsko i taktičko planiranje i politika preduzeća*, Naučna KMD, Beograd, str. 55-56

<sup>63</sup> Ivaniš, M. (2013). *Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem*, R & B College, Beograd, str. 68



zadrži preglednost dokumenta. Time se olakšava i ubrzava komunikacija sa potencijalnim partnerima u preduzetništvu, finansijerima i ostalim zainteresovanim subjektima tokom realizacije preduzetničkog posla. Pri tome, treba imati u vidu da preduzetnik ne koncipira svoj biznis plan kratkoročno, već ga usmerava razvojno. Sledstveno tome, biznis plan za preduzetnika predstavlja pisani dokument koji mu služi kao osnova za donošenje odluka i ujedno kao dinamička evidencija i analiza poslovnih događaja. Na *slici 1.4.* data je ilustracija načina uređivanja podataka u biznis planu preduzetnika.

Iz *slike 1.4.* jasno se vidi da posebnu pažnju treba obratiti na preglednost strukture podataka i njihov dinamički raspored po razdobljima veka biznis plana. Kada razrađuje biznis plan onda preduzetnik analizira buduće poslovne događaje. Pri tome, budućnost je tesno povezana sa neizvesnošću i rizicima. Praktični i iskustveni razlozi upućuju preduzetnika na to da predviđanje budućnosti uvek treba vremenski ograničiti. To vreme predstavlja vek biznis plana ili investicionog projekta. To je određeno vreme u kome se evidentiraju i analiziraju svi poslovni događaji u vezi sa biznis planom ili investicionim projektom (preduzetničkim poduhvatom). Drugim rečima, to je ono vreme u okviru kojeg se očekuju prihvatljivi efekti kao rezultat ulaganja. Međutim, vek projekta ne može se odrediti lako jer na njega utiče čitav niz različitih faktora kao što su: (1) trajanje potražnje za proizvodima i uslugama, (2) trajnost tržišta sirovina, (3) trajnost stalnih sredstava, (4) prostorna ograničenja vezano za širenje preduzetničkog poslovanja, (5) tehnološko-tehnički progres, (6) pojava konkurencije drugih preduzetnika, kao i (7) pojava novih investicionih prilika za preduzetnika.

Poštujući sve navedene faktore i sistematično analizirajući njihov pojedinačni i očekivani uticaj, moguće je odrediti vek biznis plana ili investicionog projekta. Pri tome, najveću pažnju treba posvetiti najvažnijem ograničavajućem faktoru. Primera radi, to može biti: ograničeno vreme potražnje za proizvodima i uslugama koje preduzetničko preduzeće proizvodi ili pruža, zatim brz tehnološki napredak u grani delatnosti u kojoj preduzetnik posluje ili pak pojava jake konkurencije u budućnosti. Što je analitički vek preduzetničkog biznis plana kraći, to je i izvesnost očekivanih rezultata u biznis planu veća. Ali to ne znači da bi trebalo izbegavati duža razdoblja planiranja. Dinamične tržišne promene, pojava konkurencije i tehnološki napredak daleko su neizvesniji za planiranje na duži rok. Međutim, na mnoga praktična pitanja u preduzetničkom poslu ne mogu se dati uvek i apsolutni odgovori. Konsekventno tome, iskustvo je pokazalo da analitički vek biznis plana ili investicionog projekta (preduzetničkog poduhvata) ne bi trebao biti duži od pet godina.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Ivaniš, M. (2013). *Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem*, R & B College, Beograd, str. 69-70

### 5.3. Fizički i finansijski aspekti biznis plana

Tokom proveravanja svoje preduzetničke ambicije preduzetnik aktivno prikuplja i analizira sve podatke koji su relevantni za njegovu poslovnu ideju. Pri tome, ti podaci nisu više samo u formi konceptualnog razmišljanja o preduzetničkom poduhvatu, već to postaju apsolutno merljive veličine. Njihovom kombinacijom i poređenjem stvara se svojevrsna preduzetnička informaciona osnova, a preglednim uređenjem podataka dobija se i dokumentaciona osnova koja služi za preduzetničko odlučivanje. U vezi sa tim, treba imati u vidu da u informacionoj osnovi preduzetničkog biznis plana egzistira njen *fizički i finansijski* deo.

*Pod fizičkim delom* biznis plana treba podrazumevati deo informacione osnove koji je fokusiran prvenstveno na istraživanje i analizu, u fizičkim jedinicama mere merljivih i na bazi dokumentovanih izvora informacija apsolutno proverljivih podataka. Otuda, obrada fizičkih aspekata u preduzetničkom biznis planu trebala bi biti osnovno polazište za izradu biznis plana. Analizom fizičkih aspekata biznis plana dobijaju se odgovori na konkretna pitanja iz područja poslovanja i razvoja. Na čega se odnose ta konkretna pitanja, ilustrativno prikazuje *slika 1.5*.

ŠTA ?	1. Struktura proizvoda i usluga preduzetničkog poduhvata
KADA ?	2. Vreme realizacije i poslovanja u preduzetničkom poduhvatu
KOLIKO ?	3. Količina proizvoda i usluga u preduzetničkom poduhvatu
KAKO ?	4. Tehnološko-tehnička i organizaciona realizacija poduhvata
GDE ?	5. Mesto i prostor realizacije u preduzetničkom poduhvatu

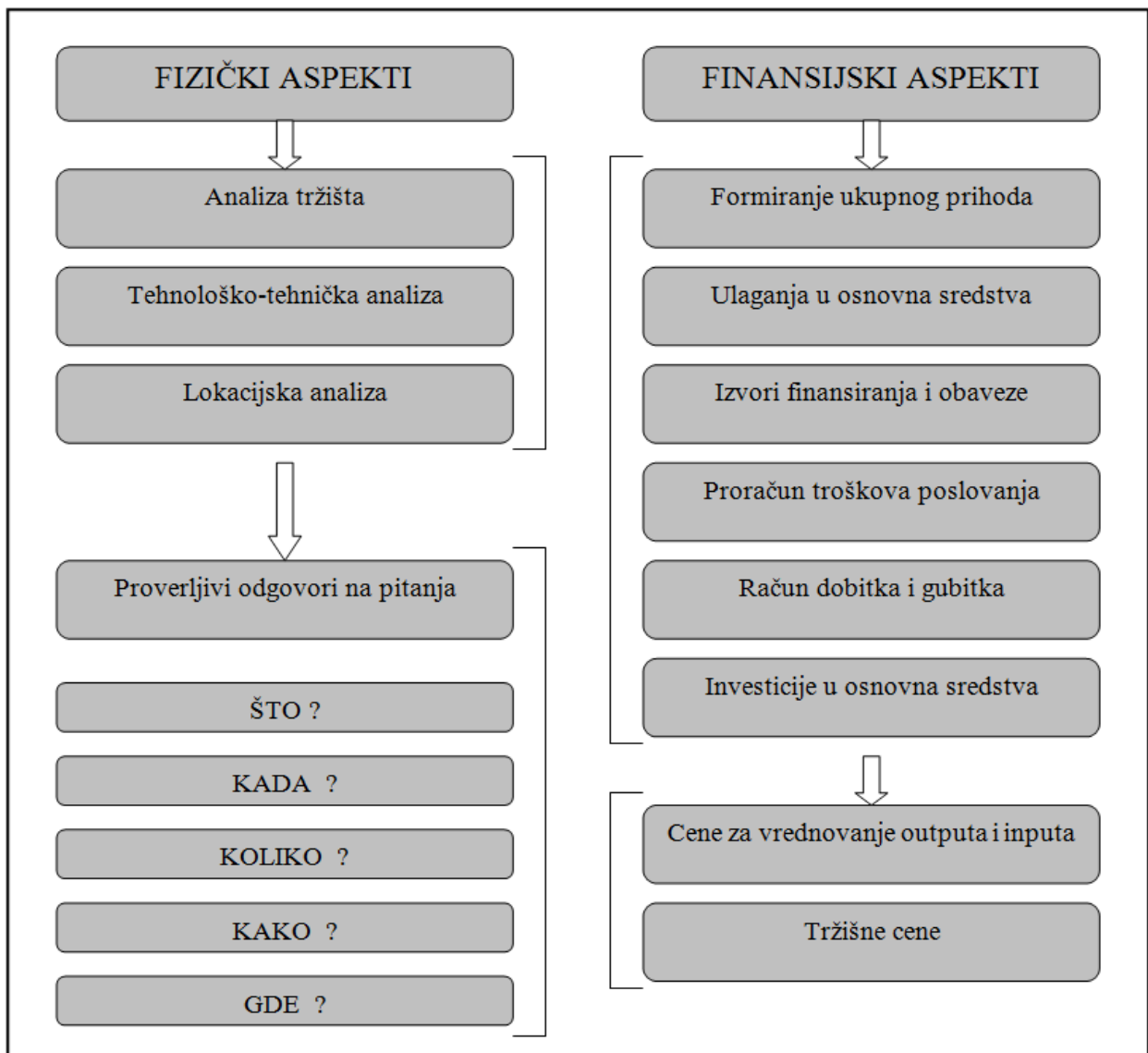
*Slika 1.5. Pitanja iz domena fizičkog aspekta preduzetničkog biznis plana*<sup>65</sup>

Odgovori na ovde navedena pitanja u preduzetničkom biznis planu treba da budu proverljivi, što znači da moraju imati prihvatljiv stepen pouzdanosti. Budući da je ovaj deo

<sup>65</sup> Ivaniš, M. (2013). *Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem*, R & B College, Beograd, str. 70

pripreme biznis plana vezan za konkretne podatke, po logici stvari, moguće su i greške pa treba biti oprezan da se iste ne bi prenele i na finansijski aspekt biznis plana.

*Finansijski aspekti* u pripremi biznis plana samo su finansijski izraz podataka koji su prikupljeni tokom analize fizičkih aspekata preduzetničkog biznis plana. Ovde se različite merne jedinice fizičkih podataka zbog upotrebe svode na zajedničku meru, a to su finansijske veličine. To se postiže upotrebom cena za vrednovanje. Pri tome, u prvom koraku analize koriste se tržišne cene bez poreza na dodatu vrednost. Ilustracija informacione osnove preduzetničkog biznis plana sa razlikovanjem njegovog fizičkog i finansijskog dela data je na slici 1.6.



**Slika 1.6.** Fizički i finansijski aspekti preduzetničkog biznis plana <sup>66</sup>

<sup>66</sup> Ivaniš, M. (2013). *Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem*, R & B College, Beograd, str. 71

Imajući u vidu činjenicu da preduzetnički biznis plan podrazumeva veoma kompleksnu analizu i predviđanje velikog broja različitih faktora, kao i njihovo dovođenje u vezu sa definisanim poslovnim ciljevima preduzetnika i misijom preduzeća, vrednost preduzetničkog biznis plana je naročito velika u momentu njegove izrade. U vezi sa tim, formulisana je krilatica „*planiranje je sve, a plan je ništa*“. Sa svoje strane to je afirmisalo zahtev tzv. kontigentnosti planiranja (*situacionog planiranja*), što podrazumeva nužnost da preduzeće za svaku situaciju ima plan tj. da uvek posluje po planu. Analogno tome, preduzetnički biznis plan morao bi da sadrži, kako relevantne polazne pretpostavke uspešnosti projektovanog poslovnog poduhvata preduzetnika, tako i precizno određenje poslovnih ciljeva, strategija i programa aktivnosti za svaki poslovni period.<sup>67</sup>

#### 5.4. Svrha i namena preduzetničkog biznis plana

Biznis plan predstavlja osnovu uspešnog poslovanja svakog preduzeća. U tom smislu, on je veoma značajan instrument upravljanja preduzećem, posebno malim i srednjim. Međutim, on sam po sebi, nije garant uspeha preduzeća, već više pomaže menadžmentu preduzeća da usmeri svoje poslovne aktivnosti u određenom pravcu u smislu podsećanja na ključne činjenice i događaje vezane za konkretan poslovni poduhvat koji je predmet biznis plana. Drugim rečima, biznis plan sumira sve poslovne mogućnosti preduzeća koje se vezuju za osnivanje ili proširenje poslovanja preduzeća, kao i konkretno definisanje načina njegove realizacije. Analogno tome, biznis plan predstavlja veoma složen instrument koji omogućava upravljanje novim poslovnim poduhvatima preduzeća. Zbog toga, on se bitno razlikuje od tzv. standardnog (klasičnog) poslovnog plana preduzeća i to po nekoliko značajnih momenata, *tabela 1.1.*

OSNOVNE RAZLIKE IZMEĐU STANDARDNOG  
POSLOVNOG PLANA I BIZNIS PLANA

*Tabela 1.1.*

STANADARDNI POSLOVNI PLAN	BIZNIS PLAN
Redovno se donosi	Vanredno se donosi
Vežan je za datume	Vežan je z apromene
Uključuje sve projekte u preduzeću	Uključuje samo nove projekte
Izrađuje ga planska služba u preduzeću	Izrađuje ga razvojna služb au preduzeću
Usmeren je ka internom okruženju preduzeća	Usmeren je ka eksternom okruženju
Cilj je usklađivanje svih poslovnih aktivnosti	Cilj je dobijanje podrške za nove projekte
Veoma je precizan i pouđan	Manje je pouđan i precizan
Ima jednokratna obeležja – ne trpi izmene	Ima kontinuelna obeležja – trpi izmene

<sup>67</sup> Penezić, N. (2010). *Preduzetništvo – savremeni pristup*, Akademska knjiga, Novi Sad, str. 221

U skladu sa prethodno navedenim, osnovna svrha izrade preduzetničkog biznis plana ogleda se u nekoliko ključnih momenata: (a) da se na bazi dobro pripremljenog biznis plana obezbede potrebna investiciona sredstva za pokretanje poslovne (biznis) ideje, odnosno preduzetničkog poduhvata; (b) da se u praksi potpuno kristalizuje poslovna ideja preduzetnika i da se ona kao poslovni poduhvat uspešno realizuje; (c) da se obezbedi relevantna kontrola poslovnih aktivnosti, gde biznis plan uvek podseća na kritične tačke poslovanja i služi kao osnovni orijentir i kompas za vođenje svih preduzetničkih poslova; (d) da se sagledaju budući pravci poslovanja preduzetničkog preduzeća, kao i da se analiziraju postignuti rezultati.<sup>68</sup>

Imajući u vidu činjenicu da domicilni preduzetnici u Srbiji najčešće biznis plan rade samo onda kada se obraćaju određenim kreditorima ili saulagačima, u firmama razvijenih zemalja poslovna praksa je ipak drugačija. Naime, tamo se pomoću biznis plana proverava skoro svaka poslovna ideja, čak i onda kada ona ne zahteva nikakva finansijska ulaganja, jer veoma je važno da se sve kreativne snage i raspoloživa sredstva preduzeća koriste krajnje racionalno. Zato se sugeriše, da se biznis plan radi uvek kada se proverava neka poslovna ideja, pa i u slučajevima kada ona ne zahteva finansijska ulaganja.

Biznis plan kao planski dokument koristi se za *interne i eksterne* svrhe.

*Interna svrha biznis plana* – ogleda se u sledećem:

1. Identifikovanje snaga i slabosti u poslovanju preduzeća;
2. Sagledavanje budućih pravaca poslovanja preduzeća;
3. Obezbeđivanje kontrole, gde poslovni plan podseća na kritične tačke poslovanja;
4. Obezbeđivanje efektivne koordinacije svih menadžerskih aktivnosti;
5. Merenje efikasnosti preduzeća u celini i njegovih organizacionih delova;
6. Daje osnovni okvir za donošenje ključnih upravljačkih odluka;
7. Služi kao sredstvo edukacije, harmonizacije i motivacije ključnih menadžera;
8. Pruža osnovu za brzo reagovanje na turbulentne uslove poslovanja.

*Eksterna svrha biznis plana* – ogleda se u sledećem:

1. Može se koristiti kao osnova za dobijanje finansijskih sredstava od eksternih investitora (institucija ili pojedinaca);
2. Može poslužiti kao dobra osnova za upoznavanje eksternih interesnih struktura sa ciljevima, specifičnostima poslovnog procesa i ostvarenim poslovnim performansama preduzeća (investitori, kreditori, strateški partneri);
3. Može se koristiti za izražavanje namera preduzeća u cilju sprečavanja ili neutralisanja akcija konkurencije, mera makroekonomske politike i sl.

---

<sup>68</sup> Ivaniš, M. (2007). *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 130

Generalno gledano, biznis plan ima dve osnovne namene, a to su:

- a) Da pomogne preduzeću u pribavljanju neophodnog kapitala, i
- b) Da olakša upravljanje rastom i razvojem preduzeća.

*a) Kao sredstvo za pribavljanje (obezbeđenje) neophodnog kapitala* – biznis plan treba da ubedi potencijalne investitore da je preduzeće identifikovalo tržišne mogućnosti, da raspolaže preduzetničkim i menadžerskim sposobnostima za korišćenje identifikovanih mogućnosti i da ima racionalan, koherentan i uverljiv program ostvarenja planiranih prihoda i troškova u predviđenom vremenskom periodu. Imajući u vidu činjenicu da biznis plan najčešće služi kao osnova za obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava kod potencijalnih investitora (kreditora) proizlazi da je on predominantno namenjen malim i srednjim preduzećima, odnosno preduzetnicima i to u cilju konkurisanja kod određenih finansijskih institucija radi dobijanja kreditnih sredstava. Analogno tome, da bi biznis plan bio koristan on mora da bude urađen na maksimalno profesionalan način, pri čemu posebno mora da obezbedi sledeće: (a) pruži dokaze o tržišnoj orijentaciji projekta, odnosno preduzetničkog poduhvata koji je predmet biznis plana, (b) ukaže na dokaze o prihvatanju konkretnog programa od strane kupaca, (c) precizno ukaže na finansijske performanse preduzetničkog poduhvata, kao i da (d) pruži prognoze i projekcije na bazi realnih pretpostavki.

*b) Kao sredstvo za upravljanje rastom i razvojem preduzeća* – biznis plan treba da omogući menadžmentu preduzeća ili preduzetniku, jasno sagledavanje osnovnih konsekvenci različitih strategija i taktika, kao i sagledavanje potreba za materijalnim i ljudskim resursima radi otpočinjanja novog ili razvoja postojećeg poslovnog poduhvata. Dakle, neposredni značaj biznis plana za menadžment preduzeća, a samim tim i preduzetnika je u tome što im olakšava vođenje preduzeća i organizovanje ukupnih planskih i poslovnih aktivnosti. Biznis plan omogućava da se određena poslovna ideja sagleda sa svih njenih aspekata (tržišnog, finansijskog, proizvodnog i sl.) te da se pouzdano oceni da li je ona dobra i isplativa. Osim toga, biznis plan je veoma značajan i nakon aktiviranja investicije tj. preduzetničkog poduhvata jer služi za kontrolu tekućih aktivnosti i realizaciju planiranih poslovnih ciljeva preduzetnika. Zato se preporučuje relativno često kontrolisanje realizacije biznis plana. Pri tome, kontrola je obično usmerena na elemente bilansa uspeha, novčanog toka projekta, obima i kvaliteta proizvodnje, kao i elementa koji su u prethodnom periodu znatnije odstupili od projektovanih veličina u biznis planu. U vezi sa tim, da bi preduzetnički biznis plan adekvatno odgovorio potrebama kontrole, neophodno ga je konstantno prilagođavati izmenjenim okolnostima kao što su na primer: promene u potrebama kupaca, pojava nove konkurencije, pojava novih tehnologija i drugo.

U zavisnosti od korisnika preduzetničkog biznis plana na različite načine se procenjuje i njegova vrednost. Pri tome, postoje različita mišljenja o poslovnim aspektima koje treba potencirati i koje ne treba isticati u biznis planu, pre svega, imajući u vidu korisnike informacija iz biznis plana. U tabeli 1.2. navodi se jedno takvo mišljenje.<sup>69</sup>

PITANJA NA KOJA TREBA OBRATITI PAŽNJU  
U ZAVISNOSTI OD KORISNIKA BIZNS PLANA

Tabela 1.2.

KORISNIK	PITANJA KOJA TREBA POTENCIRATI	PITANJA KOJA NE TREBA ISTICATI
BANKARI	Novčani tok, aktiva sredstava i stabilan rast	Brzi rast, konkurentsko tržište
INVESTITORI	Brzi rast, potencijalno veliko tržište, upravljački tim	Aktiva sredstava
STRATEŠKI PARTNERI	Sinergijski efekti posla, kao i zaštićeni proizvodi	Pospešivanje prodaje, aktiva sredstava
VELIKI KUPCI	Stabilnost, usluge	Brzi rast, konkurentsko tržište
ZAPOSLENI	Sigurnost, mogućnosti	Tehnologija
SPECIJALISTI ZA MERDŽERE	Ostvarenja iz prethodnih perioda poslovanja	Projekcije budućnosti

Na osnovu svih do sada iznetih konstatacija, sa sigurnošću se može zaključiti da nezavisno od korisnika informacija iz biznis plana, prilikom same izrade biznis plana moraju se obavezno respektovati (uvažavati) najmanje tri sledeće perspektive:

1. *Perspektiva preduzetnika* – budući da je preduzetnik taj koji najbolje razume koncept i ideju na kojoj se zasniva njegov poslovni poduhvat. Takođe, on najbolje razume procese i tehnologiju poslovanja, pa je stoga najsposobniji da objasni suštinu poslovnog poduhvata.

2. *Tržišna perspektiva* – koja podrazumeva da se prilikom sastavljanja preduzetničkog biznis plana mora ukupno poslovanje preduzeća posmatrati sa aspekta potrošača (kupaca).

3. *Perspektiva investitora* – budući da investitori od biznis plana očekuju da im pruži realne i uverljive projekcije svih relevantnih finansijskih veličina, kao što su: prihodi, troškovi, novčani tok projekta, finansijski rezultat i drugo.

<sup>69</sup> Paunović, B, Zipovski, D. (2005). *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 9-10

## 6. Malo preduzeće i preduzetnička firma

U savremenim uslovima poslovanja nacionalnih privreda, danas je sve manje pristalica mišljenja da su velika preduzeća nosilac i lokomotiva privrednog razvoja. S tim u vezi, sve više je prisutno mišljenje među različitim teoretičarima da su mala preduzeća i preduzetničke firme osnovni generatori privrednog rasta savremenih privreda, jer mala preduzeća i preduzetničke firme danas prednjače u razvoju novih proizvoda i usluga, kao i novih tehnologija koje podstiču ukupan privredni rast i razvoj. Mala preduzeća i preduzetničke firme otvaraju veliki broj novih radnih mesta, zbog čega vlade većeg broja zemalja tržišne privrede konstantno podstiču njihovo osnivanje i pomažu njihovo poslovanje putem različitih poreskih olakšica, povoljnih kredita kao i stvaranjem stimulativnog privrednog ambijenta za njihovo poslovanje i razvoj. Osim toga, mala preduzeća i preduzetničke firme imaju veoma značajnu ulogu u restrukturiranju savremenih privreda i promeni njihove strukture, što je posebno važno kada su u pitanju zemlje u tranziciji. Pored navedenog, mala preduzeća i preduzetničke firme imaju sve zapaženiju ulogu i u spoljnoj trgovini većine zemalja.<sup>70</sup>

U kontekstu prethodno navedenog, a imajući u vidu pitanje definisanja malog preduzeća, treba reći da to nije ni malo jednostavno, pre svega, zbog toga što utvrđivanje da li je jedno preduzeće mikro, malo, srednje ili veliko zavisi od čitavog niza faktora koji se dosta razlikuju po zemljama i sektorima. Generalno gledano, moglo bi se reći da postoje dve grupe faktora koji se koriste kao kriterijumi za kategorizaciju preduzeća, to su: *kvantitativni i kvalitativni* faktori. *Kvalitativni faktori* najčešće polaze od sledećih kriterijuma: broj zaposlenih, visina prihoda, vrednost stalne imovine, visina profita i sl. Primer kategorizacije preduzeća primenjujući jedan od kvantitativnih kriterijuma – broj zaposlenih, prikazan je u *tabeli 1.3.* treba naglasiti

### KATEGORIZACIJA PREDUZEĆA PREMA VELIČINI NA OSNOVU BROJA ZAPOSLENIH <sup>71</sup>

*Tabela 1.3.*

BROJ ZAPOSLENIH	KATEGORIZACIJA
Manje od 20 zaposlenih	Mikro - vrlo malo preduzeće
od 20 do 99	Malo preduzeće
od 100 do 499	Srednje preduzeće
od 500 i više	Veliko preduzeće

<sup>70</sup> Pokrajčić, D. (2002). *Ekonomika preduzeća*, Autorsko izdanje, Beograd, str. 32-33

<sup>71</sup> Sačinjeno prema: Pokrajčić, D. Cit. delo, str. 33



Međutim, treba reći da navedena kvantitativna merila za kategorizaciju preduzeća imaju različite veličine u pojedinim zemljama, što ukazuje na činjenicu da se kriterijumi kvantiteta u svakom slučaju mogu samo uslovni prihvatiti. Zbog toga, kao dodatni kriterijumi za razdvajanje preduzeća najčešće se koriste i kvalitativni faktori. Primer kategorizacije preduzeća primenjujući neke od kvalitativnih kriterijuma – prikazan je u *tabeli 1.4.*

KATEGORIZACIJA PREDUZEĆA NA OSNOVU  
KVALITATIVNIH FAKTORA <sup>72</sup>

*Tabela 1.4.*

MALA I SREDNJA PREDUZEĆA	VELIKA PREDUZEĆA
P R I K A Z – 1	
Vlasnik – Preduzetnik	Menadžer
Nedovoljna znanja o upravljanju preduzećem	Fundamentalna znanja o upravljanju
Tehnički orijentisano obrazovanje	Dobro tehničko obrazovanje
Retko grupno odlučivanje	Često grupno odlučivanje
Veliki značaj inercije i improvizacije	Mali značaj inercije i improvizacije
Malo ili nikakvo planiranje	Značajan obim planiranja
Neposredno učestvovanje u svim zbivanjima	Udaljenost od dešavanja u preduzeću
Potencijal menadžmenta nije prepoznatljiv	Potencijal menadžmenta je prepoznatljiv
P R I K A Z – 2	
Jednolinijski sistem vođenja	Različiti sistemi vođenja
Skoro da nema sektorske podele	Decidirana sektorska podela
Kratki i direktni informacioni putevi	Propisani informacioni putevi
Uputstva i kontrola zaposlenih neposredna	Uputstva i kontrola (ne) posredna
Delegiranje samo u određenim područjima	Delegiranje u mnogim područjima
Skoro da ne postoje problemi koordinacije	Veliki problemi u koordinaciji
Mali stepen formalizacije	Visok stepen formalizacije
Nizak stepen fleksibilnosti	Visok stepen fleksibilnosti
Izraženi lični kontakti zaposlenih	Lični kontakti redukovani na grupe

Na osnovu navedenih podataka u *tabeli 1.4.* vide se osnovne razlike između posmatrane dve grupe preduzeća. Mala i srednja preduzeća nemaju potrebu, ali ni mogućnosti da razvijaju tipove menadžmenta kao velik preduzeća. Eventualne promene u tom segmentu poslovanja, mogle bi uslediti samo kao posledica prerastanja firme iz grupe malih i srednjih preduzeća u veliko preduzeće.

<sup>72</sup> Sačinjeno prema: Baroš, Ž. (2006). *Preduzetništvo*, Visoka škola za informatiku i menadžment, Prijedor, str. 230-231

Međutim, treba imati u vidu činjenicu da efikasnost svake privrede zahteva da u njenoj strukturi postoji uravnotežen odnos između malih, srednjih i velikih preduzeća, jer se ona međusobno dopunjuju i najcelishodnije koriste raspoložive resurse, ali i podstiču jaču tržišnu konkurenciju. Diverzifikovana privredna struktura, ne samo sa stanovišta delatnosti, već i sa aspekta brojnosti i veličine preduzeća, lakše podnosi privredna kolebanja i eventualne recesione krize, jer se veoma brzo adaptira na privredne poteškoće.<sup>73</sup>

Imaju i vidu činjenicu da u savremenoj poslovnoj praksi često postoji nerazlikovanje pojma malih preduzeća i preduzetničkih firmi, u nastavku izlaganja, nameće se potreba da se ukratko osvrnemo i na pitanje razlika između malog preduzeća i preduzetničke firme. Naime, zbog činjenice da skoro 99% preduzetničkih firmi svoje poslovne aktivnosti započinju kao mala preduzeća, mnogi su skloni da malo preduzeće i preduzetničku firmu tretiraju kao sinonime. Ali, među njima postoji značajna razlika koja se ogleda u njihovom odnosu prema rastu i inovativnosti. Malo preduzeće ima vlasnika, koji samostalno upravlja i nije dominantno u oblasti u kojoj posluje. Pri tome, ne odlučuje ga inovativno ponašanje u poslovnim aktivnostima. Dakle, ono što je imanentno malom preduzeću jeste da ono posluje na standardan način, i shodno tome očekujući uobičajeni prihod i profit iz poslovanja, kao i rast. Međutim, za razliku od malog preduzeća, preduzetnička firma nastaje sa ciljem da uvođenjem inovacija ostvari visok profit i veoma brz rast. Prema tome, ovde je inovacija osnovna novina u poslovanju.<sup>74</sup>

U kontekstu navedenog, nesporna je činjenica da inovacije uvode preduzetnici, zbog čega se preduzeće koje nastaje vezano za inovaciju, naziva *preduzetnička firma*. Preduzetnik inicira, organizuje i vodi novu poslovnu aktivnost ili poduhvat, sa ciljem da ostvari profit. Pri tome, visok profit rezultat je preduzetničke rente koju ostvaruje preduzetnička firma zato što prva uvodi inovaciju, i zato što je jedina na tržištu. Ali, preduzetnička renta je izvor visokog profita samo dok se ne pojave tzv. imitatori. Iz tih razloga, da bi se realizovao rast preduzetničke firme na bazi inovacija, inoviranje mora da bude permanentno. Dakle, samo konstantno uvođenje promena – inovacija u poslovnu praksu i privredni život, suštinska je karakteristika preduzetnika i preduzetništva.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Nikolić, Ž. (2007). *Ekonomika preduzeća*, R & B College, Beograd, str. 38

<sup>74</sup> Pokrajčić, D. (2002). *Ekonomika preduzeća*, Autorsko izdanje, Beograd, str. 33-34

<sup>75</sup> Isto, str. 34

# GLAVA II

---

## POSLOVNE BANKE KAO EKONOMSKI SUBJEKTI

---

## 1. Specifičnosti funkcionisanja finansijskog sistema

U postavljanju analitičkog okvira za što potpunije razumevanje suštine finansijskog sistema, izlaganje u okviru ove tačke rada započinjemo najpre sa nekoliko osnovnih napomena iz oblasti teorije sistema. Naime, sa aspekta teorije sistema poznato je da svaku zemlju možemo posmatrati kao jedan sistem koji se sastoji iz većeg broja podsistema. Otuda, možemo govoriti o pravnom, političkom, privrednom i drugim podsistemima jedne zemlje. Međutim, gledano sa ekonomskog aspekta posebno je značajan privredni sistem, bez čijeg funkcionisanja ne bi bio moguć opstanak zemlje. Takođe, njegov značaj posebno se ogleda upravo u oblast finansija, obzirom da je za finansije karakteristično da ih treba izučavati kao integralni deo ukupnog privrednog sistema. S tim u vezi, treba imati u vidu činjenicu da je za privredni sistem karakteristično, pre svega sledeće: (1) dinamičnost, (2) otvorenost, i (3) složenost.

*Dinamičnost* podrazumeva da se u privrednom sistemu stalno dešavaju promene i pojavljuju novi događaji koji sistem dovode u privremena stanja ravnoteže i neravnoteže. *Otvorenost* kao karakteristika privrednog sistema, podrazumeva da privreda mora biti otvorena prema inostranstvu, odnosno, da privredni subjekti moraju ulaziti u različite oblike saradnje i odnose sa drugim subjektima izvan granica nacionalne privrede. To znači, da su za normalno funkcionisanje privrednog sistema neophodni uvoz, izvoz i drugi razvijeniji oblici privredne saradnje sa inostranstvom, kako bi se obezbedili neophodni resursi (sirovine, materijali, energija, finansijska sredstva, itd.) za potrebno ostvarivanje ekonomskih i društvenih ciljeva zemlje. Najzad, *složenost* kao karakteristika privrednog sistema implicira da je privredni sistem takođe sistem, koji se sastoji od većeg broja podsistema. Jedan od njegovih najvažnijih podsistema jeste upravo finansijski sistem, a u okviru njega bankarski sistem.

Finansijski sistem, kao što se vidi, predstavlja sastavni deo društveno-ekonomskog sistema. Sledstveno tome, njegov stepen razvoja u direktnoj je zavisnosti od razvoja proizvodnih snaga i stanja proizvodnih odnosa u određenom društveno-ekonomskom sistemu zemlje. Osnova finansijskog sistema su propisi sa kojima se reguliše finansijski sistem. Međutim, finansijske institucije i organi predstavljaju osnovne nosioce finansijske prakse, pa otuda, njihovo iskustvo takođe predstavlja izuetno značajan faktor finansijskog sistema. Prema tome, proizlazi da osnove finansijskog sistema čine: *s jedne strane*, finansijsko pravo kao skup finansijskih normi, pravila ponašanja, finansijskih institucija, instrumenata i postupaka, donesenih radi uspešnog sprovođenja finansijske aktivnosti, i *s druge strane*, finansijska praksa koja ulazi u sastav finansijskog sistema kao celine.

Na osnovu prethodno izloženog, nesumnjivo je da finansijski sistem predstavlja skup finansijskih institucija, instrumenata i mehanizama koje utvrđuju i donose monetarne i finansijske vlasti, a kojima se reguliše ukupna problematika finansija jedne zemlje. Zbog toga, on se uslovno može podeliti na finansijski sistem u širem i užem smislu. Finansijski sistem u širem smislu uglavnom obuhvata fiskalni sistem, zatim monetarno-kreditni, bankarski, devizni, poslovno-finansijski i sistem finansijskog osiguranja. Međutim, finansijski sistem u užem smislu obuhvata samo javne finansije i njihove instrumente i institucije. Dakle, kao što se može videti, u savremenim uslovima privređivanja finansijski sistem pokazuje svu svoju složenost, pre svega, zbog obima usmerenja njegove delatnosti, kao i stepena obuhvatnosti finansija i različitosti finansijskih odnosa.<sup>76</sup>

U kontekstu navedenog, dobar i efikasan finansijski sistem treba da omogući nesmetano funkcionisanje privrednog sistema, opstanak, rast i razvoj nacionalne ekonomije i ukupan društveni prosperitet zemlje. Preko finansijskog sistema i njegovih osnovnih elemenata različiti privredni subjekti dolaze do sredstava neophodnih za finansiranje svakodnevnog poslovanja, investicija, rasta i razvoja. Takođe, preko finansijskog sistema i mnogi ostali učesnici u privrednom i društvenom životu dolaze do sredstava potrebnih za njihovo normalno funkcionisanje. Na primer, država i njeni organi dolaze do sredstava za finansiranje svojih aktivnosti (za održavanje vojske i policije, zdravstveno, penziono-invalidsko i socijalno osiguranje, obrazovanje itd.), a takođe i privatni subjekti ili domaćinstva, dolaze do sredstava za kupovine nekretnina ili ostalih trajnih potrošnih dobara upravo preko finansijskog sistema.

Kao što se iz dosadašnjih navoda moglo videti, finansijski sistem predstavlja integralni deo ukupnog privrednog sistema jedne nacionalne ekonomije. Stoga, on ima ogromnu ulogu u funkcionisanju svake privrede. Finansijski sistem čini poseban mehanizam kojim se vrši transfer sredstava između različitih grupa subjekata u privredi. U vezi sa tim, prema jednoj podeli, sve učesnike u privrednom sistemu moguće je podeliti u četiri osnovna sektora:<sup>77</sup>

*Sektor privrede* – koji sačinjavaju privredni subjekti različitih vlasničkih oblika. Svi oni mogu biti grubo svrstani u dve osnovne podgrupe i to : finansijske i nefinansijske, u zavisnosti od prirode njihove osnovne delatnosti;

*Javni sektor* – ili sektor države sačinjavaju vlade, lokalni organi vlasti, kao i javna, odnosno državna preduzeća;

---

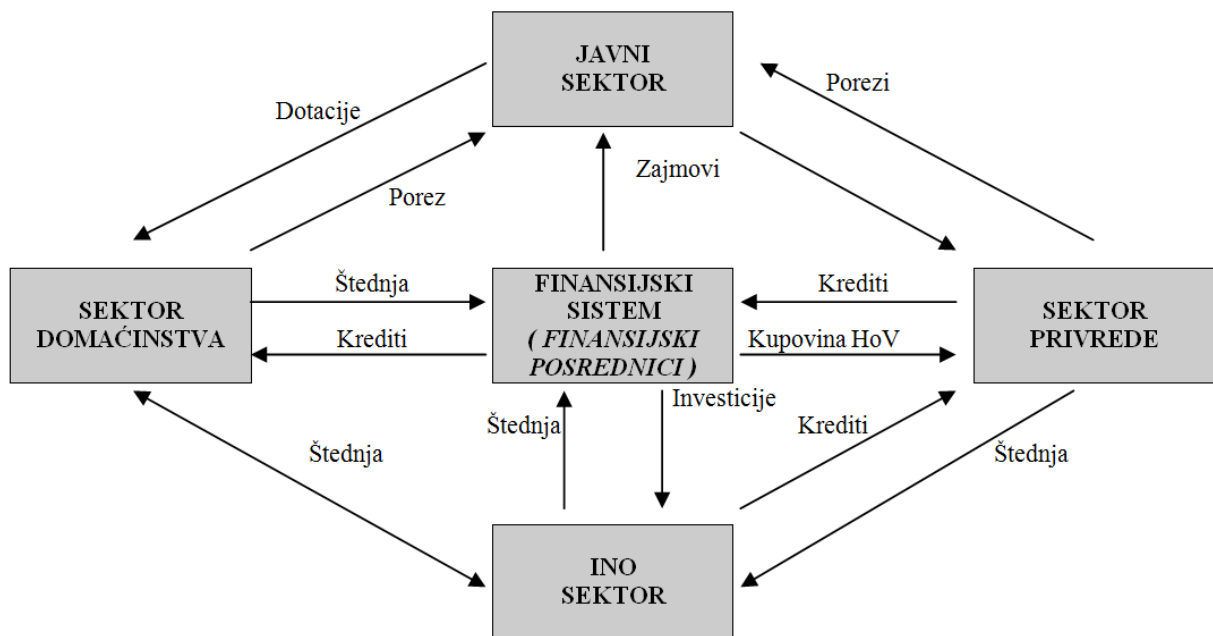
<sup>76</sup> Ivaniš, M. (2006). *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 14-15

<sup>77</sup> Erić, D. (1997). *Finansijska tržišta i njihovi instrumenti*, Visoka poslovna škola Beograd, str. 14

*Sektor domaćinstava* – ili sektor stanovništva sačinjava veliki broj pojedinaca i porodica, odnosno stanovništvo;

*Inosektor* – ili eksterni sektor koji čine svi subjekti privrednog i društvenog života koji dolaze iz drugih zemalja, odnosno inostranstva.

Osnovna uloga finansijskog sistema sastoji se u tome da omogući nesmetani tok sredstava u nacionalnoj ekonomiji i to kako između subjekata u okviru svakog od pomenutog sektora, tako i između samih sektora. Da bi ovu funkciju mogao da obavlja na što efikasniji način, finansijski sistem svake zemlje mora pored do sada navedenog, takođe da sadrži i veći broj tzv. finansijskih posrednika. U tom kontekstu, *na slici 2.1* moguće je sagledati uprošćen prikaz osnovnih tokova sredstava između subjekata, i to u okviru sva četiri prethodno pomenuta sektora.



**Slika 2.1.** Tokovi sredstava između osnovnih privrednih sektora<sup>78</sup>

Posebno značajna uloga finansijskog sistema jeste da obezbedi nesmetani tok sredstava između dve vrlo značajne grupe koje se mogu naći u okviru sva četiri posmatrana sektora. Jednu grupu čine svi subjekti koji raspolažu sa viškovima finansijskih sredstava u određenom trenutku (*tzv. štedne jedinice*), a drugu grupu čine svi subjekti koji imaju manjkove finansijskih sredstava (*tzv. investicione jedinice*). Analogno ovome, finansijski sistem ima funkciju povezivanja dve značajne makroekonomske kategorije i to *štednje i investicija*, što može imati izuzetno veliki značaj na vođenje ekonomske politike i ukupan privredni razvoj nacionalne privrede.

<sup>78</sup> Ivaniš, M. (2006). *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 16

## 2. Finansijski sistem i njegova struktura

U savremenim uslovima privređivanja finansijski sistem pokazuje svu svoju složenost, zbog različitosti finansijskih odnosa, obima svoje delatnosti i stepena obuhvatnosti finansija. Praktični primeri ukazuju, da se složenost finansijskog sistema izražava putem složenosti, raznovrsnosti i mnogobrojnosti finansijskih odnosa. Složenost finansijskih odnosa posledica je zahteva koji se postavljaju od strane države, društveno-pravnih lica i građana, pred finansijski sistem i finansijsku politiku. Upravo zbog složenosti finansijskog sistema, nauka o finansijama je danas decentralizovana (razgraničena) po oblastima od javnih preko poslovnih i monetarnih finansija do bankarstva i osiguranja.<sup>79</sup> Ovakva podela finansija direktno je uticala na racionalnije i efikasnije obavljanje finansijske delatnosti. Brojnost finansijskih odnosa imala je uticaja na njihovu raznovrsnost. Mnogobrojnost finansijskih odnosa pojavljuje se zbog učešća velikog broja različitih subjekata u poslovnim aktivnostima koje stvaraju finansijske odnose. S obzirom da finansijski sistem igra jednu od osnovnih uloga u odvijanju i regulisanju tokova reprodukcije, po logici stvari, u njegov sastav ulazi čitav niz vitalnih podsistema privrednog sistema. Međutim, polazeći od podele finansija kao naučne discipline sa aspekta finansijske aktivnosti, mišljenja smo da je za naše potrebe izlaganja u okviru ove tačke rada najprihvatljivije reći da u finansijski sistem ulaze sledeći finansijski podsistemi:

1. Monetarno-kreditni sistem;
2. Bankarski sistem;
3. Fiskalni sistem;
4. Poslovno-finansijski sistem;
5. Sistem finansijskog osiguranja;
6. Sistem finansijskih tržišta.

1. *Monetarno-kreditni sistem* obuhvata dve značajne oblasti: *prvo*, monetarno-kreditni sistem, i *drugo*, monetarno-kreditnu politiku. Monetarno-kreditni sistem predstavlja skup načela, metoda, mera, instrumenata i institucija kojima se kreira i povlači novac i kojima se regulišu monetarno-kreditni tokovi u društvenoj reprodukciji. S druge strane, monetarno-kreditna politika predstavlja skup pravila, propisa, mera i instrumenata kojima se u monetarno-kreditnoj sferi društvene reprodukcije reguliše nivo, struktura i dinamika novčane mase i novčana cirkulacija u prometnim kanalima reprodukcije, kao i nivo, struktura i dinamika kreditnih plasmana. Analogno tome, monetarno kreditna politika zauzima značajno mesto u sprovođenju ciljeva ukupne ekonomske politike zemlje i to ne samo u odnosu na pojedine ciljeve te politike, već u odnosu na ukupan kompleks ovih ciljeva.

---

<sup>79</sup> Vunjak, N. (1995). *Finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 4

2. *Bankarski sistem* predstavlja značajan deo finansijskog sistema i on slično ostalim podsystemima, omogućava celovito izučavanje ukupnih odnosa u kojima nastaju i razvijaju se finansijski mehanizmi u procesu reprodukcije. Bankarski sistem kao makroekonomska kategorija obuhvata ukupnost finansijskih i ostalih mera kojima se funkcija i bankarsko poslovanje ispoljava kao aktivnost čiji je generalni zadatak snabdevanje procesa reprodukcije potrebnim novčanim sredstvima i kreditima. Prema tome, bankarski sistem je deo ukupnog privrednog sistema i njemu služi, pri čemu nema svoje izdvojene ciljeve, bez obzira što bankarstvo kao primenjena nauka dosledno izražava načela i strukturu bankarskih poslova, mera i tehnika. Osnovnu okosnicu bankarskog sistema čine *poslovne banke* koje su preko novčanih sredstava i kredita vezane za sistem finansiranja reprodukcije.<sup>80</sup>

3. *Fiskalni sistem* predstavlja podsystem šire celine finansijskog sistema koji u klasičnom smislu reči obuhvata aktivnosti države u pravcu prikupljanja, čuvanja (rezerve) i trošenja javnih sredstava u zadovoljavanju opštih društvenih potreba. Pri tome, delatnost države u zadovoljavanju društvenih (javnih) potreba uglavnom ima netržišni karakter.<sup>81</sup> Dakle, finansijski sistem javnog sektora obuhvata sistem prikupljanja i sistem trošenja takvih sredstava. Zbog toga, ekonomske i finansijske aktivnosti države u ostvarivanju određenih razvojnih, socijalnih, stabilizacionih i redistributivnih ciljeva u društvu, često se nazivaju i fiskalne ili javne finansije.

4. *Poslovno-finansijski sistem* ili poslovne finansije, najčešće podrazumevaju ukupne odnose i procese reprodukovanja finansijskog kapitala preduzeća u funkciji ostvarivanja poslovnih i razvojnih ciljeva privrednih subjekata (preduzeća). Sledstveno tome, može se reći da poslovne finansije ili finansije preduzeća kao mikro aspekt finansijskog sistema uglavnom obuhvataju sledeće: (1) sistem novčanih tokova u reprodukciji preduzeća, (2) kružno kretanje novčanih sredstava u sferi razmene, raspodele i potrošnje, (3) finansijske odnose između preduzeća, ekonomskih subjekata u privredi i društva u celini, (4) primanje, čuvanje, izdavanje, raspodelu i upotrebu finansijskih sredstava, i (5) finansiranje tekućih i razvojnih potreba preduzeća.<sup>82</sup> Dakle, u centru finansijskih odnosa preduzeća je novac, odnosno novčana sredstva.

5. *Finansijsko osiguranje* je delatnost od posebnog društvenog interesa i predstavlja deo (podsystem) finansijskog sistema, koji je usmeren na ulaganje sredstava fizičkih i pravnih lica u cilju zajedničkog snošenja rizika, sprečavanja od mogućeg nastanka šteta, osiguranja imovine i života lica. Sistem osiguranja ima tri osnovne funkcije, to su: (1) funkcija zaštite, (2) finansijsko-akumulacijska funkcija, i (3) društveno-socijalna funkcija.

<sup>80</sup> Pušara, K. (1993). *Bankarstvo i sistemi plaćanja*, Alef, Novi Sad, str. 87

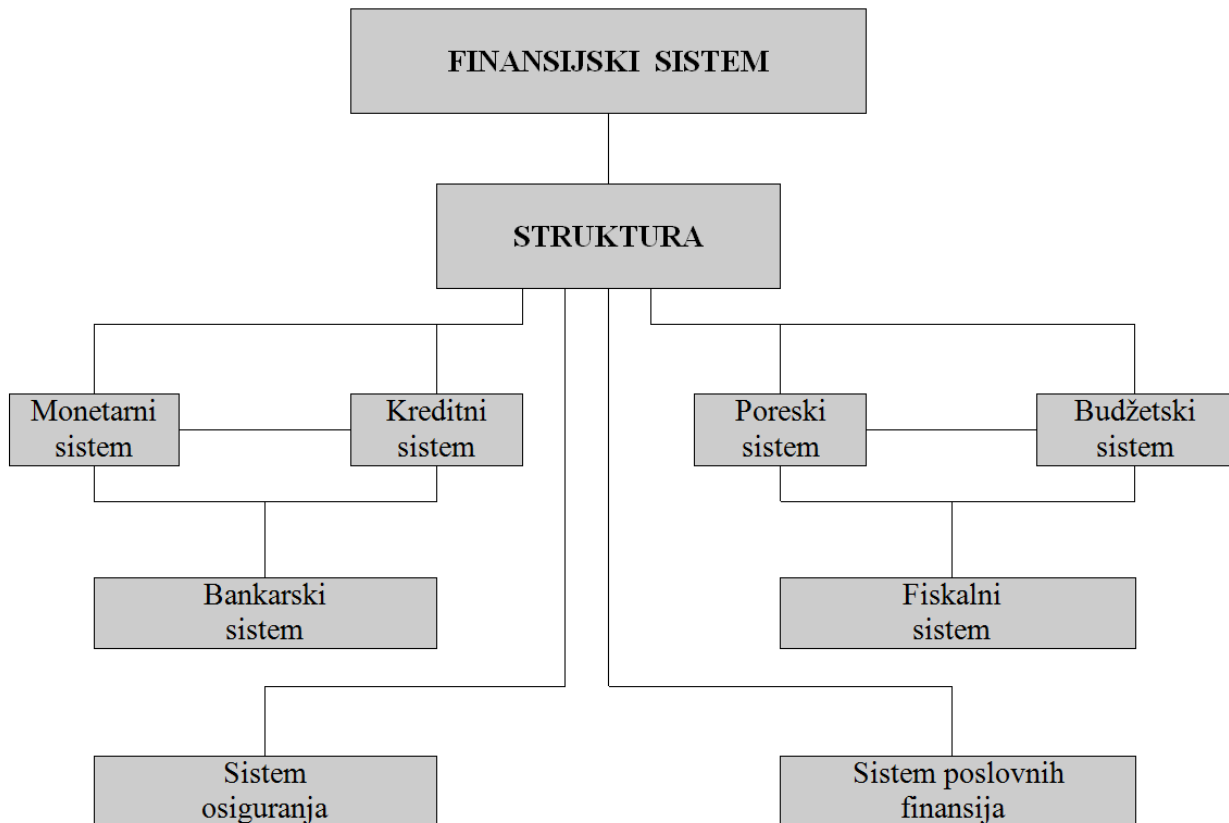
<sup>81</sup> Komazec, S, Ristić, Ž. (2001). *Javne finansije – ekonomika javnog finansiranja*, Visoka poslovna škola, Beograd, str. 65

<sup>82</sup> Komazec, S, Ristić, Ž. (2000). *Globalni finansijski menadžment*, Visoka poslovna škola, Beograd, str. 420



6. *Finansijsko-tržišni sistem* je sastavni element (podsystem) finansijskog sistema svake razvijene zemlje i on obuhvata finansijska tržišta. On predstavlja ujedno i jedan od osnovnih postulata savremene tržišne privrede, budući da se razvijenost tržišne privrede može pratiti preko stepena razvijenosti pojedinih segmenata finansijskog tržišta.

U skladu sa do sada izloženim, ukupnu strukturu finansijskog sistema možemo prikazati na način kao što je to učinjeno na *slici 2.2.*

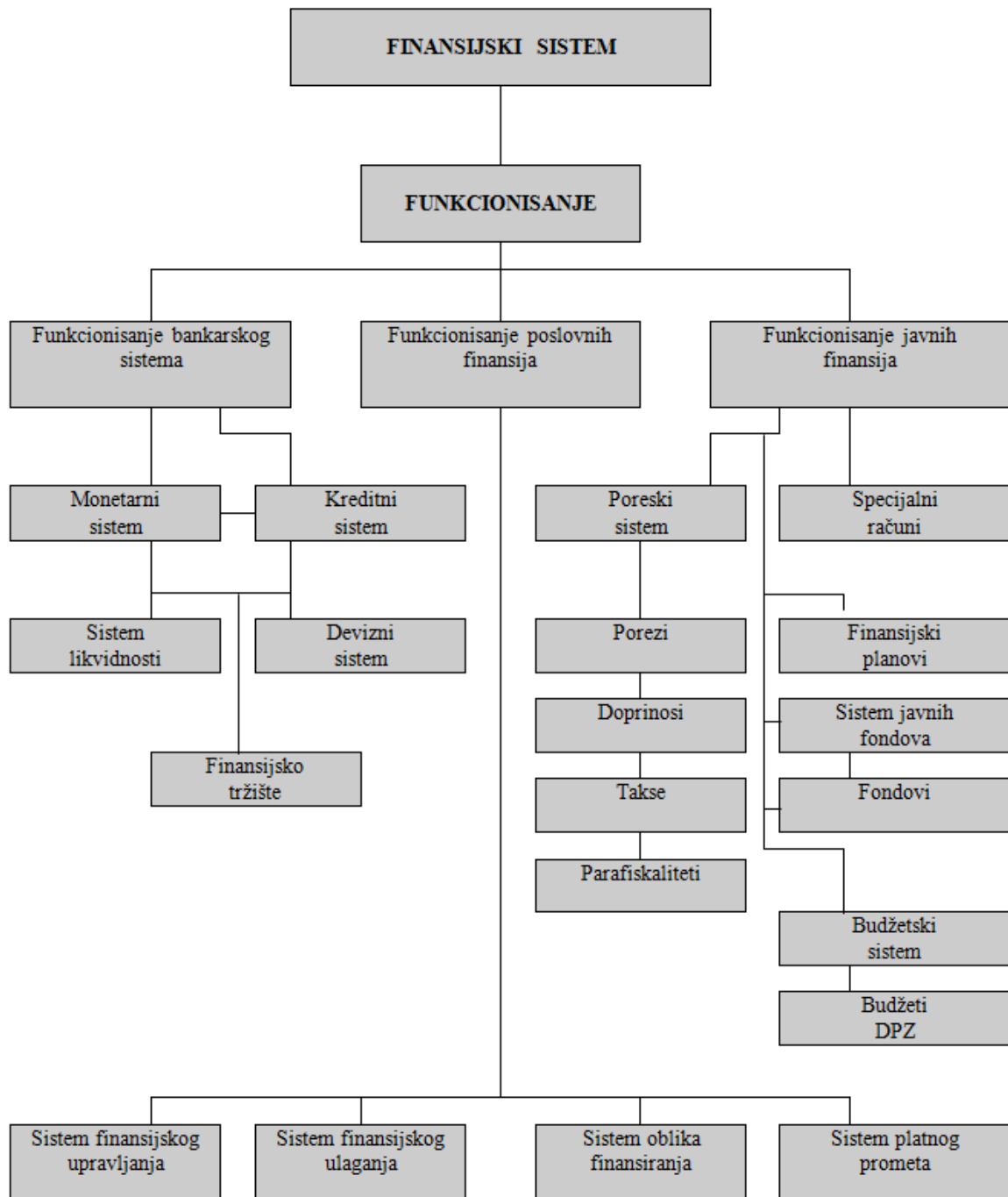


*Slika 2.2. Struktura finansijskog sistema*<sup>83</sup>

Na osnovu prikazane strukture finansijskog sistema vidi se da on pokriva ukupan privredni organizam. Svi podsystemi ukupnog finansijskog sistema organski su povezani preko brojnih instrumenata, institucija, mehanizama i tokova, koji omogućavaju da finansijski sistem skladno i uravnoteženo funkcioniše. Funkcionisanje finansijskog sistema zasniva se na kreiranju novca i kredita, formiranju i raspodeli nacionalnog dohotka i uvozu i izvozu kapitala. To znači, da ovo ujedno predstavlja i osnovu sistema finansiranja društvene reprodukcije. Pri tome, struktura i karakteristike delovanja monetarno-kreditnog, bankarskog i fiskalnog sistema imaju poseban značaj, pa analogno tome, posebno se i proučavaju u nauci o finansijama.

<sup>83</sup> Ivaniš, M. (2006). *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 28

Na kraju, može se zaključiti da je finansijski sistem izuzetno kompleksno područje koje u sebe integriše niz finansijskih grana, odnosno podsistema, ali uz prisustvo brojnih ekonomskih, pravnih, socijalnih i drugih elemenata. S tim u vezi, da bi ovde izloženu strukturu finansijskog sistema još detaljnije i jasnije upotpunili, *na slici 2.3.* dajemo i šematski prikaz funkcionisanja finansijskog sistema.



*Slika 2.3. Funkcionisanje finansijskog sistema*<sup>84</sup>

<sup>84</sup> Ivaniš, M. (2006). *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 29

### 3. Poslovne banke u finansijskom sistemu

Bankarstvo je specifična privredna delatnost koja je determinisana vrstom i sadržinom bankarskih poslova i institucija, što čini celinu odgovarajućeg bankarskog sistema. U obavljaju svoje osnovne funkcije pribavljanja i usmeravanja sredstava za potrebe proizvodnje i reprodukcije, banka ima svoju istorijsku dimenziju i evoluciju. U skladu sa oblicima društvene proizvodnje prilagođavali su se funkcije i ciljevi poslovanja bankarskih organizacija. Međutim, u svim društvenim okolnostima glavni sadržaj pojma banke određen je njenim posredovanjem u novčanim poslovima.

Mada je literatura o bankama i bankarstvu relativno bogata, ipak je činjenica da definisanje banke nije baš jednostavno, tako da ne postoji jedna jedinstvena i opšteprihvaćena definicija banke, najviše zbog toga što je sama priroda banke zamagljena različitim funkcijama koje one vrše u savremenim tržišnim uslovima. Međutim, ako se uzme u obzir celokupna delatnost banaka lako se zapaža da se kroz sve njene funkcije i poslove ipak provlači jedna zajednička karakteristika, a to je uzimanje i davanje kredita i posredovanje u novčanim plaćanjima u privredi i u društvu. Polazeći od navedenog, banka se može definisati kao ustanova ili preduzeće kojem je uzimanje kredita u obliku novca glavno zanimanje.<sup>85</sup> Dakle, polazi se od toga da stvarna funkcija banaka nije davanje kredita ili obavljanje drugih aktivnih poslova već pribavljanje i oblici prikupljanja sredstava.

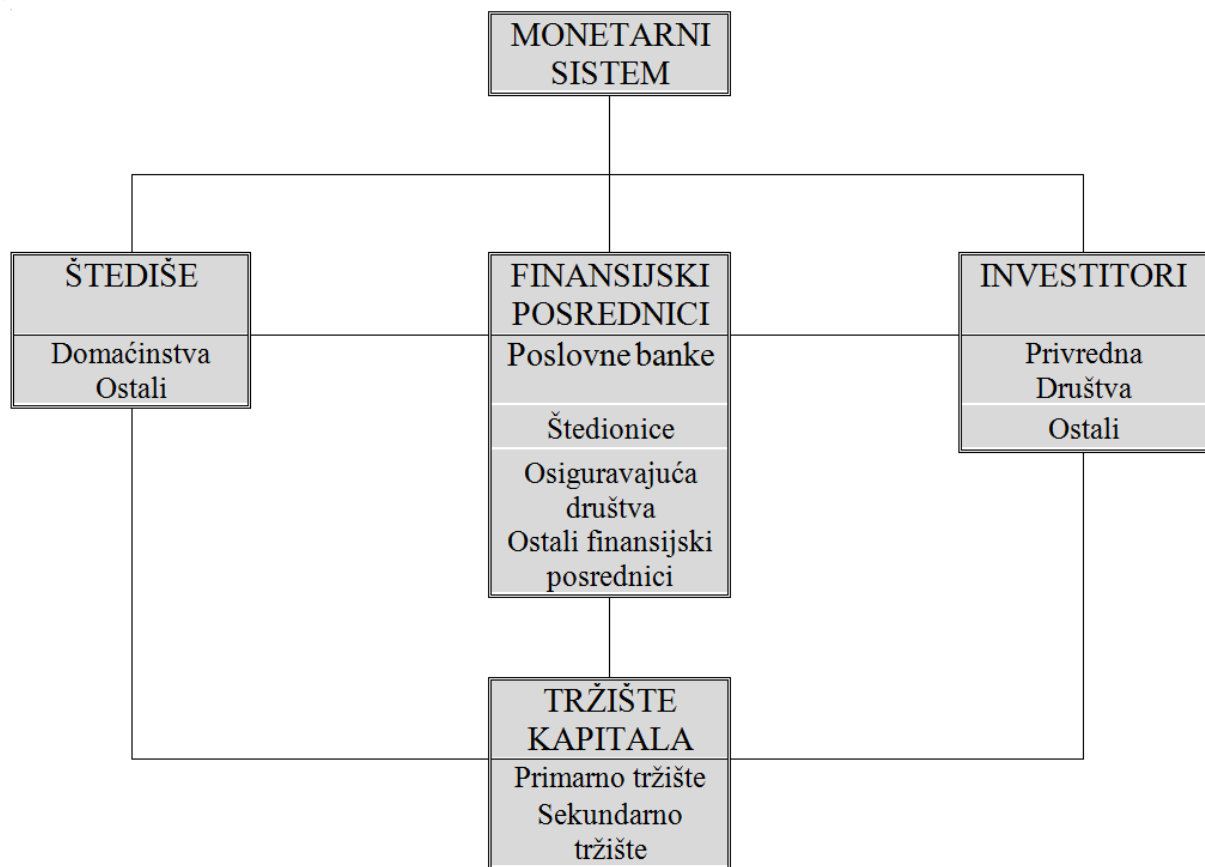
U savremenim uslovima i u istinskom tržišnom ambijentu banka se posmatra kao preduzeće koje je samostalan i odgovoran privredni i tržišni subjekt, sa sopstvenom funkcijom cilja i sposobnošću i spremnošću da preuzme rizik. Jedina specifičnost u odnosu na nefinansijska preduzeća jeste da banke posluju sa novcem kao specifičnom robom iz čega proizlaze već pomenute specifičnosti u pogledu regulative i posebnog nadzora nad bankama i bankarskim sektorom od strane ovlašćenih i regulatornih autoriteta, pre svega Centralne banke i specijalizovanih institucija. Otuda, u različitim oblicima bankarskog organizovanja upotreba termina *poslovna banka* najčešće se povezuje sa bankom uopšte, jer se pod tim pojmom podrazumeva, pre svega, poslovna aktivnost banaka ali ne i njihov nominalni naziv.<sup>86</sup> Zbog toga, u bankarskoj praksi pod nazivom *poslovna banka*, pre svega, podrazumevaju se banke opšteg (poslovnog) tipa.

---

<sup>85</sup> Ristić, Ž, Komazec, S. (2000). *Globalni finansijski menadžment*, Visoka poslovna škola, Beograd, str. 173

<sup>86</sup> Bjelica, V. (2001). *Bankarstvo – teorija i praksa*, Stylos, Novi Sad, str. 15

Bankarski sistem predstavlja deo finansijskog sistema, a poslovne banke su najvažnije institucije toga sistema. U tom kontekstu, značajaj poslovnog bankarstva u finansijskom sistemu najbolje ilustruje *slika 2.4*.



*Slika 2.4. Poslovno bankarstvo u finansijskom sistemu*<sup>87</sup>

Na osnovu gornjeg prikaza, može se reći da poslovno bankarstvo u finansijskom sistemu ima sledeće mesto: (1) Mobilizacija i koncentracija štednje svih subjekata koji imaju veći dohodak od potrošnje; (2) Efikasna alokacija štednje po sektorima i subjektima koji predstavljaju određene oblike imovine; (3) Organizovanje racionalnih oblika plaćanja i konverzije jednog oblika imovine u drugi oblik.

Takođe, treba reći da banke spadaju u grupaciju veoma kompleksnih i adaptibilnih institucija. U savremenim uslovima, one obavljaju veoma heterogene poslove, počev od kreiranja i ulivanja novog novca u ekonomski sistem, preko intermedijarnih funkcija mobilizovanja i koncentrisanja slobodnih društvenih fondova, pa do obavljanja različitih intelektualnih i savetodavnih poslova za svoje klijente. Pri tome, osnovni motiv poslovanja banaka je profit, kao razlika između ostvarenih prihoda po osnovu svih poslova koje savremena banka obavlja i ukupnih troškova poslovanja u kojima dominiraju troškovi pribavljanja

<sup>87</sup> Ivaniš, M. (2006). *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 143

sredstava, sa jedne strane, i visine sopstvenog kapitala banke, sa druge strane. Sintetički pokazatelj profitabilnosti banaka u tržišnoj privredi jeste prinos na sopstveni, odnosno akcionarski kapital.

Banke kao i njihovi konkurenti sa sličnim uslugama, pružaju danas veoma široku lepezu različitih finansijskih usluga svojim klijentima. Kao takve, banke imaju veoma veliki broj važnih uloga u privredi. Pri tome, poslovni uspeh banaka zasniva se na njihovoj sposobnosti da prepoznaju finansijske usluge koje su potrebne njihovim klijentima, da efikasno pruže te usluge i prodaju ih po konkurentnoj ceni. U kontekstu rečenog, na slici 2.5. dat je pregled koje su to usluge koje danas banke nude svojim klijentima.<sup>88</sup>



*Slika 2.5. Usluge koje pruža savremena poslovna banka*

Na osnovu prikaza najvažnijih bankarskih usluga koje smo naveli, očigledno je da postoji veoma široka lepeza tih usluga, kao i da se ona i dalje širi pojavom novih bankarskih usluga. Generalno gledano, može se reći da su tržišni uslovi u razvijenim zemljama primorali bankarski sektor da konstantno uvodi inovacije u poslovanje i da plasira nove bankarske proizvode za pojedine tržišne segmente i nepoznatog kupca na njima. Na taj način, izvršena je transformacija tzv. tradicionalnog bankarstva u savremeno bankarstvo i stvorio se sasvim novi tip modernog bankarstva tržišnog tipa.

<sup>88</sup> Rose, P, Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd, str. 12

#### 4. Uloga poslovnih banaka u privrednim procesima

Poznato je da se banke u osnovi bave primanjem novčanih depozita i davanjem kredita. Prema tome, banka finansijski posreduje između finansijski suficitnih i deficitnih transaktora, pri tome, mobilise i koncentriše slobodna finansijska sredstva suficitnih transaktora i alocira ih ili transformiše deficitnim transaktorima. Gledano sa ovog aspekta, banke spadaju u najvažnije subjekte finansijskog tržišta i ukupnog sistema finansiranja privrede. U sistemu finansiranja privrede i države banke imaju dominantnu ulogu, bilo da se radi o direktnom kreditiranju različitih preduzeća, bilo da se radi o indirektnom finansiranju preko finansijskih tržišta (hartija od vrednosti). Zbog toga, dobro organizovan finansijski i bankarski sistem, kao i njihovo efikasno funkcionisanje doprinosi sledećim procesima u privredi: <sup>89</sup>

1. Povećanju stope nacionalne štednje;
2. Bržoj koncentraciji i centralizaciji kapitala;
3. Većoj efikasnosti korišćenja nacionalne štednje;
4. Povećanju opšte stope prinosa na društveni kapital;
5. Većoj stabilnosti privrednih i finansijskih tokova;
6. Povećanju opšte stope privrednog rasta;
7. Većoj društvenoj kontroli novčanih i finansijskih tokova;
8. Optimalnoj alokaciji finansijskih resursa u procesu finansiranja privrednog razvoja.

Banke su osnovni nosilac finansiranja privrede, što je posebno izraženo u nerazvijenim privredama, u kojima ne postoji razvijeno finansijsko tržište, pa otuda, u njima dominira bankarski kredit kao osnovni instrument finansiranja privrede. Naime, nerazvijeno tržište kapitala i nerazvijena finansijska infrastruktura uslovljavaju da upravo bankarski kredit i depoziti imaju osnovnu ulogu u finansiranju privrede. S druge strane, u uslovima visoko razvijenih tržišnih privreda koje imaju razvijena finansijska tržišta sa veoma izgrađenom finansijskom infrastrukturom, učešće banaka u mobilizaciji i koncentraciji sredstava znatno je manje, jer njihovu ulogu u velikoj meri preuzimaju nebankarski finansijski posrednici.

Poslovne banke u savremenoj privredi igraju veoma značajnu ulogu bez obzira na karakter društvenih sistema. Od pojave novca i kredita, uloga banaka se u suštini nije promenila. Međutim, njihov značaj stalno je rastao kroz razvoj proizvodnih snaga i društvenih odnosa, tako da je danas njihov uticaj na novčane i robne tokove postao jedna od najvažnijih karika savremene razmene u svetu. S obzirom da pribavljanje i usmeravanje finansijskih sredstava predstavlja osnovnu posredničku funkciju banaka, sa svrhom uzimanja i davanja kredita, onda sa

<sup>89</sup> Komazec, S, Živkovič, A, Ristić, Ž. (2000). *Poslovna politika banaka*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 91

aspekta novčanog uticaja na tokove reprodukcije, delokrug poslovanja banke određuju sledeće grupe poslova:

1. Prikupljanje depozita i pribavljanje sredstava;
2. Kreiranje novca i odobravanje kredita;
3. Obavljanje platnog prometa.

*1. Prikupljanje depozita i pribavljanje sredstava* - predstavlja značajnu grupu bankarskih poslova sa aspekta novčanog uticaja na reprodukciju kojima se daje mogućnost bankama da na osnovu prikupljenih i pribavljenih sredstava kreiraju novac i odobravaju kredite. Depoziti privrede i stanovništva najvećim delom određuju volumen i strukturu kreditnog potencijala banaka. Otuda, banke ovome pridaju posebnu pažnju u svojoj poslovnoj politici.

*2. Kreiranje novca i odobravanje kredita* - predstavlja drugu grupu značajnih bankarskih poslova sa aspekta novčanog uticaja na reprodukciju kojima se daje mogućnost bankama da umnožavaju svoj kreditni volumen metodama kreditno-monetarne multiplikacije novca i kredita. Ovo kreiranje novca u bankama predstavlja tzv. *sekundarnu emisiju* čiju osnovu čini primarni novac centralne monetarne ustanove. Svrha prikupljanja sredstava i njihove kreditno-monetarne multiplikacije zasnovana je na potrebi korisnika (privrednih subjekata, stanovništva i drugih pravnih lica) da ta sredstva mogu koristiti za određene namene.

*3. Obavljanje platnog prometa* - predstavlja treću značajnu grupu bankarskih poslova sa aspekta novčanog uticaja na reprodukciju. U oblasti platnog prometa koji se obavlja posredstvom banaka, osim dela platnog prometa u zemlji, poseban značaj ima obavljanje platnog prometa sa inostranstvom. Poslovi platnog prometa imaju svoj finansijski odraz na finansijski potencijal i poslovanje banaka, te se ne mogu posmatrati kao marginalni.

Sa stanovništvom novčanog uticaja na reprodukciju, ukupnost navedenih grupa bankarskih poslova u tesnoj je korelaciji sa odgovarajućim globalnim ciljevima razvoja, koje privredna i društvena struktura projektuje u svome razvoju. To znači, da se konkretna uloga i funkcija bankarskih institucija i pored određenih zajedničkih obeležja bitno razlikuje u različitom društvenom ambijentu i okruženju, odnosno, zavisi od toga da li su u pitanju uslovi privređivanja u zemljama tržišne ekonomije, zemljama u tranziciji ili nerazvijenim zemljama. Analogno tome, u zavisnosti od strukture svojinskih i vlasničkih odnosa u reprodukciji determinisani su i specifični zadaci i uloga banaka u reprodukciji. Takođe, u zavisnosti od odnosa u društvenom okruženju u kojem posluju banke, iskazuje se bitna razlika između banaka koje su osnovane državnim kapitalom i banaka koje su konstituisane kao akcionarska društva sa privatnim, mešovitim ili zadružnim kapitalom.

## 5. Savremeni trendovi u razvoju poslovnog bankarstva

Tokom poslednje dve decenije u bankarstvu su se dogodile brojne promene. Jednim delom one su posledica uticaja političkih, privrednih, tehnoloških i demografskih faktora koje su prisutne ne samo u razvijenim zemljama, već i u zemljama u tranziciji. Drugim delom, one su rezultat promena unutar ukupnog finansijskog sektora.<sup>90</sup> Upoređujući savremeno bankarstvo sa tradicionalnim bankarstvom, očigledno je da postoje bitne razlike. Naime, nove poslovne filozofije banaka iz kojih proizlaze i nove strategije, karakterišu se orijentacijom prema klijentu, za razliku od tradicionalnog bankarstva kada su banke bile usmerene ka sebi. Usled porasta životnog standarda stanovništva širom sveta, s jedne strane, kao i zbog porasta konkurencije u globalnim razmerama, s druge strane, promene u poslovnim filozofijama banaka bile su nužne i neizbežne. Iako je već napravljen dosta veliki iskorak u procesu prelaza sa tradicionalnog ka savremenom (modernom) bankarstvu, ipak je činjenica da ovaj proces u mnogim zemljama još uvek traje, i to kako u razvijenim tako i u zemljama u tranziciji.<sup>91</sup>

Transformacija finansijske strukture visoko razvijenih zemalja ostvarila je značajan uticaj na poslovanje banaka širom sveta. U vezi sa tim, moglo bi se reći da se od svih faktora koji su uticali na promenu fiziologije i morfologije bankarskog poslovanja, posebno izdvajaju sledeći faktori: (1) deregulacija, (2) konkurencija, (3) globalizacija, i (4) informacioni progres.

(1) *Deregulacija* – podrazumeva radikalno smanjenje državne regulacije u odnosu na banke i druge finansijske institucije. Procesi deregulacije znače bitnu redukciju raznih administrativnih ograničenja koja su egzistirala na polju bankarstva i finansija. Ovi procesi doveli su do ukidanja raznih barijera koje su postojale između različitih sektora u finansijskoj sferi što je postepeno dovelo do tzv. despecijalizacije različitih finansijskih institucija. Kao rezultat despecijalizacije bio je povezivanje bankarskog sektora i tržišta kapitala, odnosno povezivanje poslovne aktivnosti banaka, berzanskih firmi i institucionalnih investitora. Smanjenjem državne regulacije i izlaganjem banaka i celokupne finansijske sfere tržišnoj kompetitivnosti, proces deregulacije je praktično postao glavna institucionalna pokretačka snaga koja dovodi do niza transformacionih procesa. Ovi procesi u visoko razvijenim zemljama tržišne privrede dobili su na intenzitetu tokom 70-ih godina prošlog veka, da bi ekspanziju doživeli tokom 80-ih i 90-ih godina, kao i u prvim godinama ovog veka.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Rončević, A. (2006). *Nove usluge bankarskog sektora*, Ekonomski pregled, 57 (11), str. 754

<sup>91</sup> Isto, str. 754

<sup>92</sup> Jović, Z. (2008). *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34



Osnovni razlog dotadašnjeg državnog intervencionističkog pristupa u regulisanju finansijske strukture bilo je nastojanje da su u prvom redu obezbedi sistemsku stabilnost finansijskog sektora. Naime, putem ograničenja konkrecije finansijskih institucija nastojalo se da se smanje rizici u funkcionisanju finansijskog sektora tj. da se drže pod kontrolom rizici u funkcionisanju banaka i drugih finansijskih institucija.<sup>93</sup> Međutim, prihvatanjem koncepta deregulacije od strane najrazvijenijih zemalja sveta, stvoren je prostor za konkurentsku utakmicu između i unutar različitih oblika finansijskih institucija. Naime, usvajanjem koncepta tzv. univerzalne banke koja sme da se bavi ne samo bankarskim, već i svim berzanskim i ostalim tzv. parabankarskim poslovima, ukida se oštra razlika između banaka i nebankarskih finansijskih institucija. Taj efekat deregulacije nosi veću profitabilnost čitavog sistema univerzalne banke koji predstavlja sintetički izraz ukupnih performansi svih poslova koje može da obavlja jedna ovako deregulisana bankarska organizacija.<sup>94</sup>

Uporedo sa činjenicom da proces deregulacije čini finansijski sistem efikasnijim i dinamičnijim, isto tako je i činjenica da ga deregulacija istovremeno čini i manje stabilnim. Naime, deregulacija je omogućila da kompanije sa višim kreditnim rejtingom direktno mogu da izađu na tržište kapitala, što automatski smanjuje kvalitet kreditnih plasmana banaka. Zbog toga, banke preusmeravaju plasmane u finansiranje nekretnina i vlasnička prestrukturiranja velikih kompanija. Na taj način, formira se rizičnija struktura bankarske aktive, koja nosi i relativno više kamatne stope kao kompenzaciju viših kreditnih rizika. S druge strane, kao odgovor na negativne efekte deregulacije dolazi do pojačane kontrole i supervizije banaka, jer regulativni centri nekih zemalja tzv. prudencionom kontrolom i supervizijom teže da nadoknade postojanje i ekspanziju tržišnih rizika, kao i rizika vezanih za tržište kapitala.<sup>95</sup>

(2) *Konkurencija* – finansijskih institucija uglavnom ima dva osnovna pojavna oblika, to su: *prvo*, cenovna konkurencija, i *drugo*, produktna konkurencija. *Cenovna konkurencija* ogleda se u obezbeđivanju povoljnih kamatnih stopa za klijente banke. Zbog toga, deregulacija finansijskog sistema i kamatnih stopa, kroz pojačanu konkurenciju banaka i ostalih finansijskih institucija rezultirala je u obaranju nivoa kamatnih stopa i kamatnih marži. *Produktna konkurencija* ogleda se u stvaranju novih finansijskih proizvoda i usluga, slično produktnoj diferencijaciji u industriji i trgovini. Banke i druge finansijske institucije kreiranjem ovih proizvoda i usluga nastoje da zadovolje širi asortiman potreba svojih klijenata, ali i da stvore tražnju za novim do tada nepoznatim proizvodima i uslugama. Na tržištima razvijenih zemalja,

<sup>93</sup> Ćirović, M. (2001). *Bankarstvo*, Bridge Company, Beograd, str. 13

<sup>94</sup> Jović, Z. (2008). *Parabankarski i nekreditni poslovi*, Autorsko izdanje, Beograd, str. 36

<sup>95</sup> Jović, Z. (2008). *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 35

snažna konkurencija i borba za opstanak na tržištu bankama kao imperativ nameću profitabilnost poslovanja. S tim u vezi, sofisticirani oblici marketinga koji su ranije bili isključivo vezani za trgovinu i industriju, sada se prenose i na sferu bankarstva i drugih finansijskih institucija. Putem ekonomske propagande i stvaranja bankarskog imidža kombinacijom instrumenata marketing mixa, deluje se na privlačenje sredstava u poslovne banke i razvijanje dodatnih poslovnih aktivnosti banaka u cilju tzv. unakrsne prodaje finansijskih proizvoda i usluga uz povećanje korišćenja tehnoloških i kadrovskih potencijala u procesima stvaranja univerzalnih banaka.<sup>96</sup>

(3) *Globalizacija* – kao treći značajan faktor u razvoju savremenih trendova u bankarstvu u najširem smislu podrazumeva slobodan protok roba, ljudi i kapitala, Kada je bankarstvo u pitanju, procesi globalizacije i deregulacije doprineli su povećanju međunarodnih tokova bankarskih kredita i drugih finansijskih usluga kao i povećanju fizičkog prisustva bankarskih institucija u drugim zemljama, što je dovelo do stvaranja multinacionalnih banaka koje danas daju značajan doprinos integraciji finansijskih tržišta. Multinacionalne banke proširuju svoje poslovanje u druge države izgradnjom mreže filijala na njihovoj teritoriji. Pri tome, globalizacija bankarskog poslovanja je najrazvijenija u oblasti investicionog bankarstva, dok su komercijalne banke uglavnom fokusirane na lokalna tržišta. Kao posledica širenja multinacionalnih banaka došlo je do snažnog razvoja konkurencije na lokalnim tržištima, što je ugrozilo opstanak manjih lokalnih banaka koje su putem merdžera ili akvizicija često bivale asimilirane od strane jačih i većih multinacionalnih banaka.<sup>97</sup>

Globalizacija kao proces, nosi sa sobom nekoliko glavnih prednosti, ali isto tako i nekoliko glavnih nedostataka. U kontekstu rečenog, navešćemo samo neke najvažnije prednosti i nedostatke procesa globalizacije.<sup>98</sup>

*Glavne prednosti* procesa globalizacije mogu biti sledeće:

(1) *Diverzifikacija rizika* – obzirom da međunarodne mogućnosti pružaju mogućnost da se diverzifikuju domaći rizici;

(2) *Ekonomija obima* – obzirom da ekspanzija izvan domaćih granica potencijalno može sniziti prosečne operativne troškove poslovanja banke;

(3) *Inovacije* – obzirom da nove produktne inovacije koje se nude na međunarodnom finansijskom tržištu mogu generisati ekstra profite.

<sup>96</sup> Jović, Z. (2008). *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 35-36

<sup>97</sup> Račić, Ž. (2018). *Bankarstvo*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str. 19-20

<sup>98</sup> Jović, Z. (2008). *Parabankarski i nekreditni poslovi*, Autorsko izdanje, Beograd, str. 34

(4) *Izvori sredstava* – obzirom da međunarodna ekspanzija omogućava finansijskim institucijama, posebno bankama, da pronađu jeftinije i dostupnije izvore finansijskih sredstava;

(5) *Odnosi sa klijentima* – obzirom da sam proces internacionalizacije omogućava bankama da održavaju kontakte sa domaćim multinacionalnim kompanijama sa kojima posluju;

(6) *Zaobilaženje propisa* – obzirom da domaća pravna regulativa nije primenljiva na sve internacionalne aktivnosti, onda se u inostranstvu mogu koristiti povoljniji lokalni propisi, što može imati značajnijih efekata na rast profitabilnosti finansijskih institucija.

*Glavni nedostaci procesa globalizacije mogu biti sledeći:*

(1) *Informacioni troškovi i troškovi monitoringa* – obzirom da međunarodna ekspanzija uvećava izloženost finansijskih institucija, posebno banaka, riziku naplate što nužno zahteva i dodatne informacione troškove tzv. monitoringa;

(2) *Nacionalizacija/eksproprijacija* – obzirom da politički faktori rizika kao što su promene vlada u zemljama gde finansijske institucije posluju mogu dovesti do nacionalizacije i oduzimanja osnovnih sredstava i imovine filijalama banaka u stranim državama.

(3) *Fiksni troškovi* – obzirom na činjenicu da, po logici stvari, fiksni troškovi osnivanja organizacionih delova tj. filijala u inostranstvu mogu biti ekstremno visoki, ovo čini dodatni nedostatak procesa globalizacije, gledano sa aspekta finansijskih institucija, posebno banaka.

Izrazita internacionalizacija poslovanja banaka na finansijskim tržištima koja se sve više globalizuju, u glavni fokus stavljaju procese upravljanja rizicima u cilju smanjenja rizika radi očuvanja prinosa (profita) banaka na globalizovanom tržištu. Analogno tome, postoji sve veća potreba za tzv. *prudencionom* kontrolom bankarskog sektora. Pri tome, procesi globalizacije ne samo banaka već i ostalih finansijskih institucija nužno zahtevaju harmonizaciju prudencione kontrole u smislu formiranja jedinstvenih kriterijuma koji bi važili na međunarodnom planu.<sup>99</sup>

(4) *Informacioni progres* – kao četvrti značajan faktor u razvoju savremenih trendova u bankarstvu stvorio je gotovo neograničene mogućnosti primene informacione i komunikacione tehnologije (IKT) u savremenom tržišno orijentisanom bankarstvu. Implementacija savremene računarske i informacione tehnologije u bankarsko poslovanje uticala je na razvoj elektronskog bankarstva. Mogućnost brzog prenosa podataka i transfera novca na relacijama sa klijentima i drugim bankama, rezultirala je značajnim promenama u tehnološkim i organizacionim aspektima bankarskog poslovanja. Primena savremene računarske tehnologije omogućila je bankama

<sup>99</sup> Ćirović, M. (2001). *Bankarstvo*, Bridge Company, Beograd, str. 17

direktnu komunikaciju sa klijentima, što je drastično smanjilo potrebu za brojem filijala banke, kao i za brojem zaposlenih, ali je dovelo i do smanjenja operativnih bankarskih troškova.<sup>100</sup>

Generalno gledano, masovnim korišćenjem računarske i informacione tehnologije enormno se povećala brzina i tačnost transakcija u okviru finansijskog sistema što je uticalo na stvaranje znatno fleksibilnijih finansijskih struktura i fleksibilnijih finansijskih institucija. Uvođenjem novih informacionih tehnologija unapredile su se procedure u bankarskom poslovanju, podigla se efikasnost rada, pojednostavio se i ubrzao praktični rad, smanjili su se troškovi, povećala se produktivnost zaposlenih u bankama, ali se omogućila i ušteda vremena klijenata banke. S druge strane, trenutno prenošenje informacija i obrada podataka omogućilo je brzo sagledavanje najpovoljnijih kombinacija za poslovne transakcije. U kontekstu navedenog, nesporna je činjenica da je informacioni progres doveo do dramatičnih izmena tradicionalnog poslovnog modela poslovanja banaka, što smo pokušali ilustrovati u *tabeli 2.1.*

#### POSLOVNI MODELI BANAKA<sup>101</sup>

*Tabela 2.1.*

TRADICIONALNI MODELI BANAKA		IZMENJENI MODELI BANAKA
BANKE	UZROČNICI	VIRTUELNE BANKE
- Krediti	- Deregulacija	- Krediti
- Depoziti	- Konkurencija	- Depoziti
	- Globalizacija	- Komunikacija sa klijentima
	- Standardi	- Posredovanje na berzi
	- Tehnologije	- Parabankarske usluge
		On-line servisi za klijente: - Plaćanja - Transferi novca - Drugi servisi za klijente

Međutim, razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija ne ostvaruje isključivo pozitivne efekte na razvoj bankarskog poslovanja, jer praćenje savremenih tehnoloških trendova i implementacija novih tehnoloških rešenja izlaže banke velikim troškovima. S tim u vezi, praksa je pokazala da banke koje nisu bile finansijski dovoljno jake da blagovremeno implementiraju IKT veoma brzo su gubile konkurentnost i često su nestajale sa tržišta.

<sup>100</sup> Račić, Ž. (2018). *Bankarstvo*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str. 18-19

<sup>101</sup> Sačinjeno prema: Jović, Z. (2008). *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 43

## 6. Organizaciono strukturiranje poslovne banke

Pod organizacionom strukturom banke podrazumeva se organizaciona šema banke. Ona zavisi od vrste poslova kojima će se banka baviti i njene teritorijalne rasprostranjenosti. Pri tome, kadrovska osposobljenost banke sagledava se na osnovu sistematizacije radnih mesta u banci po izvršiocima, sa kvalifikacionom strukturom izvršilaca i radnim iskustvom za svako radno mesto.<sup>102</sup> Organizovanje i organizacione strukture su izuzetno značajni faktori celokupne organizacije poslovanja banke da bi se aktivnosti u bankarskoj organizaciji obavile na efikasan i efektivan način.

U vezi sa tim, treba reći da je organizovanje u banci kao proces stvaranja organizacione strukture u delokrugu aktivnosti menadžera, koji treba da kreiraju takvu strukturu bankarske organizacije koja će omogućiti zaposlenima da efikasno i efektivno obavljaju svoje poslove. Analogno navedenom, mogli bismo reći da formalna podela poslova unutar bankarske organizacije predstavlja u stvari njenu organizacionu strukturu.<sup>103</sup>

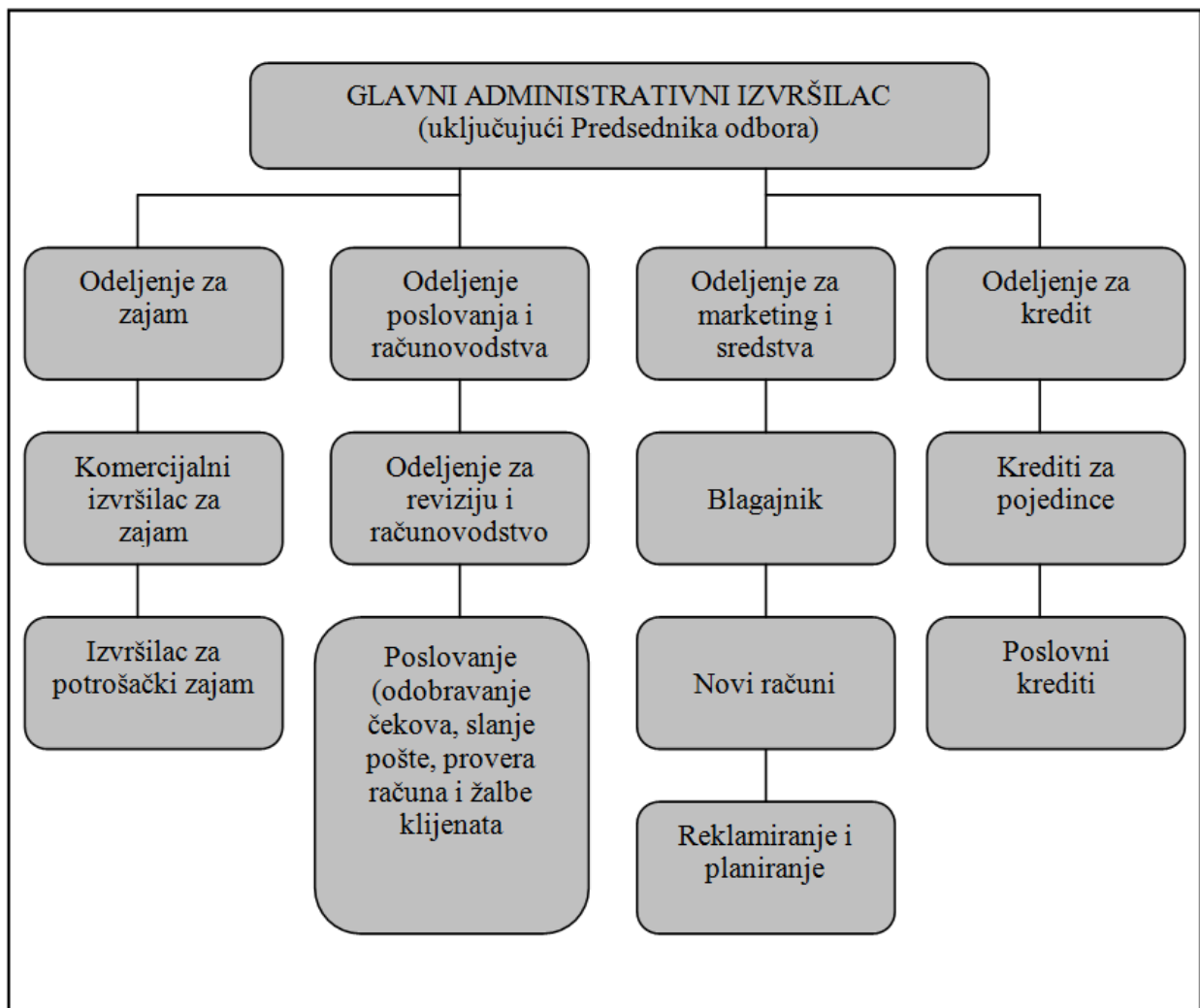
Najznačajniji faktor u određivanju organizacione strukture banke jeste obim poslovanja. To se može videti na primerima tipičnih organizacionih šema za manje lokalne banke ili poslovne banke sa ograničenim ovlašćenjima u odnosu na finansijski centar ili privrednu banku koja opslužuje međunarodna finansijska tržišta. Dakle, uticaj veličine obima poslovanja na unutrašnju organizaciju banke najbolje se može videti na primerima malih lokalnih banaka koje pružaju usluge u manjim i većim gradovima. Ove banke su najviše usredsređene na privlačenje manjih depozita građana i na odobravanje stambenih i manjih poslovnih zajmova. Otuda, banke čiji je osnovni cilj da na tržištu posluju sa građanstvom i da odobravaju manje poslovne zajmove i depozite, često se u literaturi nazivaju banke sa ograničenim ovlašćenjima. Osim toga, zbog svoje izrazite usredsređenosti na lokalno područje one se obično nazivaju i lokalnim bankama.<sup>104</sup>

Delatnost lokalnih banaka, po pravilu, obično pokazuje poslovanje koje se karakteriše relativno niskim rizikom ali sa ograničenim mogućnostima za razvoj novih bankarskih poslova. Ako se banke ove veličine eventualno nađu u teškoćama, onda se obično traže novi menadžeri i načini da se zameni dotrajala elektronska oprema. Inače, organizaciona šema manjih lokalnih banaka nije komplikovana i prikazana je *na slici 2.6*.

<sup>102</sup> Lučić, LJ. (2012). *Bankarsko poslovanje i platni promet*, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, str. 14

<sup>103</sup> Knežević, S. (2006). *Strategijsko odlučivanje u bankama na osnovu informacija upravljačkog računovodstva*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 113

<sup>104</sup> Rose, P, Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 72



*Slika 2.6. Organizaciona šema za manje lokalne banke ili banke sa ograničenim ovlašćenjima*<sup>105</sup>

Na osnovu prethodno navedenog, mogli bismo reći da su za manju lokalnu banku karakteristična uglavnom obeležja koja se ogledaju u sledećem:

- (1) Njeno poslovanje je sa relativno niskim rizikom i ograničenjima u razvoju;
- (2) Promene u lokalnoj privredi značajno utiču na njeno poslovanje;
- (3) Uska saradnja između najvišeg rukovodstva i zaposlenih normalna je pojava;
- (4) Organizaciona šema za ovu banku je veoma jednostavna.

<sup>105</sup> Sačinjeno prema: Rose, P, Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 75

Organizacija banke ima svoje specifičnosti ne samo u odnosu na obim poslovanja, već i u odnosu na tip bankarske kompanije. U vezi sa tim, prema relevantnoj svetskoj literaturi, sa aspekta finansijskih usluga koje pružaju, sve kompanije bi se mogle klasifikovati na način kako je to prikazano u *tabeli 2.2.*

KLASIFIKACIJA FINANSIJSKIH INSTITUCIJA - BANAKA  
KOJE PRUŽAJU FINANSIJSKE USLUGE <sup>106</sup>

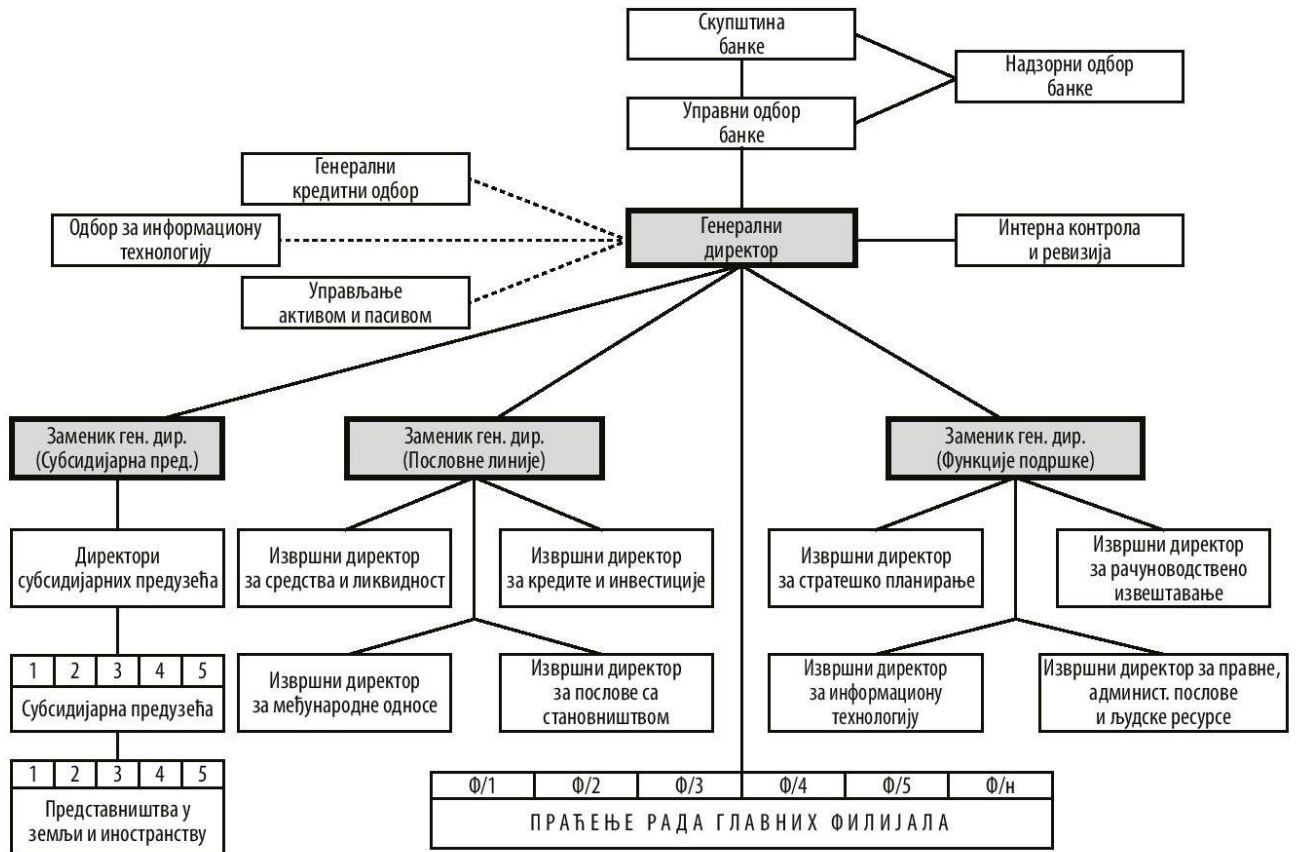
*Tabela 2.2.*

NAZIV BANKE	OPIS POSLOVA – USLUGA
Univerzalne banke	Pružanje većine finansijskih usluga koje su prisutne na finansijskom tržištu
Komercijalne banke	Prodaja depozita i odobravanje zajmova firmama i pojedincima
Hipotekarne banke	Odobranje hipotekarnih zajmova za nekretnine i razne projekte
Štedionice	Prikupljanje štednih uloga i odobravanje zajmova pojedincima i domaćinstvima
Zadržne banke	Pomoć poljoprivrednim proizvođačima i potrošačima pri kupovini raznih dobara
Investicione banke	Garancije i emisija hartija od vrednosti za klijente banke
Trgovačke banke	Obezbeđenje zajmova i akcijskog kapitala za kompanije
Međunarodne banke	Komercijalne banke koje su prisutne u nekoliko zemalja
Banke koje obavljaju bankarske usluge	Pružanje usluga bankama
Poslovne banke sa visokim ovlašćenjima	Veće komercijalne banke za pružanje usluga korporacijama i državama
Poslovne banke sa ogeaničenim ovlašćenjima	Manje banke koje su orijentisane, pre svega na građane i pojedice
Državne banke	Banke koje posluju na osnovu ovlašćenja od bankarskih komisija za određenu državu

Kao što se vidi, organizaciona struktura banke predstavlja rezultat aktivnosti u procesu organizacionog strukturiranja bankarskih aktivnosti i može se posmatrati sa veoma različitih aspekata, odnosno uticaja različitih faktora. Zbog toga, modeli organizacije i funkcionisanja savremenih banaka razlikuju se u određenim segmentima i između sebe, u zavisnosti od toga da li je u pitanju: univerzalna ili specijalizovana banka, velika, srednja ili mala banka i da li je u

<sup>106</sup> Sačinjeno prema: Knežević, S. (2006). *Strategijsko odlučivanje u bankama na osnovu informacija upravljačkog računovodstva*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 114

pitanju banka sa ili bez mreže filijala lociranih na užem prosotoru ili dislociranih na širem prostoru. Po mišljenju nekih autora najprikladniji je model organizacione strukture univerzalne banke filijalskog tipa sa određenim filijalskim specijalnostima<sup>107</sup>. Ovaj model organizacije banke ilustativno je prikazan na slici 2.7.



*Slika 2.7. Model organizacione strukture savremene banke*<sup>108</sup>

Za upravljanje organizacionom strukturom banke značajna su dva parametra: efikasnost i efektivnost organizacione strukture. Pored toga, neophodno je da se predvidi i dvosmerno organizaciono komuniciranje i to: od nižeg ka višem organizacijskom nivou, kao i obrnuto. Na osnovu prezentovane organizacione šeme savremene poslovne banke, može se videti sledeće:

*Prvo*, vlasništvo nad bankom je odvojeno od upravljanja bankom. Skupštinu banke čine svi akcionari banke – vlasnici banke. Skupština banke je istovremeno i najviši organ upravljanja bankom. Međutim, u akcionarskim društvima akcionari svoje pravo na upravljanje delegiraju na organe koje sami izaberu. Izvršni odbor banke je tzv. *top menadžment* banke a izvršni direktori

<sup>107</sup> Vunjak, N, Kovačević, LJ. (2006). *Bankarstvo – bankarski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 113

<sup>108</sup> Sačinjeno prema: Vunjak, N, Kovačević, LJ. (2006). *Bankarstvo – bankarski menadžment*, Cit. delo, str. 115



su odgovorni za celokupno poslovanje banke, dok je menadžment na nižim hijerarhijskim nivoima odgovoran samo za određene segmente bankarskog poslovanja.

*Drugo*, menadžment poslovne banke prema hijerarhiji podeljen je na: top menadžment, menadžment srednjeg nivoa i menadžment prve linije. Prema prikazanoj organizacionoj šemi menadžment srednjeg nivoa trebalo bi da predstavljaju direktori sektora. Ako se izuzmu sektori banke čije konstituisanje je zakonom propisano, onda se nameće zaključak da se organizacione šeme banaka međusobno razlikuju i po načinu organizacije sektora i po organizacionoj strukturi pojedinih sektora.<sup>109</sup>

*Treće*, menadžment prve linije su šefovi organizacionih jedinica unutar sektora (službi i odeljenja). Sektorska struktura banke, bez obzira koliko je različita uvek mora da pokrije poslove kojima se banka bavi, pre svega, poslove bez kojih banka kao finansijska institucija ne bi bila banka. Otuda, u prikazanom organizacionom modelu savremene banke, svi poslovi u banci su razdvojeni na poslove koji su direktno vezani za bankarsko poslovanje (tzv. bankarske poslovne linije) i poslove koji su indirektno vezani za bankarsko poslovanje (tzv. funkcije podrške odlučivanju). Međutim, bez obzira na podelu poslova na pomenute dve velike grupe, treba istaći da je neophodno dati potpuno isti tretman obema grupama bankarskih poslova.

Poslovi *bankarskih poslovnih linija* grupišu se u četiri osnovne poslovne linije, to su:

- (1) Poslovi sredstava i likvidnosti;
- (2) Kreditni i investicioni poslovi;
- (3) Poslovi sa stanovništvom;
- (4) Poslovi međunarodnih odnosa.

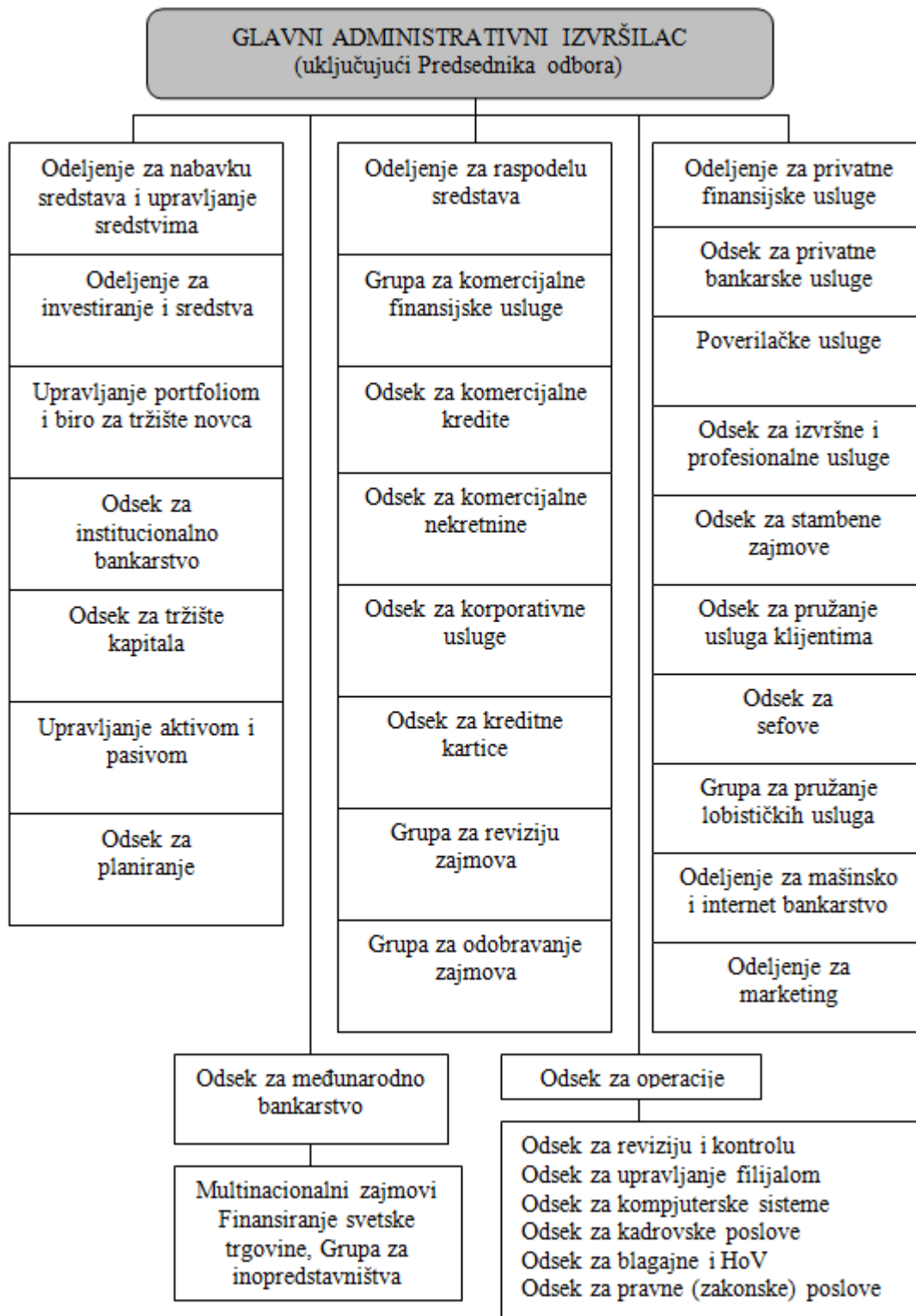
Poslovi *funkcije podrške odlučivanju* grupišu se u četiri grupe poslova, to su:

- (1) Funkcije strateškog planiranja;
- (2) Funkcije računovodstva i izveštavanja menadžmenta;
- (3) Funkcije pravnih, administrativnih poslova i ljudskih resursa;
- (4) Funkcije informacione tehnologije.

S obzirom na to da mnoge banke i njeni nebankarski konkurenti pružaju sve širi izbor finansijskih usluga, dolazi do promena u njihovoj unutrašnjoj organizacionoj strukturi. Tipičan primer za to, jeste prerastanje manjih bankarskih institucionalnih jedinica u veće i složenije bankarske organizacije, odnosno velike banke sa velikim ovlašćenjima. Ilustrativan primer organizacione šeme takvih velikih banaka prikazan je na *slici 2.8*.

---

<sup>109</sup> Lučić, LJ. (2012). *Bankarsko poslovanje i platni promet*, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, str. 16



*Slika 2.8. Organizaciona šema za finansijski centar ili privrednu banku koja opslužuje međunarodna poslovna tržišta <sup>110</sup>*

<sup>110</sup> Sačinjeno prema: Rose, P, Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 76

Poslednjih godina većina bankarskih institucija imaju tendenciju da vremenom prerastu u veće i složenije bankarske organizacije. Sa rastom i širenjem poslovnih aktivnosti banke, obično se razvijaju i nove bankarske usluge i izgrađuju se novi bankarski objekti. U tom procesu dolazi do stvaranja novih odeljenja i sektora što omogućava menadžmentu banke da efikasnije usmere i kontrolišu bankarska sredstva.

Osim navedenog, stručno usavršavanje bankarskog kadra i njihovih sposobnosti, takođe čini još jedan značajan faktor koji danas ima uticaj na organizaciju bankarstva, jer je neophodan uslov za delotvornije funkcionisanje banke i efikasnije prilagođavanje tržišnim uslovima i novoj tehnologiji. Takođe, sve učestalijom liberalizacijom državnih propisa na globalnom nivou i značajnim porastom konkurencije bankarskom sektoru na finansijskim tržištima, banke nastoje da se sve više prilagode tržištu i ostaju *prodajno orijentisane* i postaju opreznije na promene zahteva svojih klijenata, kao i na izazove koje postavlja bankarska i nebankarska konkurencija.<sup>111</sup>

Novе bankarske poslovne aktivnosti zahtevaju i postavljanje odgovarajućeg bankarskog menadžmenta i osoblja koji je u stanju da posveti više vremena proučavanju potreba bankarskih klijenata, razvijajući nove usluge bazirane na ispitivanju klijentovih želja, kao i prilagođavajući postojeće usluge novim zahtevima klijenata. U vezi sa tim, imajući u vidu činjenicu da se danas tehnologija proizvodnje i isporuke sve više orijentiše prema kompjuterskim sistemima i isporukom usluga elektronskim putem, bankama je potrebno sve više ljudi sa iskustvom u radu sa kompjuterima i elektronskom opremom. Istovremeno, automatizovano računovodstvo u bankama je smanjilo potrebno vreme za rutinsko poslovanje, pružajući više vremenskog prostora za planiranje novih bankarskih usluga i novih objekata za pružanje usluga koji su odraz razvoja najnovije tehnologije.<sup>112</sup>

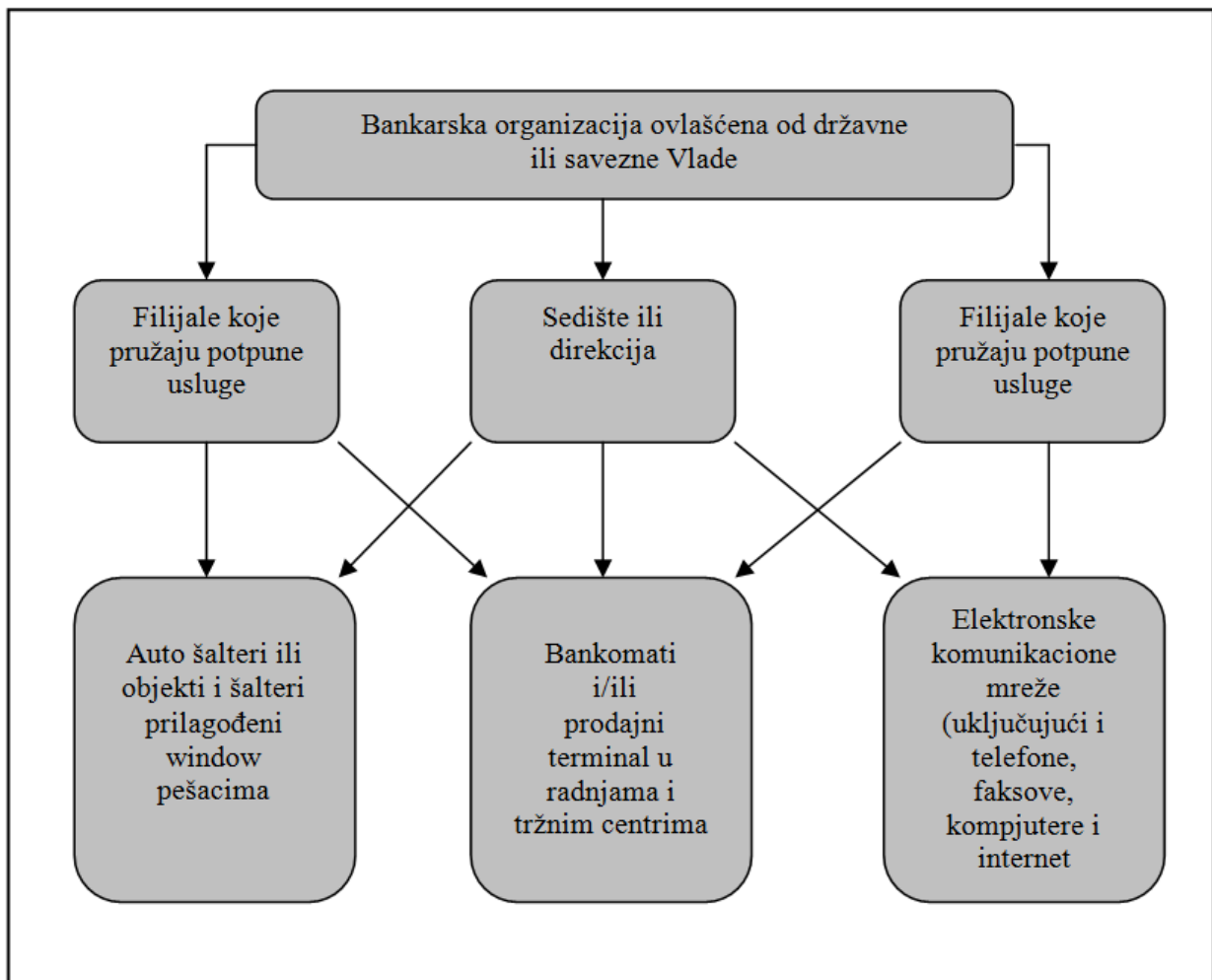
U skladu sa ovde navedenim, značajno je na kraju napomenuti i to da je optimalna organizacija ona koja omogućava adekvatnu upotrebu instrumenata bankarskog kontrolinga i uspešno prilagođavanje promenama u okruženju u kome konkretna banka posluje. Analogno tome, jedan od najstarijih vidova bankarstva koji zadovoljava ovde navedeni kriterijum, jeste poslovnica. Zato većina novih banaka upravo i započinje svoje poslovanje baš kao poslovnica jer je njihov kapital, menadžment i personal strogo ograničen, sve dok banka ne ojača i privuče dodatni kapital. Ovaj tip bankarskih organizacija veoma je čest u SAD.

---

<sup>111</sup> Rose, P, Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 76

<sup>112</sup> Isto, str. 77

Kada bankarska poslovnica dovoljno ojača, odnosno kada dostigne potreban nivo obima poslovanja ona onda može da donese odluku o osnivanju filijale. Organizacija filijale banke omogućava ponudu kompleta bankarskih usluga na više mesta, uključujući centralno sedište gde se nalazi viši menadžment banke. Filijale takođe imaju svoj menadžment tim koji ima ograničena ovlašćenja u odlučivanju. Organizaciju bankarskih filijala ilustruje prikaz na slici 2.9.



**Slika 2.9.** Organizacija bankarskih filijala <sup>113</sup>

Velika razuđenost organizacione strukture banke i procesa poslovnog odlučivanja inicira mnogobrojne i dosta različite zahteve za informacijama, uključujući i poslovne jedinice u okviru filijale banke. Organizacija bankarskih filijala nudi kompletan izbor bankarskih usluga na više mesta, uključujući i glavno sedište i jednu ili više filijala. Otuda, prisutan je brz rast sistema bankarskih filijala u poslednjih nekoliko decenija.

<sup>113</sup> Prema: Rose, P, Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 80

## 7. Nove organizacione forme banaka

Faktori koji menjaju bankarsku i finansijsku delatnost kao što su trendovi deregulacije, konkurencije, globalizacije i informacionog progresa, kao i širenje lepeze rizika kojima su izložene banke i druge finansijske institucije usloveli su nove organizacione forme povezivanja banaka i drugih nebankarskih finansijskih institucija, bilo da su nastale spajanjem postojećih banaka i nebankarskih finansijskih institucija, bilo da su same banke osnovale svoje organizacione delove za obavljanje nebankarskih i nekreditnih poslova u formi parabankarskih poslova i subsidijara. Razvoj nebankarskih i nekreditnih finansijskih institucija u razvijenim tržišnim ekonomijama počeo je 60-ih godina prošlog veka, intenzivirao se tokom 70-ih godina da bi svoju ekspanziju doživeo tokom 80-ih i 90-ih godina, kao i u prvoj deceniji 21. veka.<sup>114</sup>

Takođe, u zemljama u tranziciji je došlo do izraženih transformacionih procesa u domaćoj finansijskoj strukturi tokom 90-ih godina prošlog veka, a samim tim i do razvoja nebankarskih i nekreditnih poslova i institucija, kao što su: penzioni i investicioni fondovi, poslovi osiguranja, lizing, faktoring i forfeting poslovi i brokersko-dilerski poslovi. Ovi poslovi kada su organizovani u sklopu bankarskih organizacionih struktura, što je najčešći slučaj, mogu se nazvati parabankarskim i nekreditnim poslovima banaka u čijem su sastavu.<sup>115</sup>

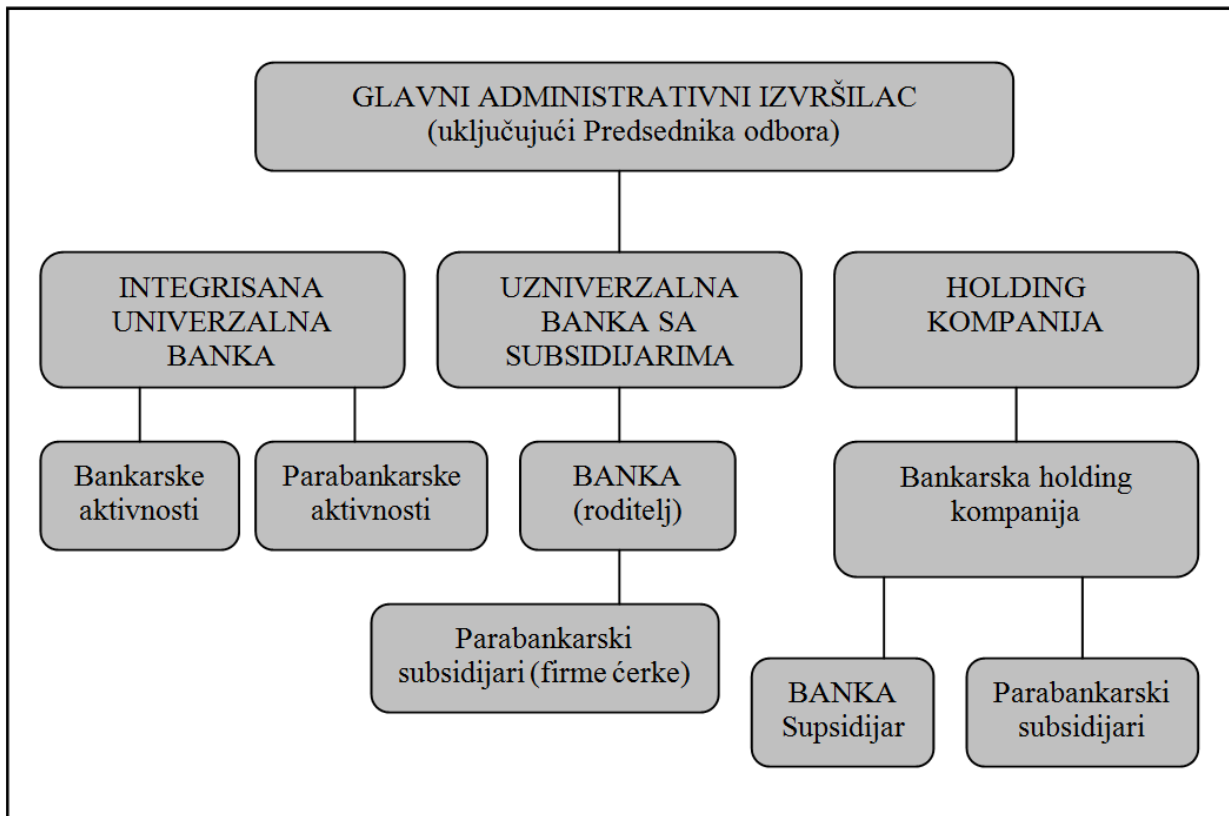
Diverzifikacijom finansijske ponude ovde pomenutih bankarsko-parabankarskih poslova ostvaruju se značajne prednosti za bankarske organizacione strukture što se ogleda u sledećem:

- (1) Sigurnost i stabilnost u poslovanju;
- (2) Ekonomija obima u smislu relativno nižih fiksnih troškova poslovanja;
- (3) Eliminacija konflikta interesa različitih finansijskih institucija i poslova;
- (4) Obezbeđenje dugoročnih izvora sredstava;
- (5) Bolja ročna usklađenost izvora sredstava i plasmana banaka;
- (6) Prevazilaženje regulatornih ograničenja;
- (7) Povoljnija konkurentna pozicija na finansijskim tržištima;

U kontekstu navedenog, treba reći da postoje tri alternativne organizacione strukture za povezivanje bankarskih i nebankarskih finansijskih institucija, odnosno bankarskih i parabankarskih nekreditnih poslova pod okriljem banke. Ti organizacioni tipovi povezivanja su sledeći: (1) *potpuno integrisana univerzalna banka*, (2) *univerzalna banka sa subsidijarima*, i (3) *holding kompanija*. Primer navedenog, ilustrativno je prikazan na slici 2.10.

<sup>114</sup> Jović, Z. (2008). *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 62-63

<sup>115</sup> Jović, Z. (2008). *Parabankarski i nekreditni poslovi*, Autorsko izdanje, Beograd, str. 60



**Slika 2.10.** Alternativne organizacione forme bankarskih i parabankarskih poslova <sup>116</sup>

*U potpuno integrisanoj univerzalnoj banci bankarski i parabankarski poslovi se vode u različitim odeljenjima. To su tipični predstavnici nemačkog modela univerzalnih banaka u kome se velike nemačke banke bave poslovima komercijalnog i investicionog bankarstva, a zatim i drugim – parabankarskim poslovima.*

*Univerzalna banka sa subsidijarima predstavlja model u kome se banka angažuje u parabankarskim poslovnim aktivnostima putem osivanja svojih ćerki firmi, odnosno subsidijara z apojedine vrste parabankarskih poslova. To je tipičan model po kome komercijalne banke u Engleskoj i Kanadi vode svoje parabankarske poslovne aktivnosti.*

*U modelu holding kompanije stepen bankarsko-parabankarske integracije mnogo je manji nego u modelu potpuno integrisane univerzalne banke i univerzalne banke sa subsidijarima. Tipičan primer holding modela su velike američke banke.*<sup>117</sup>

U svim razvijenim zemljama sveta postoji tendencija razvoja nebankarskih finansijskih institucija kroz formu parabankarskih i nekreditnih poslova u okviru banaka, kroz evropske tipove univerzalnih banaka ili kroz američki tip razvoja multinacionalnih finansijskih konglomerata. Time se ostvaruju ključni aspekti konkurentske prednosti i sinergijski efekti.

<sup>116</sup> Sačinjeno prema: Jović, Z. (2008). *Parabankarski i nekreditni poslovi*, Autorsko izdanje, Beograd, str. 60

<sup>117</sup> Jović, Z. (2008). *Menadžment finansijskih institucija*, Beograd, str. 64

# GLAVA III

---

## KLJUČNI FAKTORI PROMENA POSLOVNIH PROCESA

---

## 1. Promene kao fenomen savremenih društvenih odnosa

Savremena teorijska literatura, ali sve više i privredna i društvena praksa bavi se fenomenom *promena*, često ih poistovećujući ih sa pojmom *inovacija*. Ipak, postoji znatna razlika između ovih fenomena, iako dolazi do njihovog preplitanja i dopunjavanja kada se nastoji unaprediti poslovanje određenih organizacionih sistema. Naime, *promena* kao opšti pojam podrazumeva odstupanje u odnosu na zatečeno stanje, dok se *inovacije* odnose na promene kojima se obuhvata kreiranje nove ideje o unapređenju proizvodne tehnologije, proizvodnog dizajna ili načina pružanja usluga.<sup>118</sup> Dakle, promene omogućuju da se ostvari nešto novo i različito ili bolje rečeno promena predstavlja *poziv* za inovaciju. Zbog toga, inovacija nastaje nakon svrsishodnog i organizovanog traganja z apromenama. Pri tome, većina uspešnih inovacija koristi promenu, dok naučna disciplina o inovacijama predstavlja *de facto* jednu dijagnostičku disciplinu – istraživanje oblasti promena koje treba da pruže ideju za inovaciju i preduzetničke mogućnosti.<sup>119</sup>

Promene u ekonomskoj sferi društvenog života odvijaju se pod dejstvom novih tehnologija kao motorne snage koja omogućuje razvoj poslovnih operacija u cilju stvaranja i distribuiranja novih upotrebnih vrednosti za koje postoji zainteresovanost potrošača, izražena u vidu tržišne tražnje. Pri tome, u sprovođenju promena posebno je bitna uloga *preduzetništva* koje se javlja kao dinamični proces koji se zasniva na viziji, transformaciji, promenama i kreativnosti.<sup>120</sup> To ujedno znači, da se promena razume kao višeznačan, višedimenzionalan i slojevit civilizacijski proces kojim treba i efikasno upravljati, odnosno usmeravati ga u pravcu postavljenih ciljeva.

Dosledno tumačenje fenomena promena moguće je objašnjenjem njenog semantičkog značenja. Ovaj pojam se sve češće upotrebljava u mnogim svetskim jezicima da bi se objasnili određeni događaji i procesi, kao i njihovi učesnici. Pri tome, društveni i ekonomski kontekst obuhvata široku lepezu objašnjenja ovog pojma, među kojima je bitno sagledati pravi odgovor na pitanja, kao što su: *šta* želimo da menjamo, *ko* treba da sprovede promene, *kako* se vrši promena, *kakav* intenzitet promene će se obaviti i *kojim* načinom će se promena sprovesti.

U kontekstu navedenog, odgovor na pitanje *šta* treba da se menja podrazumeva izbor odgovarajuće organizacione strukture, komandnog lanca, tehnološkog procesa, proizvodnog

<sup>118</sup> Pokrajac, S, Tomić, D. (2011). *Menadžment*, Alfa-graf, Novi Sad, str. 53

<sup>119</sup> Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 163

<sup>120</sup> Levi Jakšić, M. (2018). *Tehnološko preduzetništvo*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2018, str. 3



dizajna, načina pružanja usluga i sl. Na pitanje *ko* će sprovesti promene, odgovor se može odnositi na vlasnika, preduzernika, menadžere ili stručnjake specijaliste. Pitanje *kako* bi trebalo sprovesti promene iziskuje odgovor kao što je – ići na postepeni postupak u promenama ili ići na preduzimanje radikalnih zahvata. *Kakav* obim promene će se izvršiti odnosi se na varijante kao što su površinsko ili dubinsko, delimično ili potpuno, dok na pitanje *koji* postupak će se primeniti može se očekivati odgovor u vidu dobrovoljnog ili prinudnog pristupa promenama.

Prethodni pristup promenama kao vidu organizacionog ponašanja jasno pokazuje da se funkcionisanje preduzeća kao organizacionog sistema odvija pod dejstvom faktora internog i eksternog karaktera. Sledstveno tome, proizlazi da je moguće identifikovati i dva osnovna izvora promena: *prvo*, endogeni izvori koji postoje unutar same organizacije, i *drugo*, egzogeni izvori koji se nalaze u različitim delovima njenog okruženja. Ovakva tipološka podela mogućih izvora promena značajna je, pre svega, sa aspekta mogućeg odnosa organizacije prema promeni, a koji može biti dvojak: *prvo*, kao pasivan odnos – čekanje prilagođavanje i sl., i *drugo*, kao aktivan odnos – podsticanje, generisanje, prednjačenje ili čak nametanje drugima određenih promena.<sup>121</sup>

Mada je preduzeće u tržišnoj privredi definisano kao osnovni privredni subjekt, to ipak ne znači da je ono potpuno suvereno i samostalno u upravljanju čak ni svim endogenim promenama jer je deo njegovog ponašanja u značajnoj meri determinisan i mnogim egzogenim faktorima. Naravno, niko ne može u potpunosti ograničiti preduzeće da menja svoju sadašnjost i da kreira sliku svoje budućnosti na bazi sopstvene vizije i procene sopstvenih kapaciteta za promene koje preduzeće želi samostalno pokrenuti i realizovati. S druge strane, treba imati u vidu činjenicu da svaka endogena promena kod jednog preduzeća ima karakter egzogene promene za neko drugo preduzeće, tako da preduzeće upravljajući sopstvenim endogenim promenama istovremeno proizvodi egzogene promene za nekog drugog. Tipičan primer ovih pojava, predstavlja snažan tehnološki razvoj nekih velikih preduzeća koji deluje kao egzogeni faktor na razvoj brojnih drugih preduzeća.

U kontekstu navedenog, korisno je sve promene diferencirati na dve velike grupe, to su: opšte i posebne promene. *U opšte promene* spadaju: političke, ekonomske, pravne, finansijske, ekološke i sl. *U posebne promene* mogu se ubrojiti sledeće promene: pojava novih proizvoda i tehnologija, tehnološke inovacije, otvaranje novih i zatvaranje starih tržišta, promene cena, kamatnih stopa, deviznih kurseva, poreske politike države itd. Međutim, navedena podela je čisto metodološkog karaktera, jer u realnom životu najčešće se ispoljava kombinovano dejstvo mnogo većeg broja različitih promena.

---

<sup>121</sup> Pokrajac, S, Tomić, D. (2011). *Menadžment*, Alfa-graf, Novi Sad, str. 53

Poznato je da se najznačajnije promene u organizaciji događaju kao odgovor na promene u okruženju i strategiji preduzeća, s obzirom da se strategija preduzeća vrlo često menja baš pod uticajem okruženja. Analogno tome, proizlazi zaključak da je stvarno okruženje najvažniji faktor promena organizacije. U vezi sa tim, treba imati u vidu činjenicu da će u zavisnosti od vrste preduzeća i njegove delatnosti, promene u njegovoj organizaciji biti pod većim ili manjim uticajem veoma različitih faktora iz okruženja. Zbog toga, današnja preduzeća su suočena sa dvostrukim izazovom: *prvo*, sve jačom turbulencijom okruženja, i *drugo*, sve jačom globalnom konkurencijom. U takvim uslovima, ako želi da se održi na tržištu preduzeću jedino preostaje konstantno menjanje i prilagođavanje. Zbog toga, sposobnost promene tj. fleksibilnost postaje najvažnije obeležje organizacije preduzeća.<sup>122</sup>

Savremena organizacija koja je prilagođena poslovanju za 21. vek, karakteriše se stalnim promenama, pa je fleksibilnost postala najvažnija karakteristika organizacije današnjice. Pri tome pod fleksibilnom organizacijom se podrazumeva ona organizacija koja reaguje na promene u okruženju, kao što su:<sup>123</sup>

- (1) Promene na svetskom tržištu;
- (2) Promene u političkoj sferi;
- (3) Društvene promene;
- (4) Promene sistema vrednosti;
- (5) Socijalne i demografske promene;
- (6) Promene na području informacija i komunikacija;
- (7) Promene u proizvodnim tehnologijama;
- (8) Promene nastale kao posledica dobrih pronalazaka;
- (9) Fuzija između preduzeća

Savremene organizacije danas više nego ikada ranije karakteriše proces promena. Otuda, sve veći značaj u savremenoj literaturi se pridaje upravo organizacionim promenama. Neophodnost i nužnost promena, proizlazi iz trajne potrebe organizacija da budu uspešne. Ovaj cilj, odnosno želja za uspehom i efikasnošću, više od bilo čega drugog nagoni i primorava organizacije na kontinuirano menjanje, odnosno promene.<sup>124</sup> Zbog toga, preduzeća moraju kontinuirano i stalno da vrše promene jer jedino tako mogu biti uspešna. Pri tome, stalno menjanje organizacije jedan je od najboljih načina da preduzeće zadrži svoje visoko mesto na tržištu u odnosu na konkurenciju.

---

<sup>122</sup> Sajfert, Z. (2008). *Upravljanje promenama*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 16-17

<sup>123</sup> Isto, str. 17

<sup>124</sup> Isto, str. 13

## 2. Promene kao pokretač i rezultat razvoja preduzeća

Snažan naučno-tehnološki razvoj neprestano indukuje veliki broj promena i inovacija u vidu sve efikasnijih tehnologija, novih i kvalitetnijih proizvoda, a samim tim dolazi i do promena u potrebama i očekivanjima potrošača. Otuda, promene su danas postale pravilo i na njih treba gledati kao na nešto sasvim normalno i zdravo.<sup>125</sup> One u sebi nose velike šanse i mogućnosti za savremene organizacije, ali možda još i veće opasnosti ako se promene zanemare ili ignorišu.

Promene uvek mogu biti pokretač ili rezultat razvoja. Međutim, u cilju boljeg razumevanja pojma razvoja preduzeća, važno je istaći da se on razlikuje od pojma rasta preduzeća. Naime, rast preduzeća se odnosi na povećanje u veličini preduzeća, prodaji, broju zaposlenih, rastu neto prihoda i sl. dok se razvoj preduzeća ostvaruje *promenama* i to: tržišne orijentacije, proizvodnog programa, tehnologije, kadrovske i organizacione strukture, što sve ima za posledicu povećanje kompetentnosti preduzeća u obavljanju njegovih poslovnih aktivnosti, a što po logici stvari podrazumeva i povećanje konkurentnosti preduzeća na tržištu. Analogno navedenom, mogli bismo reći da rast preduzeća predstavlja povećanje njegovog poslovanja u okviru postojećih aktivnosti, dok razvoj preduzeća predstavlja povećanje poslovanja preduzeća uvođenjem novih aktivnosti, odnosno uvođenjem promena. Rast preduzeća rešava kratkoročne probleme i fokusiran je na rešavanje starih, usko definisanih ciljeva, dok se razvoj preduzeća fokusira na realizaciju novih, dugoročnih i vizionarskih ciljeva koji obezbeđuju opstanak preduzeća na dugi rok, odnosno u budućnosti.<sup>126</sup>

Primarni cilj razvoja preduzeća jeste da ono zadrži i osnaži svoje pozicije u okruženju, i to pre svega, na tržištu. Shodno tome, neophodno je permanentno odgovaranje preduzeća na *promene*, jer su one osnovni uslov (*conditio sine qua non*) opstanka i konkurentnosti preduzeća u tržišnim uslovima poslovanja. Međutim, odgovoriti na promene za preduzeće nije ni malo lako. U vezi sa tim, da bi se preduzeće moglo blagovremeno uopšte prilagoditi novim situacijama i da bi moglo uspešno koristiti promene, ono mora da poseduje i određene karakteristike, među kojima ovde treba izdvojiti one najznačajnije, a to su: (1) *da raspolaže sa dovoljnim brojem svežih i kvalitetnih informacija*, (2) *da bude fleksibilno*, i (3) *da ima sposoban menadžerski tim*.

(1) *Da raspolaže dovoljnim brojem svežih i kvalitetnih informacija* – podrazumeva neophodnost konstantnog istraživanja tržišta, praćenja zahteva kupaca, kao i praćenja aktivnosti konkurencije. Osim toga, preduzeće treba da bude široko otvoreno za apsorbovanje rezultata

<sup>125</sup> Drucker, P. (1991). *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd, str. 53

<sup>126</sup> Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 116-117

naučno-istraživačkih delatnosti u svetu, i neophodno je da stalno vrši traganje za inovacijama i promenama. U zavisnosti od svoje delatnosti i svojih realnih mogućnosti, svako preduzeće treba da ustanovi svoje načine za praćenje, prepoznavanje i odgovaranje promenama.<sup>127</sup>

(2) *Da bude fleksibilno* – podrazumeva sposobnost preduzeća da u svakom trenutku bez velikih organizacionih, kadrovskih i finansijskih potresa prilagodi svoj proizvodni program novonastalim uslovima na tržištu. Zbog toga, odgovaranje na promene najčešće i započinje proizvodnjom novih proizvoda koji su u datom trenutku atraktivni na tržištu.

(3) *Da ima sposoban menadžment tim* – podrazumeva da preduzeće treba da poseduje snažnu upravljačku bazu, odnosno menadžerski tim, jer odgovaranje preduzeća na promene je proces koji zahteva veliko angažovanje, dobru koordinaciju i visok stepen odgovornosti ljudi koji čine menadžment preduzeća. Zbog toga, ove aktivnosti moraju se prepustiti najспособnijim ljudima u preduzeću koji treba da čine vrhovni (top) menadžment preduzeća. Nema sumnje, da je sposoban, kreativan i kompaktan menadžerski tim nešto što se stvara blagovremeno, nešto na čemu je nužno permanentno raditi i poboljšavati ga u smislu stalne edukacije članova tima, otvorenosti prema novih tehnologijama i znanjima, iznalaženju novih mehanizama za prepoznavanje promena i primerenog odgovaranja na njih. Iskustva iz prakse pokazuju da je za stvaranje top menadžerskog tima potrebno minimalno 2-3 godine.<sup>128</sup>

U kontekstu do sada navedenog, može se zaključiti da promene uvek mogu biti pokretač ili rezultata razvoja. Kao potvrda ove konstatacije, može poslužiti tipologija prema kojoj se razvoj preduzeća ostvaruje u dve osnovne forme: (1) *autonomni razvoj*, i (2) *indukovani razvoj*.

(1) *Autonomni razvoj* – podrazumeva da se preduzeće razvija tako što izaziva promene. Ovakva preduzeća se osim svoje osnovne delatnosti, bave i naučno-istraživačkim radom i imaju snažan razvojni sektor. Međutim, ipak je činjenica da samo mali broj preduzeća uspeva da preko svojih inovacija i novih proizvoda, samostalno izazivaju značajnije promene u okruženju. Zato autonoman tip razvoja preduzeća predstavlja tipičan primer nastanka promena kao posledice sopstvenog razvoja, što znači da su promene rezultat razvoja.<sup>129</sup>

(2) *Indukovani razvoj* – podrazumeva da preduzeće ne doprinosi stvaranju promena, već da ono samo reaguje na promene koje već postoje u okruženju. Ovakvih tipova preduzeća je mnogo više u odnosu na prethodno pomenutu tipologiju preduzeća. Međutim, to ne znači da ona nisu uspešna, jer blagovremeno promišljeno i svrsishodno odgovaranje na promene obezbeđuje

<sup>127</sup> Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 116-118

<sup>128</sup> Isto, str. 118-119

<sup>129</sup> Isto, str. 119

ovim preduzećima njihov razvoj i pozitivnu budućnost. U posmatranom kontekstu, indukovani tip razvoja preduzeća predstavlja tipičan primer kako promene u okruženju podstiču preduzeće da razvija svoje kadrove, tehnologiju, opremu, proizvode, načine servisiranja i sl. Zbog toga, u ovakvim slučajevima može se govoriti o promenama kao pokretaču razvoja.<sup>130</sup> Kao što se moglo videti iz dosadašnjih navoda, razvoj, s jedne strane predstavlja *pokretač* promena, dok s druge strane predstavlja *rezultat* promena, u zavisnosti od načina korišćenja, što ilustruje slika 3.1.

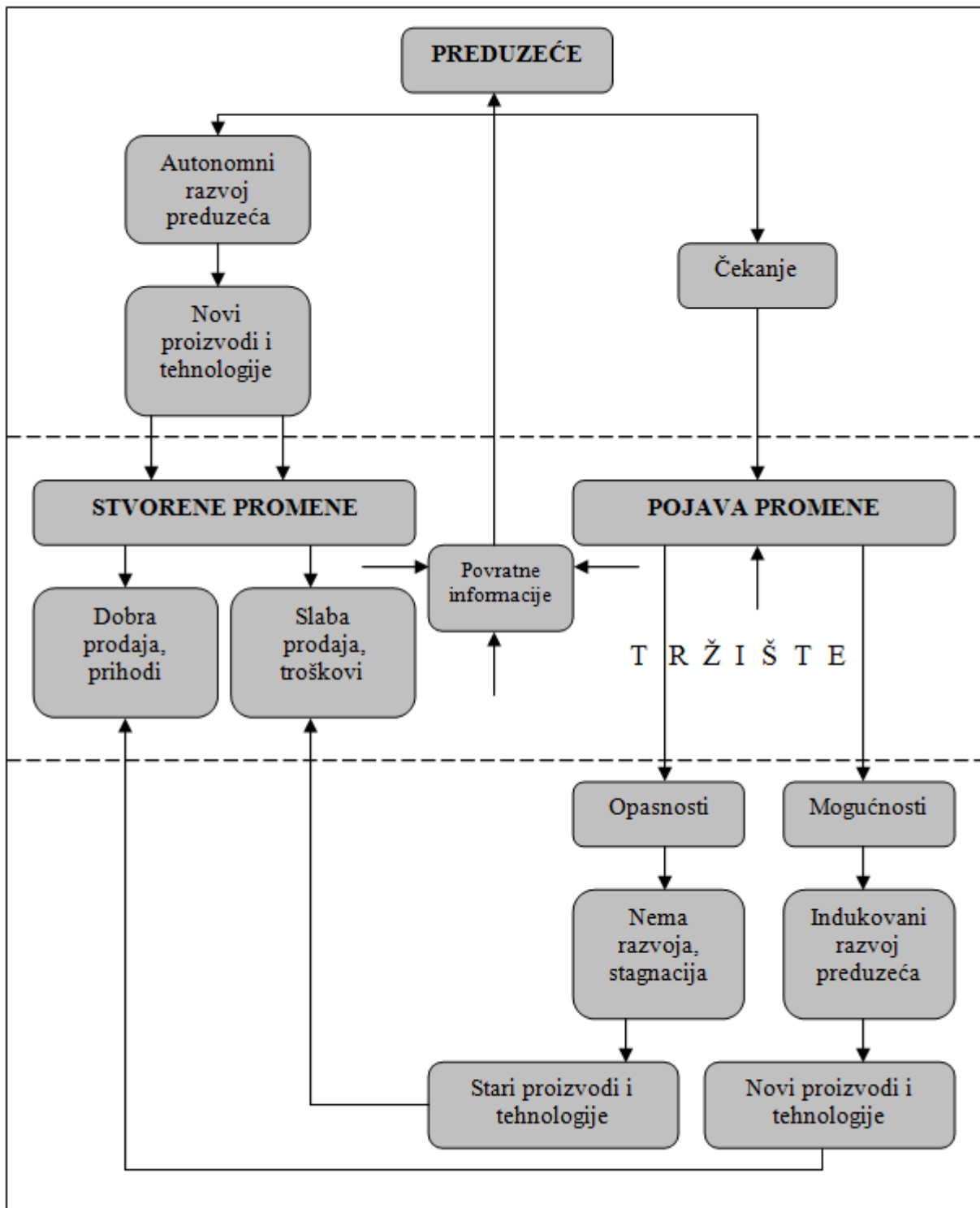
Kao što se sa *slike 3.1.* može videti, razvoj preduzeća se može zasnivati, s jedne strane na inicijativi odnosno samostalnom (autonomnom) razvoju koji izaziva promene, ili s druge strane na čekanju promena koje ujedno donose i rizike ako se na njih ne reaguje blagovremeno i ako se one ne iskoriste za razvoj novih proizvoda i tehnologija. Konsekventno tome, na tržištu se postiže uspeh ili neuspeh što ujedno predstavlja povratnu informaciju za preduzeće. Na osnovu povratnih informacija preduzeće uočava da li je na ispravnom putu ili nije, a zatim u skladu sa tim, preduzima odgovarajuće dalje korake u svojim aktivnostima.

Prema *slici 3.1.* vidi se da novi proizvodi i tehnologije ne donose obavezno i uspeh na tržištu bez obzira na to da li nastali kao posledica autonomnog ili indukovanog razvoja. Ali, zato skoro da je izvesno da stari proizvodi i tehnologije imaju male šanse da budu konkurentni. Da bi zadržalo i osnažilo svoje pozicije na tržištu, preduzeće mora biti preduzetnički orijentisano i mora imati sposobnost upravljanja promenama, ali isto tako mora imati i sposobnost kreiranja novog, što podrazumeva da mora permanentno raditi na svom razvoju.

Na kraju, treba pomenuti i to da u odnosu na svoje okruženje razvoj preduzeća može biti: konvergentan i divergentan. *Konvergentan razvoj* preduzeća znači da preduzeće stoji u harmoniji ili ujednačenom tempu sa razvojem okruženja. U okviru ovog tipa razvoja, razlikuju se tri slučaja, to su: (a) *stagnirajući razvoj*, kada preduzeće i njegovo okruženje stoje na istom nivou razvoja, (b) *ekspanzivni razvoj*, kada razvoj preduzeća i njegovog okruženja ima uzlaznu liniju, i (c) *kontraktivni razvoj*, kada razvoj preduzeća i njegovog okruženja ima opadajuću liniju. *Divergentan razvoj* preduzeća odvija se nezavisno od okruženja i u okviru ovog tipa razvoja razlikuju se dve varijante, to su: (a) *pozitivan razvoj*, kada je razvoj preduzeća ubedljivo napredniji u odnosu na razvoj okruženja, i (b) *negativan razvoj*, kada razvoj preduzeća zaostaje za razvojem okruženja.<sup>131</sup> Na kraju, mogli bismo zaključiti konstatacijom da su promene danas postale deo dijalektike savremenog sveta, što mora uvažavati svako preduzeće i menadžer, jer teorije donesene danas podložne su promenama već sutra.

<sup>130</sup> Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 119

<sup>131</sup> Isto, str. 121



*Slika 3.1. Razvoj preduzeća u zavisnosti od načina korišćenja promena*<sup>132</sup>

<sup>132</sup> Sačinjeno prema: Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 120

### 3. Promene organizacione strukture preduzeća

Na osnovu dosadašnjih razmatranja, moglo se videti da savremene poslovne organizacije moraju stalno da se menjaju i inoviraju, jer će u protivnom sigurno dovesti sebe u probleme i na kraju u situaciju da nestanu sa tržišta. Sve brže promene poslovnog okruženja, izuzetan napredak na području tehnike i tehnologije, kao i dolazak u proces rada nove i sve obrazovanije radne snage nametnule su mnogim preduzećima potrebu radikalnih promena u organizaciji. Zbog tih promena, došlo je do sloma tradicionalnih, hijerarhijskih organizacionih struktura koje su dimindirale u ranijim periodima poslovnih aktivnosti mnogih preduzeća.

Imajući u vidu činjenicu da su promene stalni pratilac svake organizacije, postavlja se pitanje da li je uopšte moguće sve organizacione promene klasifikovati u neke karakteristične grupe, odnosno tipove ili vrste. S tim u vezi, mišljenja smo da sa aspekta potreba ovoga rada nije najcelishodnije ulaziti u šira teorijska razmatranja ovog problema. Zbog toga, iz čisto metodoloških razloga smatramo da je najcelishodnije reći da sve klasifikacije bez izuzetaka, uglavnom govore o tri osnovne vrste promena, to su: *(1) promene u organizacionoj strukturi preduzeća, (2) promene u tehnologiji proizvodnje, odnosno poslovanja, i (3) promene u strukturi zaposlenih, odnosno promenama ljudi.*

Zbog ogromnog značaja koje navedene promene imaju u procesu ukupnih promena nekog preduzeća, a posebno u tzv. tranzicionim zemljama, gde se simultano odvijaju i razne druge promene, cenimo da je u nastavku izlaganja prethodno navedenim promenama potrebno posvetiti nešto više prostora, odnosno dati im značajniju pažnju. Analogno tome, razmotrićemo ih u najkarćim crtama i to onim redosledom kako su gornjim navodima i klasifikovane.

*(1) Promene u organizacionoj strukturi* – podrazumevaju promene organizacione strukture preduzeća kao celine, ili promenu organizacije pojedinih njegovih delova tj. organizacionih jedinica. O strukturnim promenama govorimo kao o primarnom razlogu za promene na mnogim područjima u organizaciji preduzeća, ali i kao odvojenim promenama pod uticajem neke druge vrste promena. Razmatrajući strukturne promene u ovom delu teksta rada, prvenstveno će biti reći o primarnom razlogu za promenom organizacije preduzeća. Analogno tome, treba istaći da su promene u organizacionoj strukturi preduzeća posledica razvoja i rasta preduzeća, kao i svih relevantnih uticajnih faktora koji determinišu organizaciju preduzeća. Otuda, svako preduzeće, baš kao i svaka druga organizacija povremeno mora da menja svoju

strukturu. Kakav i koliki će biti obim tih promena, zavisi od toga da li se radi o reorganizaciji preduzeća, ili o organizacionoj transformaciji preduzeća.<sup>133</sup>

*Reorganizacija preduzeća* – podrazumeva adaptiranje ili modifikovanje postojeće strukture preduzeća da bi ona postala efikasnija u realizaciji ciljeva preduzeća, ali bez promena njenih izvornih važnosti. Dakle, osnovna svrha reorganizacije preduzeća jeste da se stvori znatno efikasnija organizacija, a ne da se organizaciona struktura preduzeća transformiše u neku drugu.

*Organizaciona transformacija preduzeća* – podrazumeva znatno radikalnije promene u organizacionoj strukturi preduzeća, jer ona uključuje i promenu same strukture u odnosu na već postojeću organizaciju preduzeća. Dakle, organizaciona transformacija ima rezultate u promenama, vrednostima, stavovima i verovanjima, pa shodno tome, ona dovodi i do promena tzv. organizacione kulture preduzeća.

Svako preduzeće ima potrebu da povremeno menja svoju organizacionu strukturu, pre svega, da bi povećalo efikasnost i efektivnosti svoje organizacije. Ako se postojeća organizaciona struktura preduzeća pokazala kao neefikasna, onda preduzeće mora da krene u promenu svoje strukture, jer će u protivnom zapasti u ozbiljne poteškoće. Paraksa je pokazala da poslovanje preduzeća u novim uslovima i sve složenijem i turbulentnijem okruženju, nužno zahteva i promenu tradicionalnih – klasičnih (*birokratskih*) struktura sa novim formama organizacije preduzeća. S tim u vezi, kao savremena forma organizacije sve se više pominje *inovativna organizacija*, kao najbolja organizaciona forma preduzeća prilagođena promenljivom i turbulentnom okruženju.<sup>134</sup>

Inovativna preduzeća imaju specifičnu organizacionu strukturu, jer inovativni rad je neophodno organizovati odvojeno od tekućeg poslovanja preduzeća, s obzirom da se ne može stvarati novo uz istovremeno vršenje i upravljanje postojećim. Rad na inovacijama zahteva kompletnu angažovanost uz delimičnu izolovanost. Čak je poželjno da inovativne jedinice budu potpuno izvan matičnog poslovanja. Pri tome, veoma je važno održavati aktivnu komunikaciju i povratne sprege sa proizvodnjom, ali i sa zahtevima i dešavanjima u okruženju.<sup>135</sup> Organizacionu strukturu koja pogoduje inovativnim preduzećima ilustrativno prikazuje *slika 3.2*.

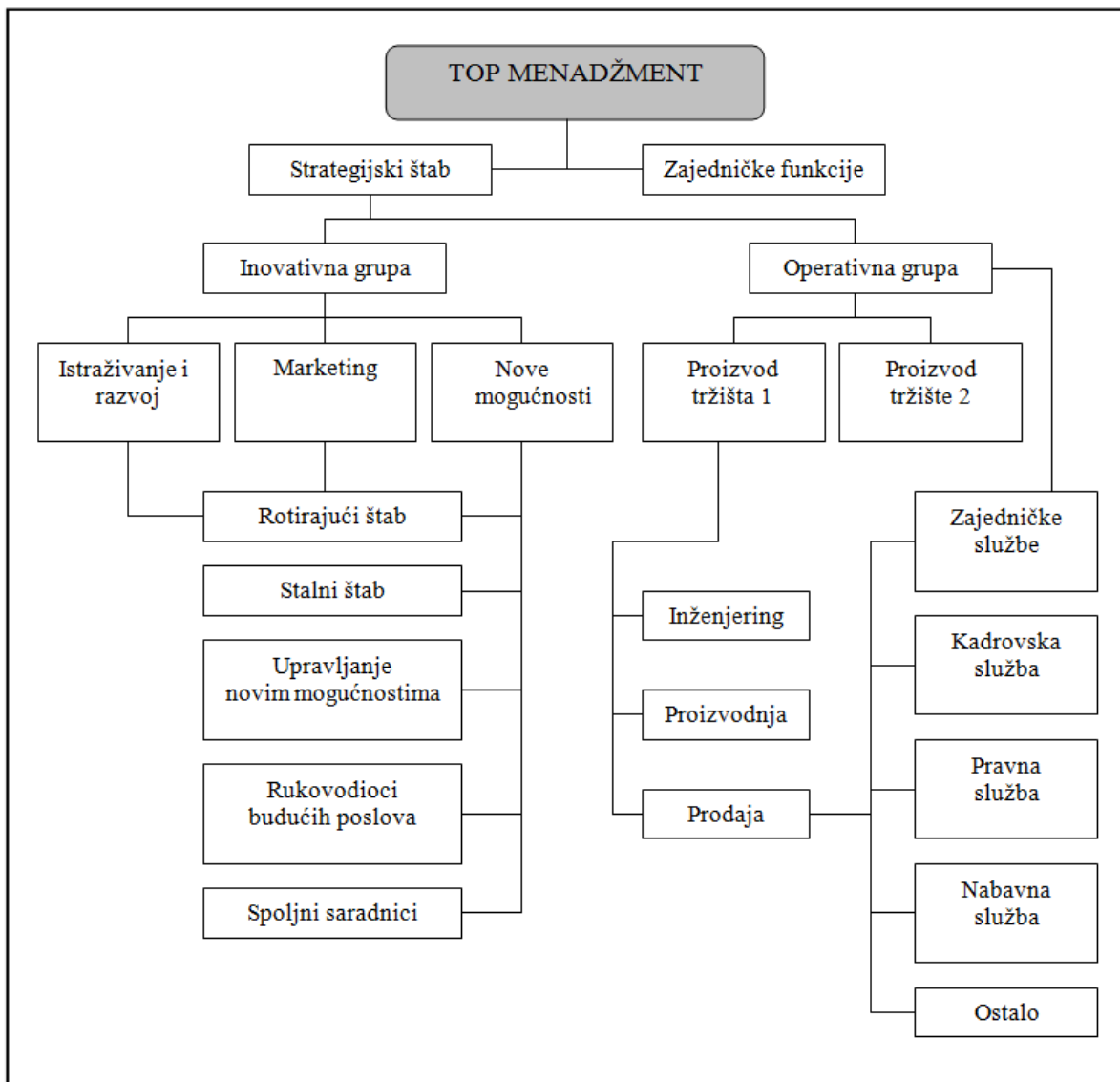
---

<sup>133</sup> Sajfert, Z. (2008). *Upravljanje promenama*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 38

<sup>134</sup> Isto, str. 38-39

<sup>135</sup> Sajfert, Z, Egić, B, Nikolić, M. (2005). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 136





*Slika 3.2. Inovativna organizaciona struktura preduzeća* <sup>136</sup>

Inovativna organizacija preduzeća obuhvata i objedinjuje sve tradicionalne funkcionalne veštine (istraživanje, razvoj, proizvodnju, marketing) u jedinstven proces stvaranja novog poslovanja. Stoga, inovativnu organizaciju treba oblikovati kao poslovanje, a ne kao funkciju. Zato je za organizovanje inovativnog poslovanja najpogodniji timski princip oblikovanja. Međutim, veliki broj preduzeća nije inovativan. U takvim preduzećima, inovativna promena se posmatra kao nešto što donosi veliku neizvesnost, komplikacije i više štete nego koristi. Da bi preduzeće uspešno funkcionisalo kao inovativno, neophodno je sprovesti politiku koja će inovaciju učiniti privlačnom, korisnom i zanimljivom, a česte promene kao nešto potpuno normalno i uobičajeno. U inovativnoj organizaciji ne postoji strah od promena.

<sup>136</sup> Sačinjeno prema: Sajfert, Z, Egić, B, Nikolić, M. (2005). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 137

(2) *Tehnološke promene* – podrazumevaju promene proizvodne tehnologije tj. proizvodnih sredstava i postupaka, ali isto tako i promene u drugim tehnologijama koje opslužuju ostale poslovne funkcije preduzeća. Tehnološke promene u procesu proizvodnje imaju za rezultat jeftiniju proizvodnju, bilo putem skraćivanja vremena proizvodnje ili na neki drugi način smanjivanja troškova proizvodnje. Osnovni cilj tehnoloških promena jeste što veća efikasnost proizvodnje. Međutim, ako je reč o tehnološkim promenama izazvanim uvođenjem informatičke tehnologije i razvijanju informatičke mreže u celom preduzeću, onda je najveći doprinos takvih tehnoloških promena u stvaranju podloge za brzo poslovno odlučivanje, i to na svim nivoima menadžmenta u preduzeću.<sup>137</sup>

Informatička tehnologija spada u područje visokih tehnologija, a visoke tehnologije su danas jedan od najvažnijih uzroka promena. Mada su tehnološke promene od najvećeg značaja za organizaciju, ipak je činjenica da se javljaju otpori promenama, što je razumljivo ako se zna kakve zahteve te nove tehnologije postvaljaju pred zaposlene u poslovnim organizacijama. S tim u vezi, jedna od najčešćih promena koje tehnologija izaziva kod zaposlenih jeste da ih ona u sve većoj meri oslobađa repetitivnih i rutinskih poslova, a ostavlja im prostor za kreativne poslove. Osim toga, nova tehnologija od zaposlenih zahteva nove veštine i znanja, pa shodno tome, danas veliki broj zaposlenih mora da se dodatno edukuje i stručno usavršava, da bi odgovorili na zahteve koje pred njih postavlja nova tehnologija.<sup>138</sup>

Uvođenje novih tehnologija u proizvodne procese preduzeća deluje daje pozitivne efekte najmanje u dvostranom smislu: *prvo*, povećava se broj i asortiman proizvoda koji se nude tržištu, i *drugo*, sve više i sve brže se skraćuje vreme komercijalne eksploatacije tih novih proizvoda na tržištu. usled toga, proizvodi veoma brzo zastarevaju i u sve kraćim vremenskim razmacima se zamenjuju sa novim proizvodima. Ovo najbolje potvrđuje činjenica da danas na tržištu ponude proizvoda, najveći broj proizvoda nije stariji od 10 godina.

Tehnološke promene takođe dovode i do značajnih promena na području upravljanja preduzećem, odnosno menadžmenta. Naime, kompjuterska i komunikaciona tehnologija omogućila je da se odlučivanje na svim organizacionim nivoima preduzeća decentralizuje, tako da se smanjila potreba za menadžerima srednjeg nivoa jer njihove funkcije u najvećoj meri preuzima upravo informatička tehnologija. Osim navedenog, treba reći da tehnološke inovacije i tehnološke promene dovode do značajnih promena i u samoj organizacionoj strukturi preduzeća. Pri tome, sve više iščezavaju tradicionalne i čiste forme organizacije, a uvode se nove.

---

<sup>137</sup> Sajfert, Z. (2008). *Upravljanje promenama*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 36

<sup>138</sup> Isto, str. 37

(3) *Promene u strukturi zaposlenih* – podrazumevaju promene u vrednostima, veštinama i stavovima svakog zaposlenog u preduzeću. Ako je motivisanost za rad u preduzeću na niskom nivou, i pri tome, nedostaju znanja i veštine za obavljanje poslova, onda je to siguran znak da u preduzeću treba preduzeti promene koje se odnose upravo na ovu dimenziju organizacije. Pri tome, uspeh organizacionih promena zavisiće od toga koliko je menadžment preduzeća u stanju da spozna sve aspekte ljudske dimenzije organizacije. Analogno tome, savremeni menadžment se prepoznaje sve više po tome što sve veću pažnju poklanja upravljanju ljudskim resursima.

U kontekstu navedenog, treba imati u vidu da planiranje rasta i razvoja preduzeća mora u sebe da uključi i nastojanje preduzeća da se obezbedi adekvatna kadrovska struktura i stvaranje uslova za njeno efikasno korišćenje. U tom smislu, dinamizam kadrovskih resursa je upravo osnovni inicijator promena u poslovanju preduzeća, kao što je i sam rast i razvoj preduzeća izazov za nove investicije u kadrove i druge neophodne uslove za njihovo efikasno korišćenje.<sup>139</sup>

Promena ljudi u organizaciji javlja se, pre svega, kao posledica promena u tehnologiji i organizacionoj strukturi preduzeća. S tim u vezi, teško je zamisliti bilo kakvu promenu na području tehnologije i organizacione strukture preduzeća, a da ona ne zahteva promene i kod zaposlenih. Kod promena organizacione strukture, promene u *ljudskoj dimenziji organizacije* su po pravilu sveobuhvatnije i tiču se skoro svakog radnog mesta u organizaciji, za razliku od tehnoloških promena koje izazivaju promene kod onih zaposlenih koji su u direktnom dodiru sa novom tehnologijom.

Kada je reč o menadžmentu preduzeća, onda treba reći da se u ovoj organizacionoj dimenziji u budućnosti najveće promene očekuju upravo na nivou srednjeg menadžmenta, koji će gubiti svoje dosadašnje poslove i dobijati nove poslove. Ali ne samo to, kada je reč o organizaciji budućnosti onda se sigurno mogu očekivati radikalne promene u strukturi zaposlenih jer će organizacija budućnosti zahtevati manji broj stalno zaposlenih ljudi sa punim radnim vremenom. Broj stalno zaposlenih će verovatno biti ograničen samo na manji broj ljudi koji će obavljati one najvažnije poslovne veštine što spada u osnovni posao organizacije. Ključne osobe u organizaciji budućnosti biće top menadžeri, naučnici, dizajneri, tehničko osoblje, kao i osoblje u marketingu i prodaji. Za poslovni uspeh preduzeća u budućnosti, predominantan značaj će imati znanje, sposobnosti i lične veštine zaposlenih. Od tog aće zavisiti i sposobnost preduzeća za promene.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Anđelić, G. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, str. 377

<sup>140</sup> Sajfert, Z. (2006). *Upravljanje promenama*, Cit. delo, str. 199

Imajući u vidu da se promene sve brže dešavaju, činjenica je da se većina preduzeća više ne može oslanjati na ustaljenu dosadašnju poslovnu praksu, kako bi održala svoje stečene pozicije na tržištu. Veliki broj promena, nepredvidljivih, kompleksnih i dramatičnih, kako u lokalnom tako i internacionalnom okruženju proizvodi nove trendove u poslovanju, nova razmišljanja i novi stil života. S tim u vezi, u *tabeli 3.1.* dato je poređenje nekadašnje poslovne prakse i ponašanja, sa postupcima koji se uglavnom danas koriste. Pri tome, uputstva u desnoj koloni tabele smatraju se efikasnijom savremenom praksom koja povećava profitabilnost preduzeća, dok se uputstva na levoj koloni tabele smatraju tradicionalnom praksom koja je uglavnom prevaziđena. Kao ključni uticajni faktori promena koji se moraju uzeti u obzir, kao što se vidi, su sledeći: organizaciona struktura, tehnologija i ljudski resursi.

TRADICIONALNE I SAVREMENE PRETPOSTAVKE  
POSLOVNE PRAKSE PREDUZEĆA <sup>141</sup>

*Tabela 3.1.*

TRADICIONALNE PRETPOSTAVKE POSLOVNE PRAKSE	SAVREMENE PRETPOSTAVKE POSLOVNE PRAKSE
Napraviti sve unutar preduzeća	Kupovati sve više stvari spolja (izmeštanje manje važnih proizvoda iz preduzeća)
Poboljšanja vršiti sopstvenim snagama	Poboljšavati preduzeće upoređujući ga sa drugim preduzećima
Poslovne akcije voditi sopstvenim snagama	Umrežavati se sa drugim preduzećima
Raditi sa funkcionalnim sektorima	Voditi procese u multidisciplinarnim timovima
Usmeriti se na domaće tržište	Usmeriti se na svetsko i na lokalno tržište
Usmeriti se na proizvod	Usmeriti se dvostrano – i na tržište i na kupca
Proizvoditi standardan proizvod	Proizvoditi proizvoda koji su prilagođeni potrebama kupaca
Usredsrediti se na proizvod	Usredsrediti se na lanac vrednosti
Pronaći održivu konkurentsku prednost	Usvojiti ciljni marketing
Razvijati nove proizvode polako i pažljivo	Ubrzati razvoj novog proizvoda
Sarađivati sa više dobavljača	Sarađivati sa manjim brojem dobavljača
Rukovoditi i upravljati sa vrha	Rukovoditi i upravljati iz svih pravaca
Raditi na tržištu	Raditi i na tržištu

<sup>141</sup> Sačinjeno prema: Sajfert, Z, Adamović, Ž, Bešić, C. (2005). *Menadžment znanja*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 300

#### 4. Upravljanje promenama

Savremeni svet živi i radi u vremenu velikih i brzih promena. Zbog toga, promene su postale bitan činilac vremena u kome delujemo i brzog napretka u skoro svim oblastima života i rada. Analogno tome, i poslovni svet se takođe nalazi u okruženju koje se permanentno menja. Brze i velike promene u okruženju nastaju, pre svega, pod uticajem savremenog tehnološkog progressa. Naime, rezultati naučno-tehnološkog progressa u informatici, energetici, materijalima, novim tehnologijama, komunikacijama i drugim oblastima, konstantno donose promene koje direktno utiču na svako preduzeće. Otuda, više se ne može govoriti o dužem poslovanju u stabilnim uslovima, već samo o poslovanju u uslovima neprekidnih promena i to u turbulentnom okruženju. Shodno tome, možemo slobodno reći da su retke poslovne organizacije koje su od svog postanka do danas zadržale svoj prvobitni proizvodni program i oblast poslovanja, jer su stalne promene primorale skoro sva preduzeća da vremenom menjaju svoju prvobitnu misiju i da traže svoje šanse u novim oblastima poslovanja. naučno-thnološki progres, tržište, konkurencija, međunarodni odnosi i proces globalizacije, stvarali su stalne promene koje su zahtevale od preduzeća da se prilagođavaju izmenjenim uslovima i novim izazovima, kao i da menjaju svoju poslovnu i razvojnu strategiju i organizacionu strukturu, kako bi opstala u stalno promenljivom i turbulentnom okruženju. Zbog toga, preduzeće mora biti uvek spremno da upravlja neprekidnim promenama koje se događaju u njegovom okruženju, jer samo tako može da obezbedi sebi dalju egzistenciju, opstanak na tržištu i razvoj.

U kontekstu prethodno navedenog, *upravljanje promenama* je postao novi koncept u savremenom menadžmentu koji uvažava činjenicu da su danas brze promene specifična pojava vremena u kome živimo i da preduzeće ne može efikasno da posluje i razvija se, ako ne ide u korak sa promenama i ako ih ne koristi. Zato je brzo reagovanje na promene i prilagođavanje promenama osnova uspešnog upravljanja preduzećem. Promene i sa njima povezane inovacije, danas predstavljaju ključne faktore uspešnog upravljanja preduzećem. Više nema realnih mogućnosti da se posluje i upravlja bez promena, tako da *koncept upravljanja promenama* predstavlja današnji i ujedno sutrašnji upravljački koncept koji se već odavno koristi u svetu, a koji se u sve većoj meri mora koristiti i kod nas u našim domicilnim uslovima poslovanja.

Savremena teorija menadžmenta se danas dosta bavi ne samo razradom već i primenom koncepta upravljanja promenama. Pri tome, logično je da se predlažu različiti pristupi, ali oni u osnovi ne daju neke bitne razlike u shvatanju suštine filozofije koncepta upravljanja promenama. Zato bismo mogli reći, da postoji dosta jedinstven stav u pogledu toga da koncept upravljanja

promenama porazumeva jedan detaljan i sistematski pristup u prihvatanju novih ideja, inovacija i promena, kao jedan globalni organizacioni pristup u sprovođenju promena u svim segmentima preduzeća kao poslovne organizacije. Analogno tome, *koncept upravljanja promenama* zahteva da se formira jedna nova organizacija i poslovna politika preduzeća, koje bi bile fokusirane prvenstveno na uočavanje promena i njihovo efikasno uvođenje i korišćenje u preduzeću.

Kao što se iz prethodnog moglo videti, koncept upravljanja promenama podrazumeva da se uočavaju i uvode promene u organizacionoj strukturi preduzeća, proizvodnoj i tržišnoj strategiji preduzeća, načinu upravljanja, korišćenju ljudskih resursa, uvođenju i korišćenju znanja i sl. Drugim rečima, koncept upravljanja promenama podrazumeva da se sagledaju i analiziraju sve promene u okruženju koje očekuje preduzeće, i shodno tome, da preduzeće izvrši promene u svojoj organizaciji, strategiji, politici, korišćenju resursa i drugim oblastima, kako bi se na najbolji način prilagodilo nastupajućim promenama.<sup>142</sup>

U prethodnim razmatranjima smo već pomenuli da je *koncept upravljanja promenama* u stvari savremeni koncept menadžmenta, čija valjana primena zavisi, pre svega, od menadžmenta i njegovog pristupa promenama, kao i od njegovog reagovanja na promene. Ako je menadžer sposoban da brzo uoči i reaguje na promene i ukoliko uspeva da podstiče i sprovodi promene u svom preduzeću i to na način koji je adekvatan odgovor promenama u okruženju, onda će on sigurno moći uspešno upravljati preduzećem u celini. Prema tome, uloga menadžera u upravljanju promenama je izuzetno značajna jer od njega zavisi da li će se preduzeće na vreme prestrojiti i prihvatiti promene iz okruženja kao priliku za sopstveno napredovanje i razvoj.

Menadžeri se danas suočavaju sa sve zahtevnijom poslovnom sredinom. Otuda, danas nije moguće govoriti o sigurnom okruženju gde nema rizika, pretnji, izazova i gde su uticaji iz okruženja poznati i predvidivi. Kako je menadžment promena postao novi uslov uspeha u poslovanju preduzeća, uloga menadžera u upravljaju promenama ogledala bi se u sledećem:

- (1) Predviđanje i uočavanje promena koje će se dogoditi, ili se već događaju u okruženju;
- (2) Detaljna analiza promena i iznalaženje načina kako da preduzeće odgovori promeni;
- (3) Planiranje promena u sopstvenoj organizaciji, kako bi se pozitivno reagovalo na promene u okruženju;
- (4) Priprema ljudi za ivođenje neophodnih promena i obezbeđivanje drugih uslova;
- (5) Sprovođenje neophodne promene u organizaciji koje omogućavaju prilagođavanje preduzeća promenama u okruženju, kao i napredak i razvoj preduzeća.

---

<sup>142</sup> Jovanović, P. (1996). *Menadžment*, Grafoslog, Beograd, str. 295-296

Upravljanje promenama treba da bude jedan od osnovnih zadataka uspešnog menadžera, a ujedno i njegov profesionalni pristup efikasnom upravljanju preduzećem. To od menadžmenta preduzeća zahteva nov način rada i *psihološku tranziciju* ne samo menadžera, već i zaposlenih, u cilju preokreta strategije, politike, poslovnih odluka i taktika u borbi za ostavarenje cviljeva preduzeća. Stoga, novi pristup menadžentu razlikuje se od tzv. tradicionalnog menadžmenta, što je ilustrativno prikazano u *tabeli 3.2.*

### TRADICIONALNI I SAVREMENI MENADŽMENT<sup>143</sup>

*Tabela 3.2.*

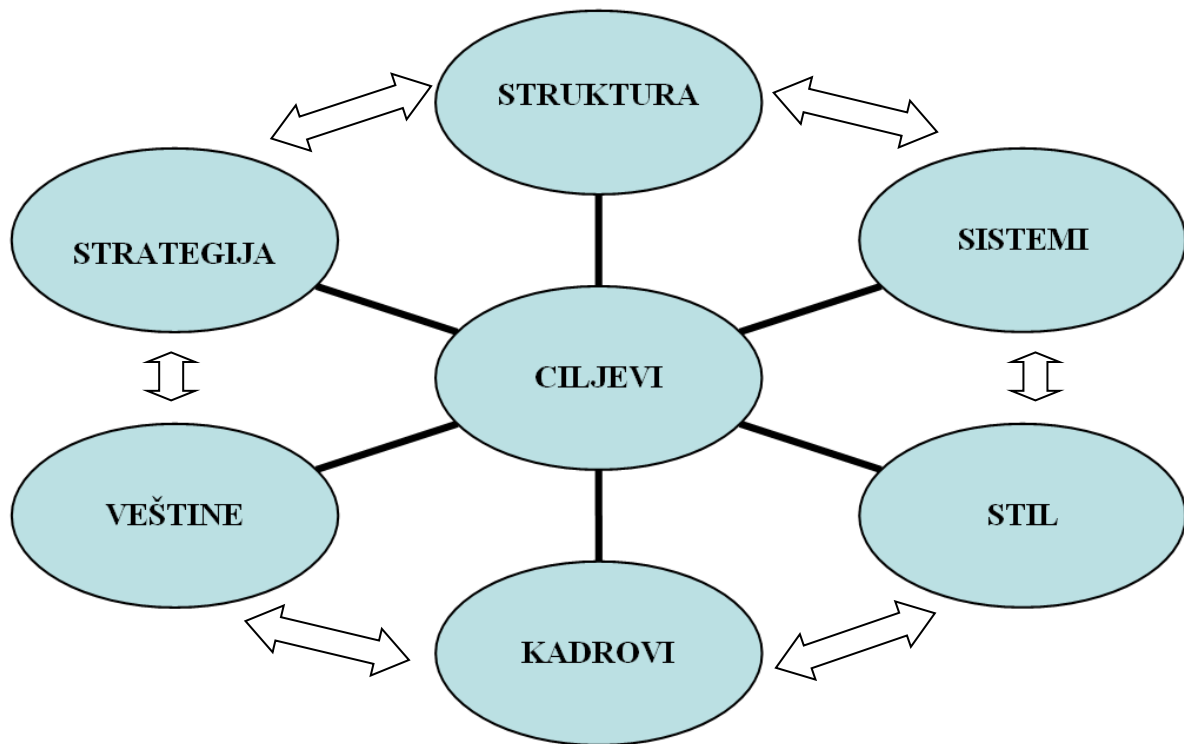
TRADICIONALNI MENADŽMENT	INOVATIVNI MENADŽMENT
Oslanjanje na pravila i dogovore (konvencija)	Preispitivanje pravila i dogovora (konvencija)
Opsežne analize	Eksperimentisanje
Nepoverenje prema novim idejama	Aktivno traženje novih ideja
Smanjenje nesigurnosti	Podnošenje nesigurnosti
Izbegavanje grešaka	Dopuštanje grešaka
Održavanje reda i poretka	Dopuštanje nereda i zbrke
Sigurnost putem opsežnih analiza	Sigurnost uz sposobne saradnike

Na osnovu dosadašnjih izlaganja, moglo se videti da efikasno upravljanje promenama podrazumeva definisanje odgovarajućeg pristupa ili koncepta, koji sadrži generalne stavove ove moderne upravljačke discipline, pri čemu, istovremeno omogućava i konkretnom preduzeću da definiše i istakne sopstvene specifičnosti. pristupajući na ovaj način upravljanju promenama, moguće je definisati različite koncepte tj. modele za efikasnu primenu upravljanja promenama. U tom smislu, jedan od najpoznatijih pristupa upravljanju promenama predstavlja tzv. *Model 7S*. Ovaj koncept je svovremeno predložila čuvena konsultantska kuća McKinsey&Company, koja predstavlja jednu od najpoznatijih svetskih konsultantskih firmi.<sup>144</sup>

Prema ovom konceptu, uspešno upravljanje promenama zahteva da se uzme u obzir sedam ključnih faktora koji stvaraju mogućnosti za promene. Pri tome, svi faktori su podjednako važni i međusobno su povezani, tako da izostavljanje samo jednog faktora može vrlo nepovoljno uticati na uvođenje potrebnih promena. Na *slici 3.3.* dat je šematski prikaz *Modela 7S*.

<sup>143</sup> Sačinjeno prema: Kontić, LJ. (2008). *Inovacije – izazovi za budućnost*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 41

<sup>144</sup> Sajfert, Z. (2008). *Upravljanje promenama*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 155



*Slika 3.3. Upravljanje promenama - šematski prikaz Modela 7S<sup>145</sup>*

Kao što se vidi sa *slike 3.3.* u *Modelu 7S* imamo sedam ključnih faktora koji su međusobno povezani. Pri tome, smatra se da prva tri faktora – struktura, strategija i sistemi predstavljaju tzv. tvrde faktore uspešnog poslovanja preduzeća, dok ostala četiri faktora – stil, veštine, kadrovi i ciljevi predstavljaju tzv. meke faktore.

(1) *Struktura (Structure)* – kao faktor u *Modelu 7S* predviđa da u sprovođenju određene strategije treba formirati odgovarajuću organizacionu strukturu preduzeća koja će na najbolji način da omogući realizaciju planirane strategije. Najčešće se vrše privremene strukturne promene, odnosno gradi se privremena organizaciona struktura za realizaciju konkretne strategije, ali bez napuštanja osnovne organizacione strukture preduzeća. Kao tipičan primer iz prakse, navodi se firma *General motors* koja je zadržala svoju tradicionalnu organizaciju, ali da bi realizovala strategiju uvođenja malih automobila uvodi dodatne organizacione jedinice – projektne centre.

(2) *Strategija Strategy)* – kao faktor u *Modelu 7S* polazi od definisanja strategije kojom preduzeće želi realizovati svoje ciljeve. Razvoj odgovarajuće strategije utiče na definisanje organizacione strukture koja će omogućiti sprovođenje strategije. Pri tome, *Model 7S* naglašava definisanje i razvoj strategije kao manji problem od problema samog sprovođenja strategije.

<sup>145</sup> Sačinjeno prema: Sajfert, Z. (2008). *Upravljanje promenama*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 156



(3) *Sistemi (Systems)* – kao faktor u *Modelu 7S* obuhvataju sve formalne i neformalne procedure, koje omogućavaju efikasno poslovanje preduzeća. Tu spadaju informacioni sistemi, sistemi planiranja i kontrole, sistemi budžetiranja, sistemi vrednovanja, sistemi treninga osoblja itd. Pri tome, sistemi mogu biti uslov za sprovođenje odgovarajuće strategije. Na primer, ako jedan proizvođač potrošne robe želi da uvede novu portfolio strategiju, onda uvođenje strategije može zavisiti od činjenice da li postojeći upravljački informacioni sistem može da pruži potrebne podatke o troškovima po segmentima poslovanja.

(4) *Stil (Style)* – kao faktor u *Modelu 7S* zauzima posebnu pažnju jer je reč o stilu upravljanja vrhovnog menadžmenta preduzeća, tzv. top menadžmenta. Mada se govori o načinu ponašanja koji je karakterističan za određenu organizaciju, stil je ipak prvenstveno vezan za upravljačke akcije koje izvodi vrhovno rukovodstvo preduzeća (*top menadžment*). Kao primer, navode se istraživačke aktivnosti u oblasti naftne industrije i minerala, koje uvek daju bolje rezultate ako vrhovni menadžeri i drugi upravljački organi više pažnje posvećuju istraživanjima i preduzimaju određene akcije da ih učine efikasnijim.

(5) *Veštine (Skills)* – kao faktor u *Modelu 7S* obuhvataju određena znanja i veštine kojima raspolažu zaposleni u preduzeću i po čemu je firma posebno poznata. Kao tipični primeri, navode se firme Du Point koja je poznata po istraživačkim aktivnostima, ITT po finansijskoj kontroli i Hewlett Packard poznata po inovacijama i kvalitetu. U određenim slučajevima, novi ciljevi i strategije koje preduzeće namerava da realizuje mogu zahtevati dopunjavanje postojećih znanja i veština. Kao primer za to, navodi se kompanija BELL System koja je usled gubitka monopola na telefone u SAD bila prinuđena da dopuni i uvede nove marketing veštine kako bi uspela da opstane na tržištu.

(6) *Kadrovi (Staff)* – kao faktor u *Modelu 7S* predstavljaju veoma značajan faktor u modelu i podrazumevaju da je firma popunjena potrebnim ljudima za realizaciju predviđenih strategija. Pri tome, posebno se obraća pažnja na raspoređivanje, obuku, razvoj i vođenje kadrova i to kako postojećih tako i novih. Vrhovni menadžeri (*top menadžeri*) treba posebnu pažnju da posvete menadžerima i njihovom razvoju. S tim u vezi, analize pokazuju da se češće novim menadžerima dodeljuju poslovi vezani za glavne aktivnosti preduzeća i poslovi veće odgovornosti. Zbog toga, pravilno raspoređivanje posla i planiranje učešća i razvoja svih kadrova predstavlja značajan zadatak vrhovnih menadžera, od koga zavisi efikasnost funkcionisanja preduzeća u celini.

(7) *Ciljevi (Shared values)* – kao faktor u *Modelu 7S*, formalno gledano, nisu zvanični ciljevi organizacije, ali na određeni način predstavljaju neke zajedničke vrednosti i težnje. Oni imaju posebno značenje u samoj organizaciji i svim zaposlenima donose zajedničku korist, pa se otuda smatraju zajedničkim vrednostima za preduzeće.<sup>146</sup>

U prikazanom *Modelu 7S* videli smo da se on sastoji iz sedam faktora ili elemenata, pri čemu promena jednog elementa utiče na sve ostale. Primera radi, ako je reč o promeni procesa onda većina preduzeća svoje napore usmerava ka tvrdim faktorima modela, dok mekim faktorima pridaju malu važnost. Nasuprot tome, iskustva iz prakse pokazuju da većina uspešnih preduzeća najveću važnost pridaje upravo mekim faktorima modela, jer oni mogu da stvore ili slome promenu procesa, budući da je novu strukturu i strategiju dosta teško graditi na neprikladnoj kulturi i vrednostima.

U opštoj teoriji menadžmenta posvećeno je mnogo prostora analizama koje dovode do procene trenutne pozicije organizacije i predviđanja budućnosti. Pri tome, mnogo se manje piše o samom načinu ostvarivanja određene strategije u praksi. Zato pristup *Modela 7S* ima izuzetno veliki značaj upravo za strategijski menadžment jer ne preuveličava značaj strategije za razvoj organizacije (preduzeća), već strategiju posmatra samo kao jedan od činilaca razvoja preduzeća. *Model 7S* obuhvata ukupnost organizacije sa svim njenim specifičnostima, odnosno komponentama koje svojom ravnotežom omogućavaju implementaciju strategije. Prema tome, u kontekstu navedenog činjenica je da strategija spaja tzv. tvrde komponente u modelu, koje čine strukturu organizacije, sa mekim elementima, u koje spadaju stil upravljanja, ljudi, veštine i ciljevi tj. zajedničke vrednosti. Pri tome, uopšte se ne favorizuju numerički elementi već se sve lako obrazlaže opisnim pokazateljima.

U *Modelu 7S* strategija kao značajan faktor modela tumači se samo kao jedna od sedam komponenti u procesu *upravljanja promenama*. Dakle, strategija se ne favorizuje u odnosu na ostale vrednosti organizacije, već se ona povezuje sa još ostalih šest vrednosti, koje samo u međusobnoj interakciji dovode do dobrih poslovnih rezultata. Strategija, struktura i sistemi spadaju u tvrde komponente modela i lako se opisuju u organizacionim planovima i drugim dokumentima, dok je meke komponente kao što su stil, kadrovi i stručnost teško opisati jer se mogućnosti, vrednosti i elementi organizacione kulture neprekidno razvijaju i menjaju.<sup>147</sup>

<sup>146</sup> Jovanović, P. (1996). *Menadžment*, Grafoslog, Beograd, str. 300-301

<sup>147</sup> Safert, Z, Vukonjanski, J. (2008). *Organizaciona kultura*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin, Zrenjanin, str. 129

## 5. Intelektualni kapital i upravljanje znanjem

Generalno gledano, može se reći da intelektualni kapital čine sva znanja koja poseduju zaposleni u nekoj organizaciji (preduzeću), što znači da njega čine ljudski resursi.<sup>148</sup> Drugim rečima, u intelektualni kapital preduzeća ubraja se sav intelektualni materijal preduzeća – znanje, veštine, iskustvo, informacije, intelektualno vlasništvo (patenti), poznavanje tehnologije i procesa i sl., odnosno sve ono što se u preduzeću može iskoristiti za stvaranje vrednosti. S tim u vezi, postavlja se pitanje – gde se traže forme intelektualnog kapitala? Odgovor na ovo pitanje glasio bi: na dva mesta: *prvo*, u ljudima i *drugo*, u strukturama. Saglasno tome, intelektualni kapital se deli na: ljudski kapital i strukturalni kapital. *Ljudski kapital* proizlazi iz znanja i veština ljudi, dok *strukturalni kapital* proizlazi iz znanja i veština organizacije (preduzeća).<sup>149</sup>

Tretman znanja kao intelektualnog kapitala predstavlja noviji pristup izučavanju uloge ljudskog faktora u funkcionisanju različitih organizacionih sistema. Do takvog pristupa, došlo se na osnovu izučavanja ispoljavanja čoveka u samom procesu rada, gde dolaze do izražaja njegove prirodne (*homo fisikus*), umne (*homo sapiens*) i društvene (*homo socialis*) karakteristike. Mnogi istraživači iz oblasti istraživanja konkurentnih prednosti preduzeća, došli su do zaključka da ono što neko preduzeće zna, način na koji se tim znanjem koristi i brzina kojom može usvojiti nova znanja predstavlja u stvari trajno stvorenu konkurentnu prednost preduzeća na tržištu. U tom kontekstu, jedna od najboljih definicija intelektualnog kapitala jeste ona koja kaže da su to *znanja koja postoje unutar preduzeća i koja se mogu upotrebiti za kreiranje konkurentskih prednosti*, drugim rečima, *to je skup svega što svi zaposleni unutar preduzeća znaju i što izoštava konkurentске prednosti preduzeća*.<sup>150</sup>

Međutim, iako se većina menadžera savremenih preduzeća slaže sa mišljenjem da znanje ima ključnu ulogu kao izvor konkurentске prednosti, ipak je činjenica da malo njih zna kako da efikasno pronađu to znanje unutar svog preduzeća i kako da ga upotrebe za proizvodnju nove vrednosti, odnosno kako to znanje da pretvore u intelektualni kapital preduzeća. Zato u svrhu kapitalizacije znanja, savremene *organizacije koje uče* moraju početi da upravljaju svojim intelektualnim kapitalom koji obuhvata kompletno znanje koje stvara ili je u mogućnosti da stvori novu vrednost za preduzeće.

U kontekstu prethodno navedenog, nameće se potreba isticanja činjenice da treba praviti razliku između pojma *upravljanje intelektualnim kapitalom* i pojma *upravljanje znanjem*. Naime,

<sup>148</sup> Sajfert, Z, Adamović, Ž, Bešić, C. (2005). *Menadžment znanja*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 13

<sup>149</sup> Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 358

<sup>150</sup> Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital*, Doubleday-Currency, New York, str. 224-225

imajući u vidu da se pod intelektualnim kapitalom uglavnom podrazumeva intelektualni materijal, formalizovan, zadržan i raspoređen u proizvodnji dodatne vrednosti, odnosno da intelektualni kapital čini znanje, kao dinamičan ljudski proces transformisano u nešto vredno za preduzeće, proizlazi zaključak da se upravo tu vidi osnovna razlika između upravljanja znanjem i upravljanja intelektualnim kapitalom preduzeća. Saglasno tome, cilj upravljanja (menadžmenta) znanja jeste da poboljša sposobnost stvaranja vrednosti u preduzeću putem efikasnije upotrebe postojećeg znanja, dok je cilj upravljanja (menadžmenta) intelektualnog kapitala da poboljša sposobnost skupljanja skrivenih vrednosti u preduzeću putem njihovog otkrivanja, zadržavanja, uravnotežavanja i obnavljanja, kao i pribavljanja novih vrednosti za preduzeće.

Jedna od osnovnih karakteristika intelektualnog kapitala jeste njegova neopipljivost i nematerijalnost, jer je on nevidljiv. Shodno tome, intelektualni kapital preduzeća predstavlja nematerijalnu i nevidljivu imovinu preduzeća. Otuda, on nema tvrdi oblik kao npr. nekretnine, ali nema ni neku finansijsku vrednost. Generalno gledano, intelektualni kapital se karakteriše kao skrivena imovina zato što je u suštini veoma teško utvrditi intelektualni kapital i označiti njegovu ekonomsku vrednost. U vezi sa tim, interesantno je pomenuti istraživanje u SAD koje je vršeno vezano za poređenje tržišne vrednosti sa knjigovodstvenom vrednošću kod 3.500 američkih kompanija. Pomenuto istraživanje je pokazalo da postoji izražen jaz između tržišnih vrednosti i knjigovodstvenih vrednosti kompanija, i to u korist tržišnih vrednosti. To se opravdava time što se danas više od 50% bruto društvenog proizvoda u razvijenim ekonomijama bazira na znanju, tj. na intelektualnoj imovini i stručnosti ljudi. Primera radi, u SAD intelektualni i informacioni procesi stvaraju najveći deo vrednosti za firme koje posluju u velikim uslužnim granama kao što su: softveri, zdravstvena zaštita, komunikacije i obrazovanje. Intelektualne aktivnosti kao što su istraživanje i razvoj, projektovanje proizvodnih procesa, kreiranje proizvoda, logistika, marketing, tehnološke inovacije kao i druge slične aktivnosti najviše su odgovorne za stvaranje dodatne vrednosti mnogim kompanijama.<sup>151</sup>

Iz prethodno navedenog, nesporno je da jaz između tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti firmi daleko je veći kod kompanija koje u svom razvoju forsiraju znanje nego kod firmi čija se strategija razvoja temelji na materijalnoj imovini. Sledstveno tome, mnogi autori su definisali intelektualni kapital kao razliku između tržišne i knjigovodstvene vrednosti firme, tj. kao meru vrednosti nematerijalne imovine preduzeća.<sup>152</sup> Tržišna vrednost firme je zbor vrednosti svih njenih akcija (deonica), dok knjigovodstvena vrednost čini sadašnju vrednost fizičke imovine i finansijske imovine. Ova tržišna *premija* takođe se koristi i za merenje intelektualnog

<sup>151</sup> Des, G, Lampkin, T, Eisner, A. (2007). *Strategijski menadžment*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 124-125

<sup>152</sup> Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital*, Doubleday-Currency, New York, str. 224-225

kapitala. To znači da preduzeća intenzivna znanjem koja se sastoje uglavnom od intelektualne imovine imaju visok odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti, što jasno ilustruje *tabela 3.3*.

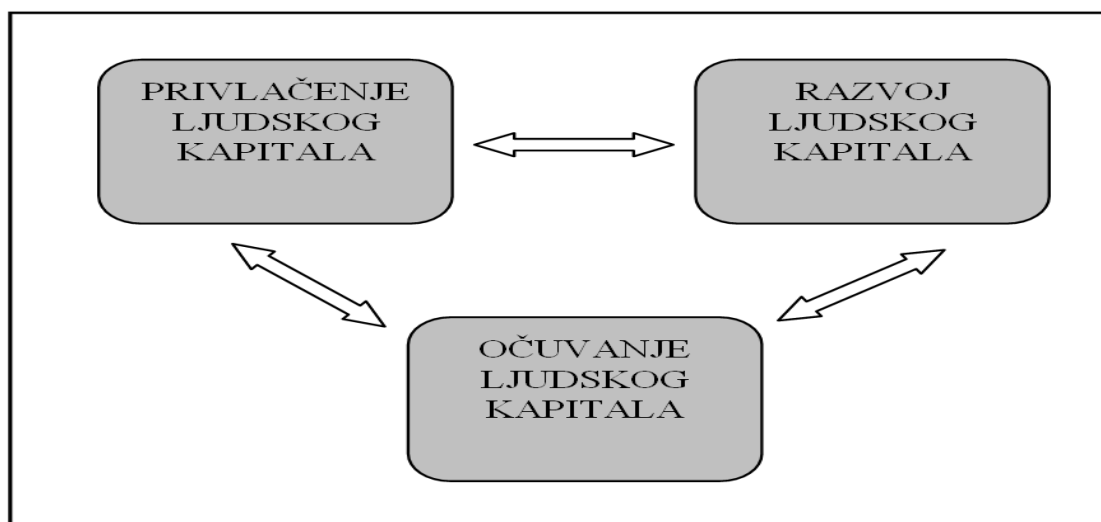
ODNOS TRŽIŠNE I KNJIGOVODSTVENE VREDNOSTI  
ZA NEKE KOMPANIJE <sup>153</sup>

*Tabela 3.3.*

KOMPANIJA	Godišnja prodaja (mlijarde \$)	Tržišna vrednost (mlijarde \$)	Knjigovodst. vrednost (mlijarde \$)	Odnos tržišne i knjigovodstv. vrednosti
Google	3,2	60,4	2,9	20,8
Genentech	3,9	75,0	6,8	11,0
Yahoo	3,6	47,9	7,1	6,7
eBay	3,2	42,8	6,7	6,4
Southwest Airlines	6,5	11,7	5,5	2,1
Union Pacific (železnica)	12,2	16,7	12,7	1,3
Ford Motor Company	171,6	16,7	16,0	1,0

U današnjem trenutku, kada je znanje postalo primarna sirovina i rezultat ekonomskih ukupnih ekonomskih aktivnosti, uspeh mnogih poslovnih organizacija se predominantno temelji na pametnim ljudima koji rade pametne stvari. Zato uspešna organizacija mogla da regrutuju talentovane ljude, zaposlene na svim nivoima, koji poseduju pravu kombinaciju veština i sposobnosti uz koje idu prave vrednosti. Međutim, zapošljavanje je samo prvi od tri vitalna procesa na kojima sve uspešne organizacije moraju da se angažuju da bi izgradile i ojačale svoj intelektualni kapital. Osim toga, firme moraju takođe i da razvijaju svoje zaposlene na svim nivoima i u svim specijalnostima da bi oni mogli da iskažu sav svoj potencijal radi davanja maksimalnog zajedničkog doprinosa. Ali, pomenuta dva procesa bila bi ništavna ako firme ne mogu da obezbede radno okruženje i adekvatan sistem nagrađivanja da bi zadržale svoje najbolje i najtalntovanije kadrove. Ove tri aktivnosti međusobno su veoma povezane, i one se vizuelno mogu prikazati kao što to ilustruje *slika 3.4*.

<sup>153</sup> Des, G, Lampkin, T, Eisner, A. (2007). *Strategijski menadžment*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 126



*Slika 3.4. Ljudski kapital – tri međusobno zavisne aktivnosti*

Strategijski menadžment je stalno u potrazi za integrativnom konceptualizacijom kojom je moguće povezati različita znanja. Zbog toga, upravljanje (*menadžment*) znanjem postaje sve značajniji deo strategije svakog uspešnog preduzeća. U promenljivom i turbulentnom okruženju, organizacija ne može da postigne konkurentnsku prednost na tržištu ako se oslanja samo na tržišnu strategiju ili tzv. strategijsko upravljanje resursima preduzeća. Stvarnost globalne konkurencije i povećanje sofisticiranosti kupca, sve više usmerava pažnju mnogih organizacija na potrebu da se razvije proces *organizacije koja uči*. Organizacije moraju da prihvate značaj postojećeg znanja i da ga permanentno proširuju kroz adekvatnu *strategiju upravljanja znanjem*, i to kao deo ukupne strategije preduzeća. Iz tih razloga, potrebno je da organizacije (preduzeća) sakupljaju i razvijaju nova znanja kreativnim metodama i tako izgrade nove sposobnosti u cilju postizanja održive konkurentnske prednosti na tržištu.

*Upravljanje znanjem* predstavlja funkciju menadžmenta koja je usmerena ka unapređenju performansi poslovanja preduzeća, i to povećanjem kapaciteta organizacije posmatrano kroz procese učenja, inovacija i rešavanja problema. Upravljanje znanjem je proces koji se sastoji od više faza, suštinski istih kao i za upravljanje bilo kojom vrstom resursa, ali ipak sa nekim svojim specifičnostima.<sup>154</sup> Znanjem kao nematerijalnom i neopipljivom imovinom i ujedno primarnim poslovnim resursom preduzeća, mora se pravilno upravljati. S tim u vezi, mora se praviti i jasna razlika između pojmova *znanje i informacija*. Dok, s jedne strane, pojedini delovi zabeleženih informacija predstavljaju znanje, s druge strane, i samo znanje sadrži veliki broj informacija. Zbog toga, neophodno je odvojiti ova dva pojma. Znanje i informacija se najčešće koriste kao sinonimi, ali među njima postoji jasna razlika koja se ogleda u sledećem:

<sup>154</sup> Figar, N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 125

- Informacije imaju veze sa opisivanjem, definicijama ili perspektivama.
- Znanje uključuje strategiju, praksu, metode ili pristupe.

Menadžment znanja je strategijska primena kolektivnog znanja preduzeća sa ciljem stvaranja profita i povećanja udela na tržištu. Ukoliko se upotrebljava na strategijski način, onda znanje donosi čiste profite preduzeću. S tim u vezi, mnogi autori navode čitav niz prednosti za preduzeće vezano za upravljanje znanjem, pri čemu neke od tih prednosti nazivaju se stubovima, ili nosiocima znanja, kao što su: *liderstvo (vođstvo), organizacija, tehnologija i učenje*.<sup>155</sup> Svaki stub, odnosno nosilac znanja i njegova komponenta povezani su i imaju snažan međusobni uticaj. Da bi bili u skladu sa strategijom preduzeća, balans ovih elemenata mora da bude i ostane fleksibilan. To je ujedno i uslov za adaptaciju preduzeća na sve promene u okruženju. U vezi sa tim, sama metodologija vezano za uvođenje upravljanja znanjem, na osnovu pomenutih nosilaca znanja, predstavljena je u *tabeli 3.4*.

#### PRIMENA METODOLOGIJE UPRAVLJANJA ZNAJEM – U 12 KORAKA <sup>156</sup>

*Tabela 3.4.*

NOSILAC ZNANJA	KORAK	AKTIVNOSTI
VOĐSTVO (Liderstvo)	1.	Identifikacija potrebnih znanja
	2.	Analiza poslovanja
	3.	Menadžment plan
ORGANIZACIJA	4.	Uključivanje ljudskih resursa
	5.	Izrada modela upravljanja znanjem
	6.	Identifikacija kritičnih razlika u znanju, prilika i rizika
	7.	Postavljanje ciljeva i prioriteta
TEHNOLOGIJA	8.	Definisanje zahteva i izrada plana merenja
	9.	Određivanje strategije
	10.	Primena strategije, izrada i implementacija strategije bazirane na znanju
UČENJE	11.	Praćenje i merenje
	12.	Učenje iz iskustva i na osnovu rezultata

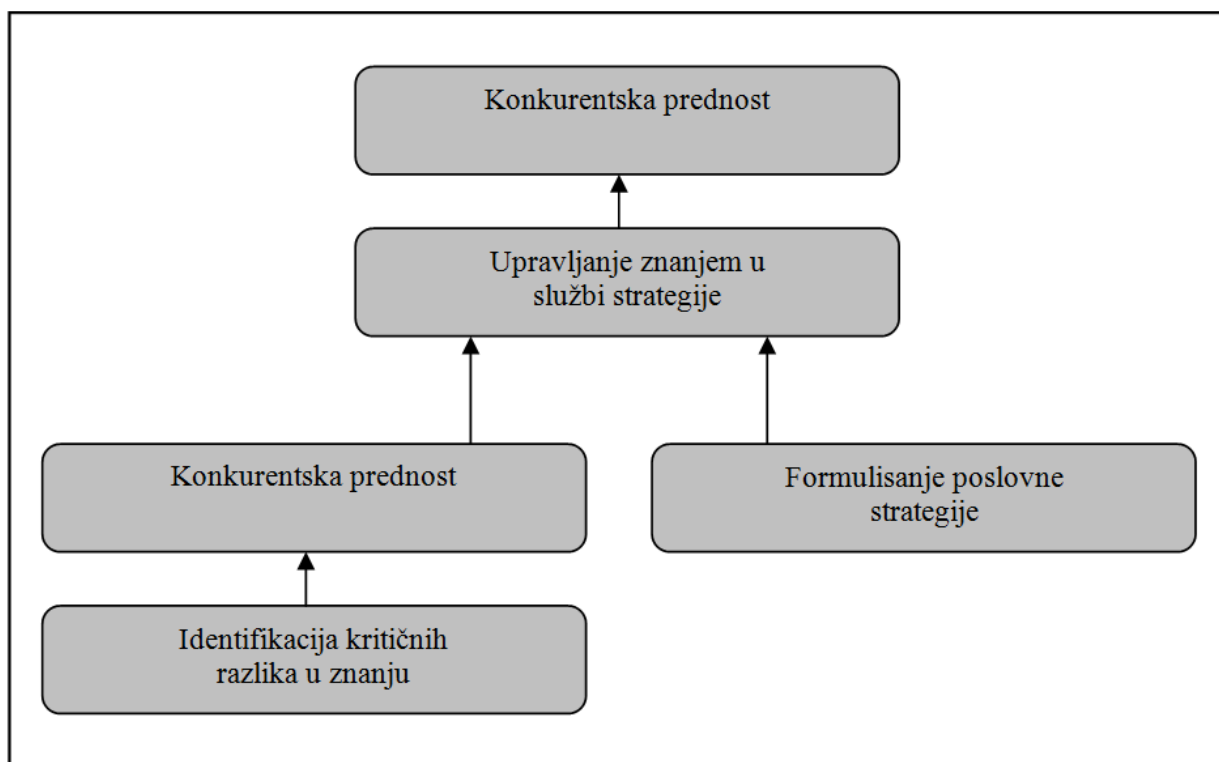
<sup>155</sup> Baldanza, C, Stankosky, M.A. (1999). *Knowledge Management: An evolutionary architecture toward enterprise engineering*, Paper read at International Council on Systems Engineering (INCOSE), Mid-Atlantic regional conference, September 15, 1999.

<sup>156</sup> Sačinjeno prema: Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 367

Strategijski menadžment preduzeća predstavlja pristup upravljanju preduzećem koji polazi od jasno definisanih ciljeva, adekvatnih resursa za njihovo dostizanje, kao i od traženja i korišćenja šansi koje ne moraju uvek biti vezane za prirodu tekućeg poslovanja preduzeća. Analogno tome, upravljanje (*menadžment*) znanja obuhvata sledeće: <sup>157</sup>

- (1) Eksplicitno zapisano znanje - *informacioni menadžment*;
- (2) Implementirano znanje – *procesni menadžment*;
- (3) Implicitno znanje – *menadžment ljudskih resursa*;
- (4) Preoblikovano znanje – *menadžment inovacija*;
- (5) Intelektualni kapital – *menadžment vlasništva ili dobra*.

Adaptacija preduzeća na promenljivo i turbulentno okruženje bazirana je primarno na znanju, i zavisi od znanja i inovacija. Organizaciono znanje u službi strategije preduzeća stvara osnov za postizanje konkurentske prednosti preduzeća i to na osnovu resursa znanja. Pri tome, značaj integracije znanja i strategije, ogleda se u tome što dolazi do konstruisanja strategijskih okvira baziranih na znanju. Na *slici 3.5.* dat je šematski prikaz strategije bazirane na znanju, gde se jasno vidi da svaka strategijska odluka nastaje upravo kao kombinacija upotrebe resursa koji su bazirani na znanju.



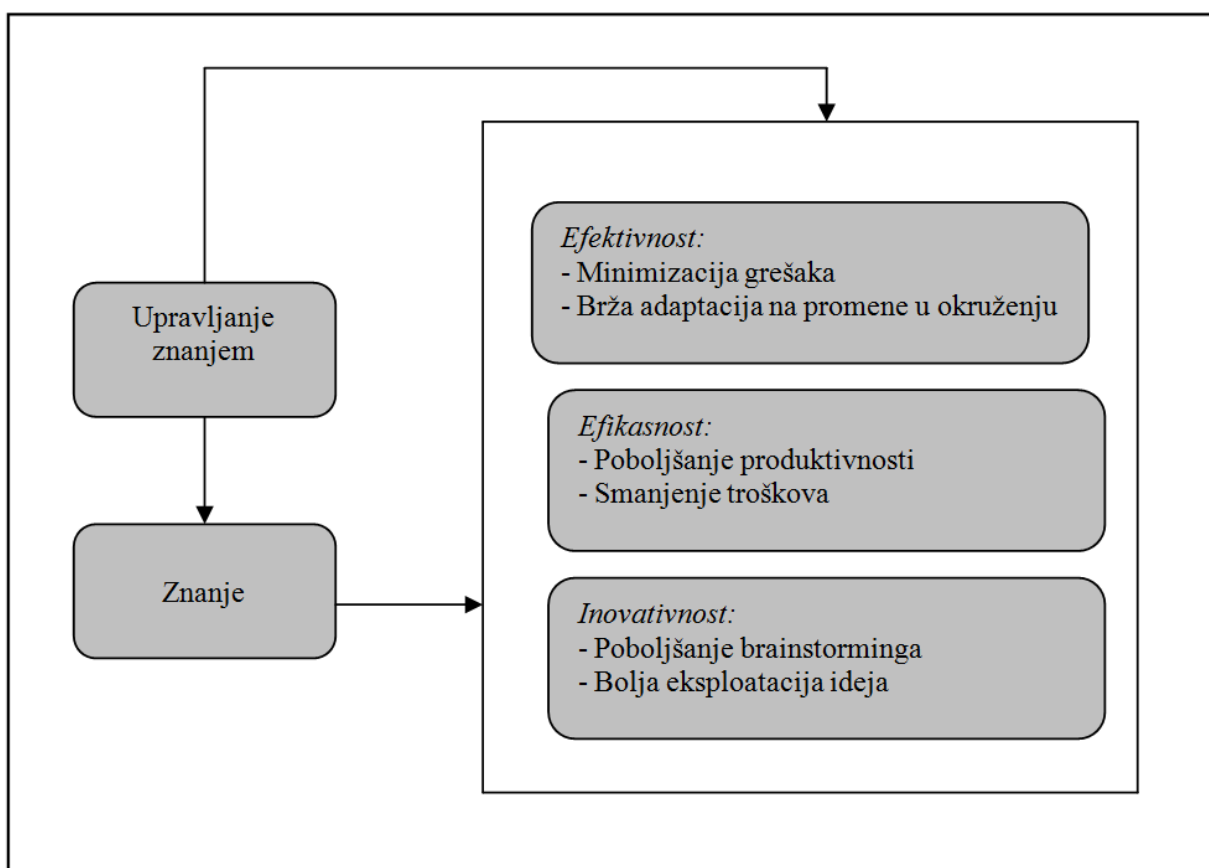
**Slika 3.5.** Strategija bazirana na znanju <sup>158</sup>

<sup>157</sup> Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihalo Pupin“, Zrenjanin, str. 364

<sup>158</sup> Sačinjeno prema: Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Cit. delo, str. 368



Savremene organizacije koje upravljaju znanjem i imaju razvijen sistem razmene, mogu da očekuju od svojih zaposlenih generisanje novih inovativnih mogućnosti i opcija za rešavanje problema, kao i razvoj još inovativnijih organizacionih procesa. Pri tome, upravljanje znanjem obezbeđuje i znatno produktivniji i efikasniji tzv. *brainstorming*,<sup>159</sup> što u mnogome poboljšava ukupne procese inovativnosti. U vezi sa tim, *slika 3.6.* ilustrativno prikazuje uticaj upravljanja (*menadžmenta*) znanjem na inovativnost organizacije.



*Slika 3.6. Uticaj upravljanja znanjem na inovativnost organizacije*<sup>160</sup>

Na kraju ovog izlaganja, moglo bi se zaključiti da upravljanje (*menadžment*) znanja predstavlja u stvari strategijsku primenu kolektivnog znanja preduzeća u cilju povećanja tržišnog učešća, pobeđivanja i eliminisanja konkurencije sa tržišta, stvaranja profita, ali i obezbeđenja dugoročnog opstanka i razvoja preduzeća.

<sup>159</sup> *Brainstorming* predstavlja tehniku grupnog rešavanja problema koja podrazumeva iznošenje spontano nastalih ideja svih članova grupe, kako bi se došlo do konačnog rešenja problema.

<sup>160</sup> Sačinjeno prema: Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 368

## 6. Organizacija kao sistem koji uči

Organizaciono učenje je mlad koncept u menadžmentu, koji se pojavio 90-ih godina prošlog veka, sa ciljem da se objasne pojave do kojih je došlo pod uticajem novih trendova u organizacijama. Koncept organizacionog učenja i na njemu zasnovan model učeće organizacije dovodi u vezu učenje sa poslovnim performansama organizacije (preduzeća). Prema ovom konceptu, učenje predstavlja proces od primarne važnosti za opstanak, uspeh i razvoj savremenih organizacija. U osnovi koncepta je zalaganje za radikalne promene u ponašanju menadžera i zaposlenih u organizacijama, koje treba da dovedu do promene samih organizacija, u smislu da se one od organizacija sa niskim poslovnim performansama transformišu u organizacije sa visokim performansama. Suštinski gledano, koncept organizacionog učenja podržava i generiše velike promene u preduzeću. Analogno tome, u savremenoj menadžment literaturi organizaciono učenje se često svrstava u koncepte prestrukturiranja i revitalizacije preduzeća.

Smatra se da su sve organizacije *učeći sistemi*, koji se međusobno razlikuju prema načinu kako se prilagođavaju promenama u okruženju. Neke organizacije uče tako što koriguju postojeće modele ponašanja, a druge u potpunosti odbacuju stare i usvajaju nove modele. I jedne i druge organizacije, polaze od vlastitog iskustva iz prošlosti, kao i skustva i prakse sličnih organizacija, procenjujući svoje sposobnosti za promene ponašanja. Generalno gledano, postoje dve osnovne vrste učenja u organizacijama, koje su u vezi sa dva osnovna načina ponašanja organizacija u procesu prilagođavanja promenama u okruženju, to su: *prvo*, adaptivno ili učenje u jednom krugu, i *drugo*, generativno ili učenje u dva kruga.<sup>161</sup>

*Adaptivno učenje* – ili učenje u jednom krugu je vrsta učenja kada organizacija svoje ponašanje prilagođava promenama u okruženju, tako što u okvirima već postojeće strategije preduzima određene manje intervencije da bi se prilagodila promenama u okruženju. Rezultat adaptivnog učenja je reaktivno ponašanje organizacije, što znači da se organizacija prilagođava nakon što su se promene u okruženju već desile. Zbog toga, promene bazirane na adaptivnom učenju su parcijalne, male i plitke, odnosno inkrementalnog su karaktera. Moglo bi se reći, da organizacije koje primenjuju ovakav vid učenja nisu pasivne, ali nisu ni inovativne.

*Generativno učenje* – ili učenje u dva kruga, u suštini predstavlja dvostruko učenje: odučavanje od starog i učenje novog. Ovo predstavlja veoma kompleksan i delikatan proces koji se sastoji u odbacivanju već naučenog i usvajanju novog, što podrazumeva promene u glavama

---

<sup>161</sup> Petković, M, Janićijević, N, Bogičević, B. (2002). *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 448

ljudi, njihovih stavova, pretpostavki i opšteg sistema vrednosti. Zbog toga, promene bazirane na generativnom učenju imaju dubinske, velike i radikalne promene u organizacijama. Otuda, ovo učenje generiše fundamentalnu promenu samog modela ponašanja organizacije. Strukturni poremećaji u okruženju, koji su obeležili poslednju deceniju prošlog veka, i dalje su u rastućem trendu. Po logici stvari, to povećava značaj generativnog učenja kao osnovnog oblika učenja u cilju osposobljavanja vodećih kompanija da zadrže svoje liderske pozicije na tržištu. Zbog toga, njihovi osnovni resursi su znanje i inovacije, a proces učenja čini primarni faktor njihovog opstanka. U skladu sa navedenim, moglo bi se zaključiti da je koncept organizacionog učenja koji se zasnova na generativnom učenju kreiran za potrebe velikih, sveobuhvatnih i radikalnih promena u preduzećima. Međutim, samo manji broj preduzeća preferira generativno učenje i to su, po pravilu, organizacije visokih tehnologija koje karakterišu česte i brze promene. Pri tome, njihovo ponašanje je izraženo proaktivno i preduzetničko.

Za razumevanje procesa učenja u organizacijama najbolje je primeniti sistemski pristup, prema kojem je organizacija složen sistem sastavljen iz međusobno povezanih delova, a koji je otvoren prema okruženju. U tom kontekstu, polazeći od organizacije kao sistema koji uči može se reći da je učenje *integrativni proces* koji prožima celu organizaciju. Proces učenja, kao i drugi procesi u organizacijama ima svoj tok, što znači da se učenje u organizaciji odvija postupno, ili po fazama. Većina studija o organizacionom učenju bave se pretežno istim aktivnostima procesa učenja, s tim što ih pojedini autori različito grupišu, pa se u literaturi mogu sresti modeli procesa učenja koji su strukturirani u tri, četiri ili više faza. Međutim, između tih modela nema suštinske razlike tako da se, generalno gledano, može kreirati jedan *integralni model organizacionog učenja* koji je strukturiran u četiri faze koje obuhvataju sledeće: (1) kreiranje znanja, (2) širenje znanja, (3) memorisanje znanja, i (4) korišćenje znanja.<sup>162</sup>

(1) *Prva faza: kreiranje znanja* – podrazumeva prikupljanje informacija iz internih i eksternih izvora, zatim njihovu obradu i dalju njihovu interpretaciju. Takođe, ovo uključuje značenja koja sadrže informacije kao i poruke koje često nisu odmah vidljive i očigledne. Zbog toga, veoma je važno ko interpretira informacije.

(2) *Druga faza: širenje znanja* – podrazumeva da se znanje širi kroz organizaciju i da bude dostupno svima. Ovde postoje dva osnovna oblika širenja znanja u organizacijama, to su: *formalni i neformalni oblik*. Kod *formalnog oblika* znanje se širi na propisan način, primenom utvrđenih metoda i sredstava. Kod *neformalnog oblika* znanje se širi u neformalnim odnosima među zaposlenima.

---

<sup>162</sup> Petković, M, Janićijević, N, Bogičević, B. (2002). *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 451

(3) *Treća faza: memorisanje znanja* – podrazumeva da znanje organizacije (preduzeća) mora biti sačuvano u vlasništvu organizacije, obzirom da organizaciono znanje predstavlja resurs organizacije. Organizacionu memoriju čine pisani dokumenti, kao što su statut i pravilnici, planovi i strategije, odluke, monografije i sl., ali isto tako i nepisana pravila, kao što su pravila ponašanja, norme, standardi, žargon, stil i drugi elementi organizacione kulture.

(4) *Četvrta faza: korišćenje znanja* – podrazumeva korišćenje znanja i sadrži aktivnosti koje se vezuju za implementaciju naučenog. Ishod ove faze treba da bude promena ponašanja pojedinaca i promena ponašanj aorganizacije, odnosno opšti porast individualnih i organizacionih performansi. U ovoj fazi, formira se potpuno novo iskustvo koje će postati važan izvor informacija u ponovljenom procesu učenja u samoj organizaciji, kao i za druge organizacije, koje u procesu učenja koriste *benčmarking*.

U kontekstu navedenog, treba reći da se uloga *benčmarkinga* u konceptu organizacionog učenja sastoji u tome da se dođe do korisnih informacija o drugima koji su bolji primenjuju superiornije procese rada u odnosu na konkretno preduzeće. Dakle, ovde se radi o poređenju sa drugima koji bolje i efikasnije obavljaju poslovnu aktivnost. Zato je *benčmarking* veoma popularan metod samoevaluacije snaga i sposobnosti preduzeća, kao i prikupljanja informacija i znanja koje su kreirali najbolji i najuspešniji.

Kao što se iz do sada navedenog moglo videti, organizaciono učenje predstavlja svesno i neprestano preduzimanje određenih mera sa ciljem da se organizacija (preduzeće) konstantno menja, što se postiže pribavljanjem informacija i sticanjem znanja, koja se zatim primenjuju prilikom donošenja organizacionih odluka i preduzimanja konkretnih akcija. U tom kontekstu, ispostavilo se da je organizaciono učenje značajno sredstvo za sticanje konkurentске prednosti savremenih organizacija, a neki autori misle da bi to mogla da bude jedina održiva konkurentska prednost.<sup>163</sup> Neke od najvažnijih karakteristika organizacija koje uče, ogledaju se u sledećem:<sup>164</sup>

- (1) Uče neprekidno, otvoreno i u saradnji sa ostalima;
- (2) Vrednuju način na koji stiču saznanja isto koliko i sama saznanja koja steknu;
- (3) Ulažu u to da budu u toku svih zbivanja u okviru svoje delatnosti;
- (4) Uče brže i pametnije od svojih konkurenata;
- (5) Nagrađuju učenje i na osnovu neuspeha (izvlače iskustvo iz onoga što nije uspelo);
- (6) Preuzimaju rizik, ali ne dovode u opasnost osnovnu sigurnost organizacije;
- (7) Podstiču članove organizacije da razmenjuju informacije sa ostalima;
- (8) Razvijaju i ispoljavaju organizacionu kulturu koja promovise učenje;
- (9) Primenjuju stečena znanja prilikom razvijanja i sprovođenja strategija.

<sup>163</sup> DeGeus, A.P. (1988). *Planning as Learning*, Harvard Business Review, mart-april 1988, str. 70-74

<sup>164</sup> Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 65

Na osnovu navedenih karakteristika može se zaključiti da *organizacija koja uči* vrednuje sve vrste učenja. Međutim, najbitnije od svega jeste to što menadžeri u *organizaciji koja uči* uključuju učenje u skoro svaki aspekt procesa strategijskog menadžmenta organizacije. Učenje i širenje stečenog znanja među zaposlenima u *organizaciji koja uči*, biće od presudnog značaja za uspeh takve organizacije jer zaposleni i menadžment organizacije donose odluke koje će na kraju imati za rezultat stvaranje održive konkurentske prednosti u sve konkurentnijem okruženju.

U praksi su često prisutne brojne dileme i vezano za pitanje da li neka organizacija ima potencijale da postane *organizacija koja uči*? Moglo bi se reći da u široj menadžment literaturi nalazimo prihvatljiv odgovor na ovako postavljeno pitanje, jer je praksa pokazala da sve uspešne poslovne organizacije primenjuju u osnovi istu strategiju da bi stvorile organizaciju koja uči. Ova empirijski potvrđena činjenica poslužila je da se razvije dosta jednostavna formula za stvaranje *organizacije koja uči*. U tom smislu, težište se stavlja na sledećih pet elemenata: (1) lider sa jasnom vizijom, (2) detaljan i merljiv plan akcija, (3) brza razmena informacija, (4) inventivnost, (5) sposobnost za sprovođenje akcija. Dakle, pojednostavljeno gledano, formula za stvaranje organizacije koja uči glasi: <sup>165</sup>

$$OKU = LV \times PM \times I \times IV \times IM$$

Upotrebljeni simboli imaju sledeća značenja: OKU – Organizacija koja uči, LV – Lider sa vizijom, PM – Plan sa metrikom, I – Informacija, IV – Inventivnost, IM – Implementacija.

U skladu sa navedenom formulom, zaključak je da preduzeća koja imaju navedenih pet elemenata nalaze se na dobrom putu da postanu organizacije koje uče. Međutim, da bi to zaista i postala, svaki element iz formule preduzeće treba da popuni pravim sadržajem. Shodno tome, svaki od navedenih elemenata ćemo u najkraćim crtama posebno pojasniti.

*Lider sa vizijom* – podrazumeva da lider koji je posvećen učenju koristeći preimućstva svog položaja i pozicije može da vidi i premosti jaz između onoga što organizacija jeste i onoga što bi ona mogla da bude. Pri tome, prva značajna uloga vizije jeste da se jasno definišu poslovi u kojima preduzeće želi da učestvuje. kada se definiše ono što se želi, onda je jasno i ono što se ne želi. Druga značajna uloga vizije jeste da omogući zaposlenima pravilno angažovanje u smislu da se postignu željeni rezultati, jer tamo gde nema jasne koncepcije, zaposleni su najčešće dezorijentisani. Treća značajna uloga vizije jeste da poveže tj. integriše vrh organizacije (top menadžment) sa operativnim delom organizacije. Zato vizija treba da bude jednostavna.

---

<sup>165</sup> Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B. (2002). *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 457

*Plan akcije* – podrazumeva da planiranje i sistem merenja treba da drže viziju u realnosti, jer vizija treba da se pretoči u niz akcija. Shodno tome, potrebno je identifikovati aktivnosti i izvršiti njihovo vremensko pozicioniranje, ali takođe i utvrditi intermedijarne ciljeve i redosled njihovog ostvarenja. Otuda, *organizacija koja uči* pridaje veliki značaj planiranju, merenju i praćenju rezultata. Osnovni smisao ovoga jeste da se pokrene inteligencija, kreativnost i znanje zaposlenih, kako bi se efikasnom upotrebom ostvarili ciljevi preduzeća. Ako je za *efektivnost* preduzeća potrebno da postoji lider sa jasnom vizijom, onda je takođe i za *efikasnost* preduzeća neophodno da postoji sposobna menadžerska mreža u preduzeću koja će da razvija plan akcija sa detaljnom metrikom i rigoroznom kontrolom.

*Informacije* – čine veoma značajan element u modelu stvaranja organizacije koja uči, pri čemu, preduzeće treba da ceni ideje bez obzira na to odakle dolaze i da poštuje načelo - *potraži istinu bez obzira na to odakle dolazi i koliko košta*.<sup>166</sup> S druge strane, razvoj informatičke tehnologije i razvijanje informacionih mreža u celom preduzeću omogućio je ne samo brzo poslovno odlučivanje na svim nivoima već i brz protok informacija među zaposlenima. Otuda, danas je razvijen veliki broj različitih informacionih sistema u uspešnim kompanijama, i to kako prema konkretnim funkcionalnim oblastima, tako isto i prema različitim konkretnim oblastima podrške upravljanju organizacijom.<sup>167</sup>

*Inventivnost* – predstavlja kritičan element u formuli za stvaranje *organizacije koja uči*. Ono što jednu organizaciju čini učećom, jeste upravo *sposobnost da kreira*. U vezi sa tim, treba reći da *kreativnost* znači biti sposoban za kreativno mišljenje. Saglasno tome, kreativnost je način mišljenja koje obuhvata stvaranje novih ideja i nalaženje novih rešenja.<sup>168</sup>

*Implementacija* – predstavlja poslednji ali i najvažniji element u formuli za stvaranje *organizacije koja uči*. Mnoge organizacije su se spotakle upravo baš ovde. Zato menadžment preduzeća treba da zna da implementacija traži veliku upornost, jer je potrebno uvesti potpuno novo ponašanje organizacije i pojedinaca. Shodno tome, proces učenja mora biti podržan i novom organizacijom.

U skladu sa do sada navedenim, možemo zaključiti da preduzeće koje ima lidera sa vizijom koji ima čvrst i merljiv plan akcije, relevantne informacije i koji je uspeo da pokrene kreativne snage, sasvim je blizu da postane *organizacija koja uči*. Na kraju, ostaje još samo akcija kojom će se implementirati naučeno.

<sup>166</sup> Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B. (2002). *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 459

<sup>167</sup> Albijanić, M. (2011). *Intelektualni kapital*, Službeni glasnik, Beograd, str. 310

<sup>168</sup> Jenčetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 45

## 7. Organizaciona kultura i njen značaj

Svako preduzeće ima organizacionu kulturu, ali ne postoji univerzalna kultura, niti se mogu javiti dve iste kulture za dva preduzeća. Pored rasta i razvoja, svako preduzeće vremenom gradi i svoju organizacionu kulturu koja je jedinstvena. Međutim, izgradnja organizacione kulture veoma je složen, dugotrajan i nikad završen proces. Uspešno vođenje organizacione kulture za preduzeće predstavlja konkurentsku prednost jer se kao rezultat toga javljaju manji izdaci, veće uštede i veći stepen motivacije zaposlenih, što povećava njihovu produktivnost i rast ugleda preduzeća u okruženju.

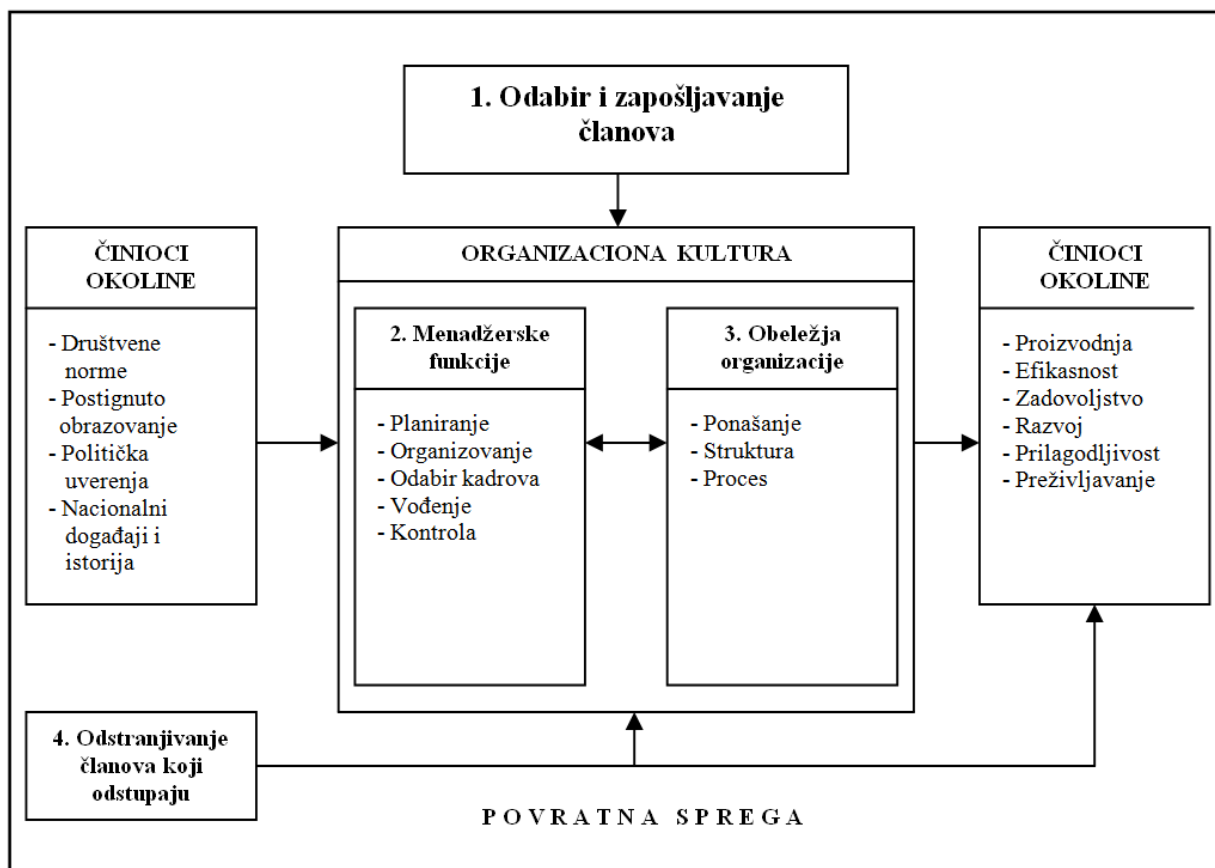
Iako *organizaciona kultura* ili kako se još naziva *kultura preduzeća* postoji odavno, bavljenje organizacionom kulturom u sklopu organizacione teorije novijeg je datuma. To je potpuno i razumljivo ako se ima u vidu razvoj organizacione teorije, počevši od klasične i neoklasične teorije pa sve do moderne u sklopu kojih je najveća pažnja bila usmerena na strategiju, strukturu i tehnologiju, odnosno na tzv. *tvrde* varijable organizacije. Tek sa ubrzanim procesom diverzifikacije i oblikovanja novih organizacionih struktura u sklopu kojih se iz *tvrdih* varijabli izvuklo najviše što je bilo moguće za uspešnost preduzeća, dalji rast uspešnosti i delotvornosti preduzeća mogao se osigurati samo putem suptilnijih i sofisticiranijih metoda i postupaka kod kojih je naglasak bio na tkz. *mekim* varijablama organizacije, među koje se ubraja i organizaciona kultura preduzeća. Zbog toga, ne treba se čuditi što je jedan od najpoznatijih svetskih univerziteta *Harvard* tek 1981. godine u nastavu uveo predmet *korporativne kulture*.

Organizaciona kultura preduzeća predstavlja jedan veoma složen pojam i fenomen, kojeg nije moguće smestiti u neke čvrste granice ili okvire. Ipak, ona je važna za preduzeće jer mu olakšava prilagođavanje zahtevima okoline, zbog čega je potrebno definisati organizacionu kulturu i to što je moguće preciznije. Međutim, bez pretenzija za širim elaboriranjem definicija ovog pojma koji se sreće u široj literaturi, mišljenja smo da je dovoljno navesti to da se pod organizacionom kulturom uglavnom podrazumeva *način života i rada u preduzeću*.<sup>169</sup> Ako bismo hteli definisanje da proširimo, onda takođe treba pomenuti i definiciju po kojoj je organizaciona kultura sistem vrednosti, uverenja i običaja u okviru neke organizacije koji su u interakciji sa formalnom strukturom, proizvodeći norme ponašanja.<sup>170</sup>

<sup>169</sup> Sajfert, Z. (2006). *Organizacija poslovnih sistema*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 308

<sup>170</sup> Gordon, J.R, Mondy, R.W, Sharplin, S.R. (1990). *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, str. 621

Organizaciona kultura ima sve značajniju ulogu za uspeh organizacije (preduzeća). U nekim preduzećima sa jakom organizacionom kulturom, organizaciona kultura predstavlja glavnu komponentu uspešnosti preduzeća. Prema tome, uspešnost preduzeća je rezultat, između ostalog, i organizacione kulture koja se oblikuje delovanjem različitih činilaca organizacije, kao što je to ilustrativno prikazano na slici 3.7.



*Slika 3.7. Organizaciona kultura i uspešnost organizacije*<sup>171</sup>

Kao što se sa slike 3.7. vidi, organizaciona kultura se javlja kao transmisija interpolirana između činioca okoline i uspešnosti organizacije. Pod uticajem različitih činioaca okruženja formira se osgovarajuća organizaciona kultura, koja snažno utiče na uspešnost organizacije. Sa svoje strane, uspešnost organizacije povratno deluje na organizacionu kulturu i tako se one uzajamno potpomažu. Upravo iz tih razloga, mnoga uspešna preduzeća sistematski održavaju, neguju i razvijaju organizacionu kulturu.

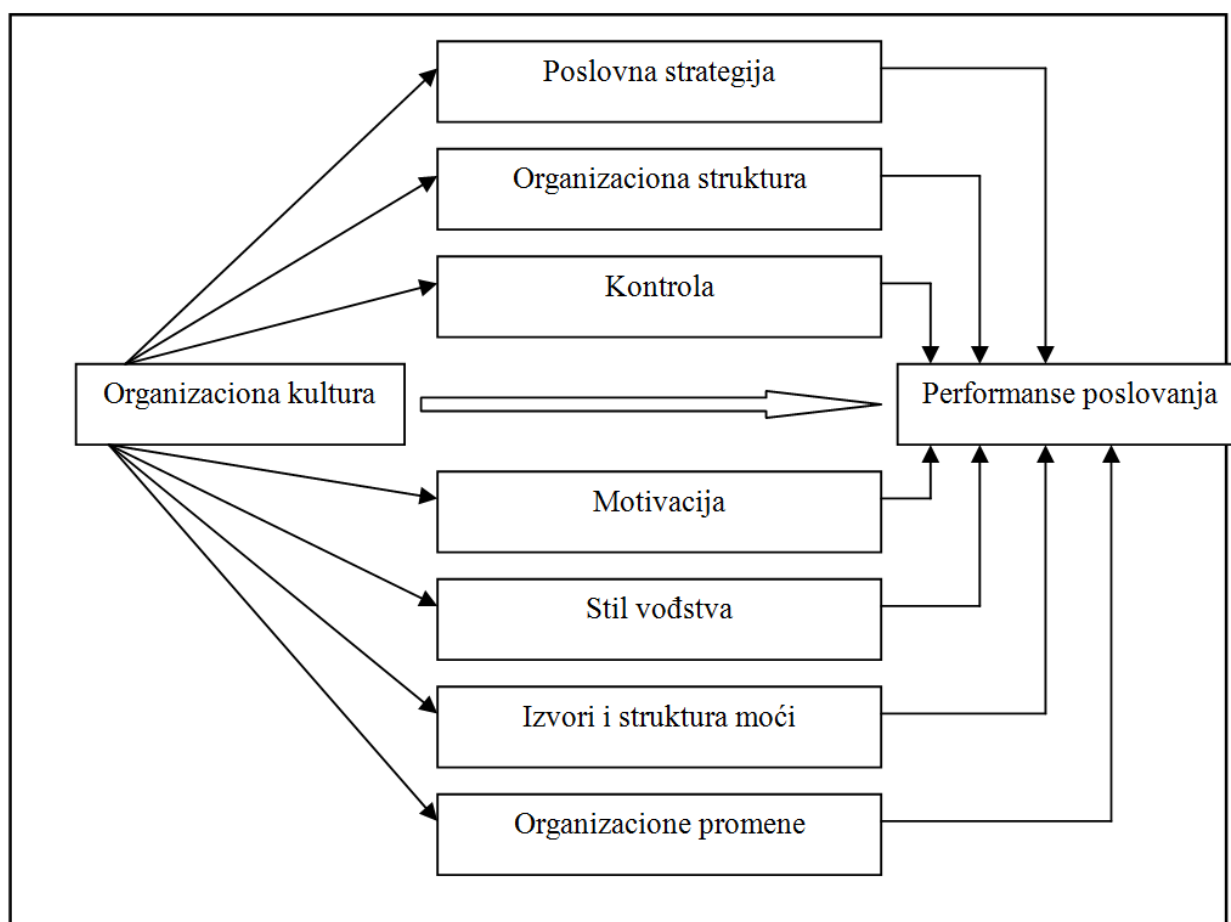
Uloga organizacione kulture je velika takođe i zbog toga što ona, preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan imidž preduzeća. U vezi sa tim, mnoga preduzeća su zahvaljujući tom i takvom imidžu, pomoću simbola njihove organizacione kulture postala prepoznatljiva i to ne

<sup>171</sup> Sačinjeno prema: Sajfert, Z, Vukonjanski, J. (2008). *Organizaciona kultura*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 15



samo u užem, već i u širem okruženju, pa čak i u svetskim relacijama. Organizaciona kultura utiče na sve aspekte poslovanja i života preduzeća. Ona opredeljuje karakter važnih elemenata organizacije i poslovanja preduzeća.

U kontekstu navedenog, treba imati u vidu činjenicu da pozitivna korelacija koja postoji između organizacione kulture i ekonomskih performansi preduzeća, predstavlja u stvari jedan od osnovnih zamajaca interesovanja za organizacionu kulturu sa aspekta poslovanja preduzeća. Mada postoje brojne hipoteze, nagađanja i razne spekulacije o uticaju organizacione kulture na poslovne performanse preduzeća, ipak bi se moglo reći da su sistematska istraživanja ovog uticaja veoma retka, te bi se na prste mogla nabrojati. Osnovni razlog leži u tome što postoji ekstremna složenost odnosa organizacione kulture i poslovnih performansi preduzeća, a isto tako postoje i metodološki problemi koji se javljaju prilikom pokušaja da se iskaže organizaciona kultura, performanse preduzeća i njihov međusobni odnos, što svakako ne utiče na činjenicu da između organizacione kulture i performansi preduzeća postoji snažan uticaj, kao na *slici 3.8*.



*Slika 3.8. Uticaj organizacione kulture na poslovanje preduzeća*<sup>172</sup>

<sup>172</sup> Sačinjeno prema: Sajfert, Z, Vukonjanski, J. (2008). *Organizaciona kultura*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 20

Organizaciona kultura ili kultura preduzeća, prožeta je kroz sve delatnosti preduzeća i na njih ima snažan uticaj. Kultura organizacije usmerava interakcije zaposlenih na ostvarivanje strategijskih ciljeva, odnosno vizije preduzeća. Svako preduzeće ima jedinstvenu kulturu koja je stvarana kolektivno tokom dužeg vremena. Ta kultura je presudan faktor i osnovni preduslov za postizanje trajnog uspeha i brzo prilagođavanje preduzeća novim uslovima poslovanja.

Uspešna preduzeća imaju izražen sistem vrednosti i verovanja, koji u prvi plan stavlja potrebu stalnog prilagođavanja promenama u okruženju. Zato je organizaciona kultura značajna za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti prilagođavanja novonastalim promenama u okruženju. Jedinstvena i snažna kultura preduzeća podrazumeva da postoji veoma konzistentan sistem pretpostavki i verovanja. Većina zaposlenih u preduzeću se u svakodnevnom radu pridržava ovih sistema. Takođe, organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću, jer kada zaposleni polaze od istih pretpostavki i vrednosti onda je razumevanje i koordinacija mnogo efikasnija. Kada se organizaciona kultura jednom uspostavi u preduzeću, onda sama organizaciona praksa preduzeća pomaže da se ona i održi.

Snažna organizaciona kultura podstiče poistovećivanje organizacije (preduzeća) sa njom, pa je ona zbog toga i snažan motivacioni faktor zaposlenih. Naime, poistovećivanjem sa organizacijom zaposleni dobijaju mogućnost da zadovolje svoju potrebu pripadnosti. Ta potreba se može zadovoljiti samo ako se članovi organizacije poistovete sa organizacijom čiji su članovi. Pri tome, poistovećivanje sa organizacijom je moguće samo ako organizacija ima snažnu organizacionu kulturu.

Na kraju, mogli bismo zaključiti konstatacijom da značaj organizacione kulture proističe upravo iz njenog uticaja na poslovanje i poslovne rezultate preduzeća. Postoji snažno uverenje da je za uspešan rad preduzeća neophodna i organizaciona kultura određenih karakteristika i sadržaja. Ovo uverenje je nastalo kao rezultat istraživanja prakse uspešnih preduzeća. Kada se došlo do saznanja da sva uspešna preduzeća imaju snažnu organizacionu kulturu sa određenim vrednostima i verovanjima, onda su mnogi pokušali da ta verovanja i vrednosti identifikuju. Međutim, uticaj organizacione kulture na poslovanje preduzeća, danas je daleko od toga da bude u potpunosti istraženo. Zato ne iznenađuje činjenica da je *organizaciona kultura* danas postala najpopularniji pojam u oblasti organizacije i menadžmenta u razvijenim zemljama. Ona je najčešće istraživana komponenta organizacije i menadžmenta što dokazuje sadržaj vodećih časopisa u svetu iz oblasti biznisa i menadžmenta. Osim toga, organizaciona kultura je uvrštena i u nastavne planove većine renomiranih univerziteta kako u SAD tako i u Evropi. Dakle, ona je postala predmet interesovanja ne samo u literaturi već i u savremenoj poslovnoj praksi.

## DRUGI DEO

# INOVACIJE U PROCESU SAVREMENOG POSLOVANJA

# GLAVA IV

---

## SLOŽENOST FENOMENA INOVACIJA

---

## 1. Pojam i vrste inovacija

U literaturi postoje različite i brojne definicije inovacija. Veliki broj definicija ujedno govori o velikom interesovanju savremene teorije i prakse za inovacije, jer se upravo inovacije smatraju najznačajnijim sredstvom konkurentske prednosti savremenog preduzeća.<sup>173</sup> Veliki broj definicija definišu inovacije na različite načine. Neke definicije ističu značaj inovacija, neke vrste inovacija, a najmanji je broj onih definicija koje ističu suštinu inovacija. Analogno tome, za ovu priliku izdvojićemo nekoliko sledećih definicija inovacija:

- (1) Inovacija je primena novog znanja da bi se ponudio novi proizvod ili usluga koju traže kupci. Otuda, inovacija je *invencija* kojoj se dodaje komercijalizacija.<sup>174</sup>
- (2) Inovacija je specifično oruđe preduzetnika pomoću koga oni koriste promenu kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti.<sup>175</sup>
- (3) Inovacija podrazumeva upotrebu novog znanja u cilju transformisanja organizacionih procesa, ili da bi se stvorili proizvodi i usluge koji su primamljivi sa komercijalnog aspekta.<sup>176</sup>
- (4) Inovacija je proces primenjivanja nove zamisli na poboljšanje procesa organizacije, poboljšanje proizvoda ili usluga.<sup>177</sup>

Prema prvoj definiciji koju smo prethodno naveli, vidi se da postoji potreba razlikovanja pojmova *invencija* i inovacija. S tim u vezi, *invencija* je aktivnost kreiranja ili proizvodnje primenom imaginacije, dok je inovacija komercijalna eksploatacija *invencije*. Zbog toga, veoma je važno uočiti da preduzeće može biti inovativno, a da istovremeno ne sprovodi inventivne postupke. To znači, da inovacija predstavlja i prihvatanje ideja koje su nove za organizaciju koja ih prihvata.

Prema drugoj definiciji koju smo prethodno naveli, vidi se da je pojam inovacije usko povezan sa pojmovima preduzetništva i promena. Preduzetništvo je posebna karakteristika pojedinca, ustanova ili preduzeća. Pri tome, preduzetništvo nije osobina ličnosti već vrsta ponašanja. Preduzetnici se ne plaše promena, već naprotiv oni promenu vide kao pravilo i kao poslovnu šansu. Zato preduzetnici neprestano tragaju za promenama, prepoznaju ih i koriste ih kao mogućnosti.

<sup>173</sup> Figar, N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 263

<sup>174</sup> Levi-Jakšić, M, Marinković, S, Petković, J. (2015). *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*, FON, Beograd, str. 52

<sup>175</sup> Drucker, P. (1991). *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd, str. 45

<sup>176</sup> Dessm G,G, Lumpkin, T,G, Eisner, B,A. (2007). *Strategijski menadžment*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 435

<sup>177</sup> Isto, str. 435

Da bi jedno preduzeće bilo preduzetničko, ono mora da stvara nešto novo i različito, odnosno mora da menja i pretvara jedne vrednosti u druge. Zbog toga, postoji razlika između menadžmenta i preduzetništva. S tim u vezi, menadžment podrazumeva poslovanje bez značajnijih inovacija, dok preduzetništvo podrazumeva inovaciju koja je na globalnom planu novina i koja donosi radikalno izmenjen proizvod, uslugu, ili neke druge novine vezane za proizvodnju i plasman na tržištu.<sup>178</sup>

Generalno gledano, u definisanju pojma inovacija, sve definicije koje se mogu sresti u široj literaturi sadrže *novinu*<sup>179</sup> bilo da je reč o novom znanju, ideji, proizvodu, procesu, tehnologiji ili prihvatanju i usvajanju novih ideja. Dakle, ono što je bitno ovde istaći, jeste da je naglasak na novini ključna tačka inovacije.<sup>180</sup> Kako god da nastaju, inovacije su kombinacije ideja i informacija koje donose pozitivne promene. Otuda, inovacije su od ključne važnosti za dugoročni uspeh svih organizacija jer generalno gledano, organizacije koje ne inoviraju ne mogu uspeti na tržištu i na kraju nestaju.

Inovacije su širok koncept koji se može definisati u mnogim oblastima. U tom kontekstu, inovacije se mogu diferencirati na veoma različite načine, pa otuda postoje i različite vrste inovacija, kao na primer: (1) Inkrementalne inovacije; (2) Radikalne inovacije; (3) Promene u tehnološkom sistemu; (4) Promene u tehno-ekonomskoj paradigmi.<sup>181</sup>

(1) *Inkrementalne inovacije* – podrazumevaju inovacije koje se stalno dešavaju u svakoj privrednoj grani, ali različitom brzinom. One se zasnivaju na kombinaciji pritisaka tražnje, sociokulturnih faktora i tehnoloških mogućnosti. Ove inovacije su uglavnom rezultat invencija i poboljšanja koja nastaju sugestijama inženjera, ali i ostalih aktera koji su direktno uključeni u proces proizvodnje. Inkrementalne inovacije značajno utiču na poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, kao i na rast produktivnosti. Međutim, nijedna inkrementalna inovacija nema neke posebne (drastične) efekte, pa se otuda može desiti da ove inovacije prođu nekad i neprimećene. Inkrementalne inovacije se usvajaju onda kada je tehnološki proces zatvoren i standardizovan. One se ne mogu koristiti za uvođenje radikalnih inovacija, jer predstavljaju samo poboljšanja svojstava proizvoda koji nastavlja tok inovacija u organizaciji (preduzeću).<sup>182</sup>

<sup>178</sup> Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakulte „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 162

<sup>179</sup> Koren reči „inovacija“ je latinska reč *novus*, koja označava – novo.

<sup>180</sup> Dessm G,G, Lumpkin, T,G, Eisner, B,A. (2007). *Strategijski menadžment*, Cit. delo, str. 436

<sup>181</sup> Kontić, LJ. (2008). *Inovacije – izazovi za budućnost*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 10

<sup>182</sup> Isto, str. 10-11

(2) *Radikalne inovacije* – podrazumevaju diskontinuirane događaje koji su obično rezultat aktivnosti istraživanja i razvoja u preduzećima, na univerzitetima ili u nekim državnim institucijama (laboratorijama i instiutima). One se šire spontano, po sektorima i kroz vreme. Ove inovacije su značajne za rast tržišta i obuhvataju kombinaciju proizvoda, procesa ali isto tako i organizacionih promena. Protekom vremena, radikalne inovacije imaju izuzetno velike efekte, jer donose strukturne promene. Međutim, njihov agregirani ekonomski uticaj je relativno mali i lokalizovan, osim ako se ceo klaster radikalnih inovacija ne poveže u cilju rasta novih privrednih grana. Radikalne inovacije označavaju novu upotrebu, svojstva ili komponente proizvoda u odnosu na već postojeće. Ove inovacije su rezultat uvođenja novih tehnologija ili kombinacije postojećih, ali za nove namene čime se prekida kontinuitet tok inovacija.

Radikalne i inkrementalne inovacije posmatraju se u tehničkoj i ekonomskoj dimenziji. Naime, otkriće može biti tehnički veoma napredno, ali da istovremeno nema ekonomskih efekata pa se neće koristiti u proizvodnji. S druge strane, tehnički mala promena može da ima ogromne ekonomske efekte (drastično smanjenje troškova proizvodnje, povećanje tražnje i sl.) pa će zbog toga naći svoju primenu u proizvodnji. Analogno tome, treba reći da radikalne inovacije razvijaju nove tehnologije i zato često nastaju izvan ekonomske sfere, dok se inkrementalne inovacije razvijaju u okviru ekonomske sfere. Pored ove dve sfere, postoje još politička i naučna sfera. Inače, klasifikacija na radikalne i inkrementalne inovacije vrši se prema stepenu inovativnosti. Pri tome, na stepen inovativnosti predominantno utiče konkurentsko okruženje koje obuhvata: potrošače, proizvod i tehnologije u datoj grani, kao i inovativnost organizacije koja se odnosi na njenu otvorenost ka promenama.<sup>183</sup>

(3) *Promene u tehnološkom sistemu* – podrazumevaju dalekosežne promene u tehnologiji koje utiču na nekoliko privrednih grana i podstiču rast potpuno novih privrednih grana. One se zasnivaju na kombinaciji radikalnih i inkrementalnih inovacija sa organizacionim i upravljačkim inovacijama koje imaju efekte na više preduzeća. Primera radi, inovacije koje pripadaju ovoj grupi su: inovacije sintetičkih materijala, petrohemijske inovacije, inovacije u mašinstvu, kao i mnoge druge inovacije koje su uvedene u periodu između 20-ih i 50-ih godina XX veka.

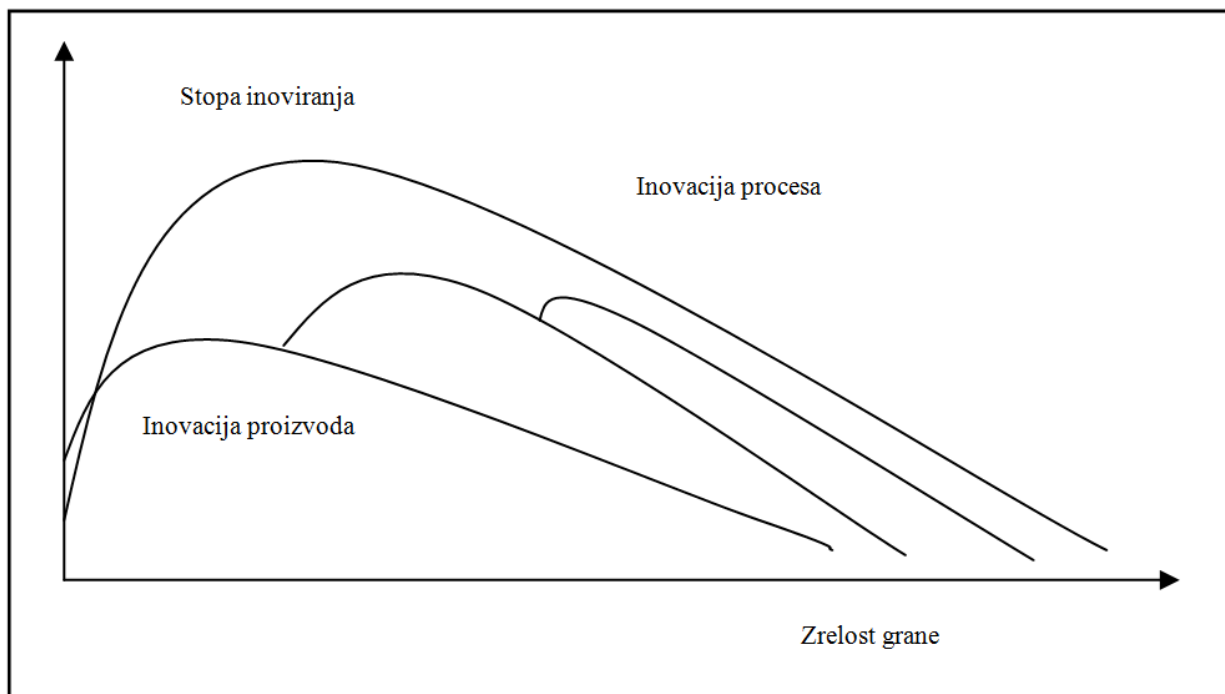
(4) *Promene u tehno-ekonomskoj paradigmi* – nastaju u tehnološkim sistemima i imaju uticaja na ponašanje ekonomije u celini. One donose radikalne i inkrementalne inovacije i mogu da obuhvate veći broj novih tehnoloških sistema. Njihova osnovna karakteristika jeste da ne dovode samo do nastanka novih proizvoda, usluga i sistema u industriji, već direktno ili indirektno utiču na sve privredne grane.

---

<sup>183</sup> Kontić, L.J. (2008). *Inovacije – izazovi za budućnost*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 11

Osim do sada navedenih vrsta inovacija, treba pomenuti da postoji i tzv. dihotomna klasifikacija inovacija prema kojoj razlikujemo autonomne i sistemske inovacije.<sup>184</sup> Inovacija je sistemska ako promena u jednom delu sistema korespondira sa promenama u drugim delovima. Inovacija je autonomna ako promena u jednom delu sistema ne utiče na ostatak sistema. Ova razlika, predstavlja osnov izbora dizajna organizacije (preduzeća). S tim u vezi, decentralizovane mreže inovacija pogodne su u sulovima autonomnih inovacija, dok sistemske inovacije zahtevaju integraciju vlasništva i koordinacije. Pri tome, smatra se da su sistemske inovacije radikalnije od autonomnih, jer menjanje jednog dela sistema utiče na druge delove sistema.

U kontekstu do sada navedenog, nameće se potreba isticanja činjenice da se inovacije mogu diferencirati i sa aspekta obuhvatnosti, i to kao: inovacije proizvoda i inovacije procesa. Pri tome, ako se posmatra tehnologija u celini, ove dve vrste inovacija se potpuno ravnopravno posmatraju. Pri tome, proizvodna inovacija se pojavljuje ranije u životnom ciklusu tehnologije, dok procesna inovacija nastaje podelom znanja, gde se tehnološko znanje transformiše u znanje povezano sa proizvodom. Razlikovanje inovacija proizvoda i inovacija procesa je značajno za određivanje osnovne svrhe tehnološkog napretka. Inače, u odnosu između inovacija proizvoda i inovacija procesa uočava se vremensko kašnjenje između životnog ciklusa proizvoda i životnog ciklusa procesa. Odnos se može pratiti preko krive životnog veka tehnologije, *slika 4.1*.



**Slika 4.1.** Inovacije proizvoda i inovacije procesa – zasnovane na novim tehnologijama<sup>185</sup>

<sup>184</sup> McKelvey, M. (1996). *Evolutionary Innovations*, Oxford University Press, Oxford, str. 47

<sup>185</sup> Sačinjeno prema: Sagić, Z. (2016). *Inovacije i preduzetništvo*, Visoka poslovno-tehnička škola, Užice, str. 93



Na osnovu *slike 4.1.* jasno se vidi izdvajanje značajnih faza inovacije proizvoda i inovacije procesa u okviru životnog veka tehnologije, pri čemu postoji interakcija između proizvoda, procesa i tehnologije. Životni ciklus tehnologije oslikava apsolutnu frekvenciju proizvodnih i procesnih inovacija, gde se mogu uočiti tri osnovne faze.

*Tokom prve faze* – tzv. fluidne faze, dominiraju inovacije proizvoda jer tržište još uvek nije definisano, niti su procedure ustanovljene, a tok materijala je fleksibilan. Karakteristike organizacija (preduzeća) u ovoj fazi su: fleksibilnost, preduzetništvo i neformalne komunikacije. Pri tome, sa akumulacijom iskustva poslovi postaju postepeno standardizovani, a na tržištu se diferencira tražnja za proizvodom.

*Tokom druge faze* – tzv. tranzicione faze, naglo se povećava frekvencija procesnih inovacija što je, pre svega, rezultat dominantnog dizajna na tržištu. Dominantan dizajn je opšte prihvaćen i obuhvata sve karakteristike relevantne za korisnike, po prihvatljivoj ceni. Kriterijumi izvodljivosti su standardizovani na nivou privredne grane, a kritičan faktor su cene. Pri tome, akcenat se sada pomera sa inovacija proizvoda ka inovacijama procesa. Takođe, organizacija je sada visoko strukturirana i ima precizno definisane ciljeve i pravila. U ovoj fazi inovativnost je izuzetno inicirana i prisutan je rast internih tehnoloških mogućnosti. Istovremeno, koriste se i sve prednosti ekonomije obima, dok proces proizvodnje postaje sve rigidniji.<sup>186</sup>

*Tokom treće faze* – tzv. faze zrelosti, inovativne aktivnosti opadaju i spuštaju se na veoma nizak nivo. Za organizaciju (preduzeće) ovo predstavlja fokusiranu fazu koju karakteriše standardizacija, smanjenje troškova i visok stepen standardizacije. Međutim, treba napomenuti da su relacije između inovacija proizvoda i inovacija procesa pod izuzetno snažnim uticajem novih tehnologija, što *de facto* onemogućava odvajanje tehnologije proizvoda od tehnologije procesa. Pri tome, inoviranje proizvoda treba da bude blagovremeno, jer može da dođe do smanjenja tražnje ili do pojave proizvoda supstituta. Takođe, pozitivni efekti inovacije bi mogli izostati ako preduzeće pre vremena plasira inovativni proizvod na tržište koje još nije razvijeno.

Inovacije proizvoda deluju u pravcu povećanja prodajnih cena, što se takođe odražava i na povećanje prihoda organizacije (preduzeća), dok procesne inovacije snižavaju troškove proizvodnje. Pri tome, kod inovacija proizvoda prisutan je tržišni i komercijalni rizik, dok je kod procesnih inovacija prisutan tehnološki rizik. Cilj i proizvodnih i procesnih inovacija je isti, a to je uvećanje profita i imovine preduzeća, dok je razlika samo u načinu ostvarivanja tog cilja.<sup>187</sup>

---

<sup>186</sup> Kontić, LJ. (2008). *Inovacije – izazovi za budućnost*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 13

<sup>187</sup> Isto, str. 14

## 2. Povezanost inovacije i kreativnosti

Inovacija proizlazi iz velikih ideja. Drugim rečima, kada se kaže da inovacija proizlazi iz velikih ideja, onda se u stvari misli na to da inovacija proizlazi iz kreativnosti, pri čemu kreativnost se odnosi na definisanje novih korisničkih ideja.<sup>188</sup> Shodno tome, polazna tačka za upravljanje inovacijama jeste u stvari upravljanje izvorima iz kojih dolaze nove ideje. Generalno gledano, inovacija predstavlja pretvaranje nove ideje u novi ili poboljšani proces, proizvod ili uslugu, što će obezbediti postizanje ciljeva organizacije (preduzeća). To znači, da je inovacija pretvaranje ideja u nešto opipljivo od čega će organizacija imati koristi. Ideje na kojima se temelji inovacija rezultat su kreativnosti u organizacijama. Organizacija koja je kreativna ali ne i inovativna predstavlja bogat izvor dobrih ideja, ali ih nije sposobna pretvoriti u nešto opipljivo. Isto tako, organizacija koja je inovativna ali nije kreativna zna kako dobre ideje pretvoriti u korist, ali joj zato nedostaje dobrih ideja. Zato bi organizacije trebale biti i kreativne i inovativne.

Kreativnost je sposobnost stvaranja originalnih zamisli ili sagledavanje postojećih na nov način. Međutim, samo originalnost ili novine nisu dovoljne za sagledavanje i analizu kreativnosti sa aspekta organizacije, jer zamisao (ideja) mora biti korisna i realno izvodljiva. Drugim rečima, ideja mora imati željeni uticaj na način kojim se ostvaruju ciljevi organizacije (preduzeća). To znači da se ideje moraju procenjivati prema pozitivnim efektima koje imaju na organizaciju.

Kreativnost podrazumeva posmatranje problema sa različitih aspekata i izlaženje iz okvira starih pravila i normi koje vezuju organizaciju za tradicionalne metode obavljanja mnogih poslovnih aktivnosti. Kreativnost omogućava preduzeću da bude drugačije i da nađe potpuno nove odgovore i rešenja za stare i nove probleme. Takođe, kreativnost je izvor novih ideja koje mogu pomoći u suočavanju sa izazovima konkurencije. Otuda, kreativnost bi za menadžere trebala biti ključni element u postizanju ciljeva organizacije (preduzeća).<sup>189</sup>

Sa aspekta individualne kreativnosti, odnosno kreativnosti pojedinca u organizaciji mogli bismo reći da je ona determinisana sa tri ključna elementa, to su: (a) stručnost, (b) veština kreativnog razmišljanja i (c) motivacija.<sup>190</sup>

(a) *Stručnost* – podrazumeva sve ono što pojedinac zna i može učiniti na širokom području posla koji obavlja. To znanje odnosi se na tehnike i procedure u vezi sa poslom, kao i na celovito razumevanje ukupnih radnih okolnosti u organizaciji.

<sup>188</sup> Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 120

<sup>189</sup> Certo, S, Certo, T. (2009). *Moderni menadžment*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 454

<sup>190</sup> Isto, str. 455

(b) *Veština kreativnog razmišljanja* – predstavlja sposobnost kombinovanja starih zamisli (ideja) na nov način. Generalno posmatrano, kreativno razmišljanje određuje koliko fleksibilno i maštovito pojedinci pristupaju problemima.

(c) *Motivacija* – odnosi se na strast ili potrebu pojedinca da bude kreativan. Ako neko oseća potrebu da bude kreativan onda će verovatno to i biti. Stručnost i kreativno razmišljanje su osnovni preduslovi koji pojedincu omogućavaju da bude kreativan, ali motivacija određuje hoće li on to zaista i biti. S tim u vezi, treba znati da su ljudi najkreativniji onda kada ih motivišu lični interesi, zadovoljstvo i zahtevnost određenog posla.<sup>191</sup>

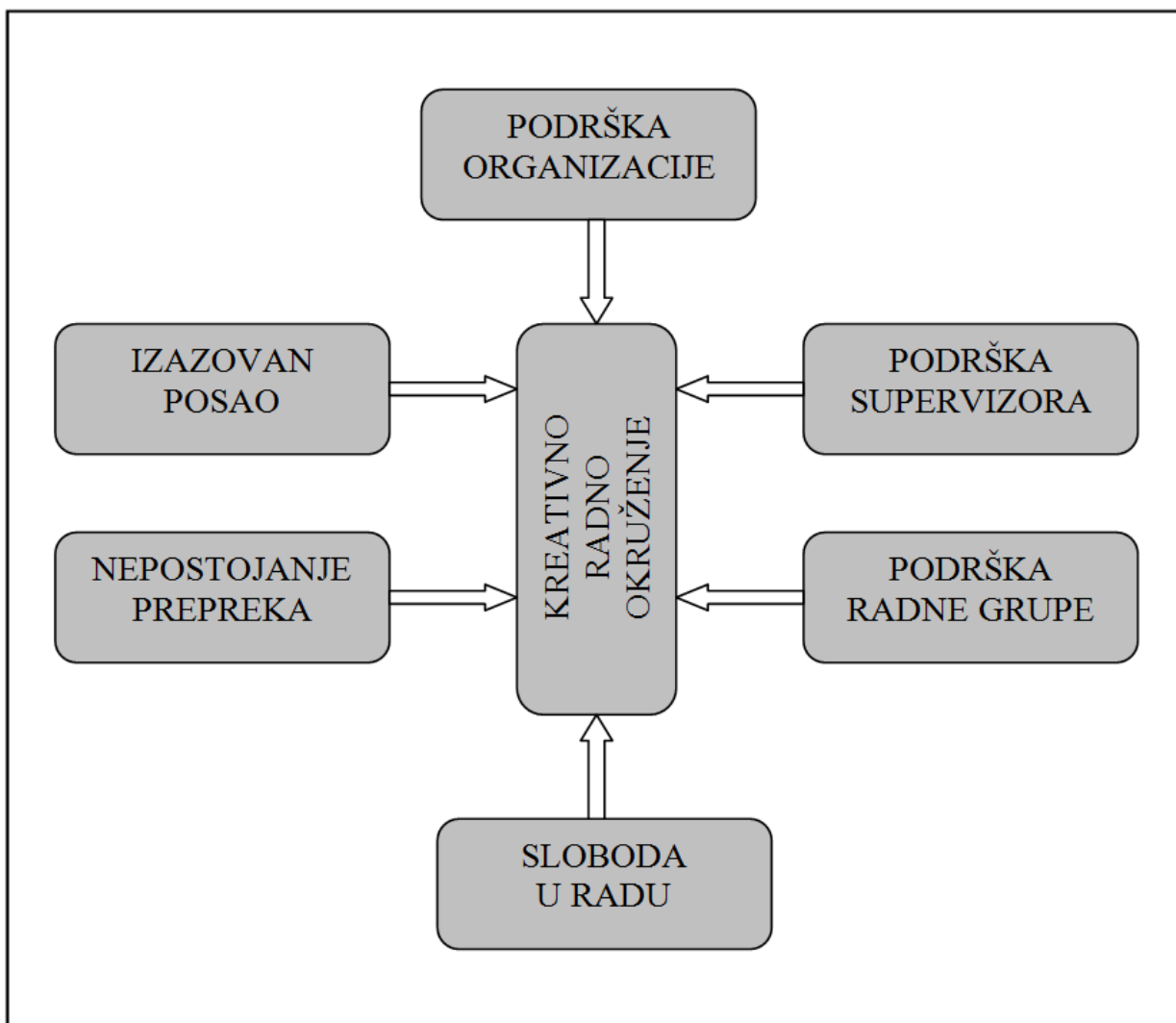
Sa aspekta kreativnosti u organizacijama, mogli bismo reći da je nesporna činjenica da je kreativnost ključni element suočavanja sa izazovima u organizacijama svih vrsta. Shodno tome, menadžeri bi trebali svesno preduzimati mere usmerene na razvijanje kreativnosti u njihovim organizacijama. U tom kontekstu, opsednutost novim idejama trebala bi biti glavna karakteristika kreativnog menadžera u savremenim organizacijama. Menadžment kao filozofija organizovanja i upravljanja omogućava da se permanentno razvijaju programirani procesi inovacija, odnosno da se svi menadžeri intenzivno uključe u podsticanje i razvijanje inovacija u svim komponentama poslovanja preduzeća. Novi kvalitet menadžmenta, upravo se iskazuje u procesu pridobijanja ljudi da koriste svoju kreativnu energiju, da iznalaze nove postupke, procese i metode u oblikovanju proizvoda koji se iznose na tržište. Da bi savremeni menadžment uspešno obavio ovaj zadatak neophodno je razviti i integralni informacioni sistem z asnabdevanje preduzeća, pre svega, menadžmenta relevantnim i pouzdanim informacijama o svim onim promenama koje su bitne za ostvarivanje ciljeva organizacije (preduzeća).<sup>192</sup>

Kao što smo videli iz dosadašnjeg izlaganja, kreativnost se jednostavno rečeno odnosi na definisanje novih korisnih ideja. Iako organizacije *de facto* ne mogu da naredе svojim zaposlenima da budu kreativni, one ipak mogu da podstaknu inovacije stvaranjem kreativnog radnog okruženja u kome će zaposleni primetiti da su kreativne misli i ideje na ceni i da su uvek dobro došle. U tom kontekstu, treba reći da kreativno radno okruženje sadrži šest osnovnih komponenti koje podstiču kreativnost, koje su niže navedene i ilustrativno prikazane na *slici 4.2*

- (1) Izazovan posao
- (2) Podrška organizacije
- (3) Podrška supervizora
- (4) Podrška radne grupe
- (5) Sloboda u radu
- (6) Nepostojanje prepreka

<sup>191</sup> Certo, S, Certo, T. (2009). *Moderni menadžment*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 455

<sup>192</sup> Jančetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 46



*Slika 4.2. Komponente kreativnog radnog okruženja*<sup>193</sup>

(1) *Izazovan posao* – podrazumeva posao koji zahteva napor, pažnju i usredsređenost i koji se shvata kao nešto što je važno za druge u organizaciji. Smatra se da izazovan posao podstiče kreativnost jer proizvodi tehnološko iskustvo poznato kao protok (flow), koje izaziva veliko zadovoljstvo. Protok se shvata kao psihološko stanje u kojem sve teče glatko, jer čovek postaje obuzet samo onim što radi i čini mu se da vreme prosto leti. Pri tome, ključni uslov za iskustvo protoka jeste, a samim tim i za stvaranje kreativnog radnog okruženja jeste da se postigne ravnoteža između veština i poslovnog izazova. Praksa je pokazala da kada mogu da urade više nego što se od njih zahteva, radnici počinju da osećaju dosadu, a kada njihove veštine nisu dovoljne za izvršenje određenog zadatka, oni onda postaju nervozni. Međutim, kada su veštine i poslovni izazov uravnoteženi onda su ispunjeni svi potrebni uslovi za kreativnost i iskustvo protoka.<sup>194</sup>

<sup>193</sup> Prema: Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 120

<sup>194</sup> Isto, str. 120

(2) *Podrška organizacije* – usmerena na kreativnost, ispoljava se onda kada menadžment podstiče preduzimanje rizika i nove ideje, podržava i pravično ocenjuje nove ideje, nagrađuje i prepoznaje kreativnost i podstiče razmenu novih ideja u različitim delovima preduzeća. Primera radi, u mnogim organizacijama se strogo kontroliše upotreba tehnologije, posebno informatičke. Međutim, u kompaniji Google dozvoljava se zaposlenima da koriste svaki hardver, operativni sistem i softver koji ima pomaže da budu kreativni i efikasno obavljaju posao, bez obzira da li se radi o proizvodima kompanije Google ili neke druge kompanije.<sup>195</sup>

(3) *Podrška supervizora* – usmerena na kreativnost ogleda se u tome da supervizori postavljaju jasne ciljeve, podstiču otvoren dijalog sa podređenima i aktivno podržavaju rad i ideje razvojnih timova. Članovi organizacije često svoj posao smatraju izazovom i kratkoročno su kreativni. Međutim, da bi se kreativnost u organizaciji održala dugoročno neophodno je angažovanje ne samo supervizora već isto tako i menadžmenta u smislu podržavanja rada i ideja.

(4) *Podrška radne grupe* – ispoljava se onda kada članovi grupe imaju različita iskustva, obrazovanje i biografije i kada grupa utiče na sve članove da budu otvoreni za ideje drugih i podstiče pozitivno, konstruktivno razmatranje ideja i zajedničke posvećenosti idejama. Radne grupe koje se sastoje od članova sa različitim gledištima obično su kreativnije od grupa u kojima su ljudi čija su gledišta slična. Ipak, raznolikost sama po sebi nije dovoljna. Uz raznolikost, članovi grupe bi trebali deliti i uzbuđenje zbog postizanja ciljeva grupe i trebali bi biti spremni pomoći drugima kada im stvari ne idu od ruke.<sup>196</sup>

(5) *Sloboda u radu* – podrazumeva autonomiju u svakodnevnom radu i osećanje lične odgovornosti i kontrole nad sopstvenim idejama. Brojna istraživanja su pokazala da sloboda u radu stvara uslove za uspešno definisanje kreativnih ideja. Ljudi su skloni da budu kreativniji u svom poslu ako slobodno utiču na proces njegovog obavljanja. Preduslov takvoj slobodi u radu je pretpostavka da članovi organizacije jasno razumeju ciljeve koje treba postići. Bez toga, njihova kreativnost se neće dosledno razvijati u smeru nužnom z auspeh organizacije. Generalno gledano, može se reći da kreativnost najbolje služi organizaciji kada članovi jasno razumeju ciljeve i imeju određenu slobodu u njihovom postizanju.

(6) *Nepostojanje prepreka* – podrazumeva da organizacije moraju da otklone sve prepreke za kreativnost koje postoje u radnom okruženju. Interni konflikti i borba za moć, nefleksibilne strukture menadžmenta i konzervativna pristrasnost prema *statusu quo*, jesu faktori koji mogu da guše kreativnost u organizaciji, te ih treba u potpunosti otkloniti iz organizacije.

<sup>195</sup> Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 121

<sup>196</sup> Isto, str. 121

### 3. Izvori inovacija

U savremenim uslovima poslovanja veliki broj preduzeća jednostavno „čeka“ na neku izuzetnu i sjajnu inovaciju koja bi se mogla iskoristiti za novi proizvod, uslugu, unapređenje tehnologije i sl. Pri tome, pravi se dvostruka greška: *prvo*, u čekanju prolazi mnogo dragocenog vremena, i *drugo*, mogu se odbaciti neke ideje koje samo na prvi pogled nisu toliko primamljive i atraktivne, a kasnije bi mogle da prerastu u korisne i visoko profitabilne. Zato traganje za idejama treba da bude svrsishodna, planirana delatnost u kojoj se organizovano prate promene u okruženju, aktivno prikupljaju ideje za inovacije i predviđa budućnost tih ideja.

Proces dolaženja do inovacija obuhvata sistematsko, organizovano i konstantno traganje za promenama, koje mogu da dovedu do potrebnih inovacija, što u suštini predstavlja inovativne mogućnosti. U kontekstu navedenog, postoji sedam osnovnih izvora inovativnih mogućnosti, odnosno izvora za dolaženje do inovacija. Ti izvori su sledeći:<sup>197</sup>

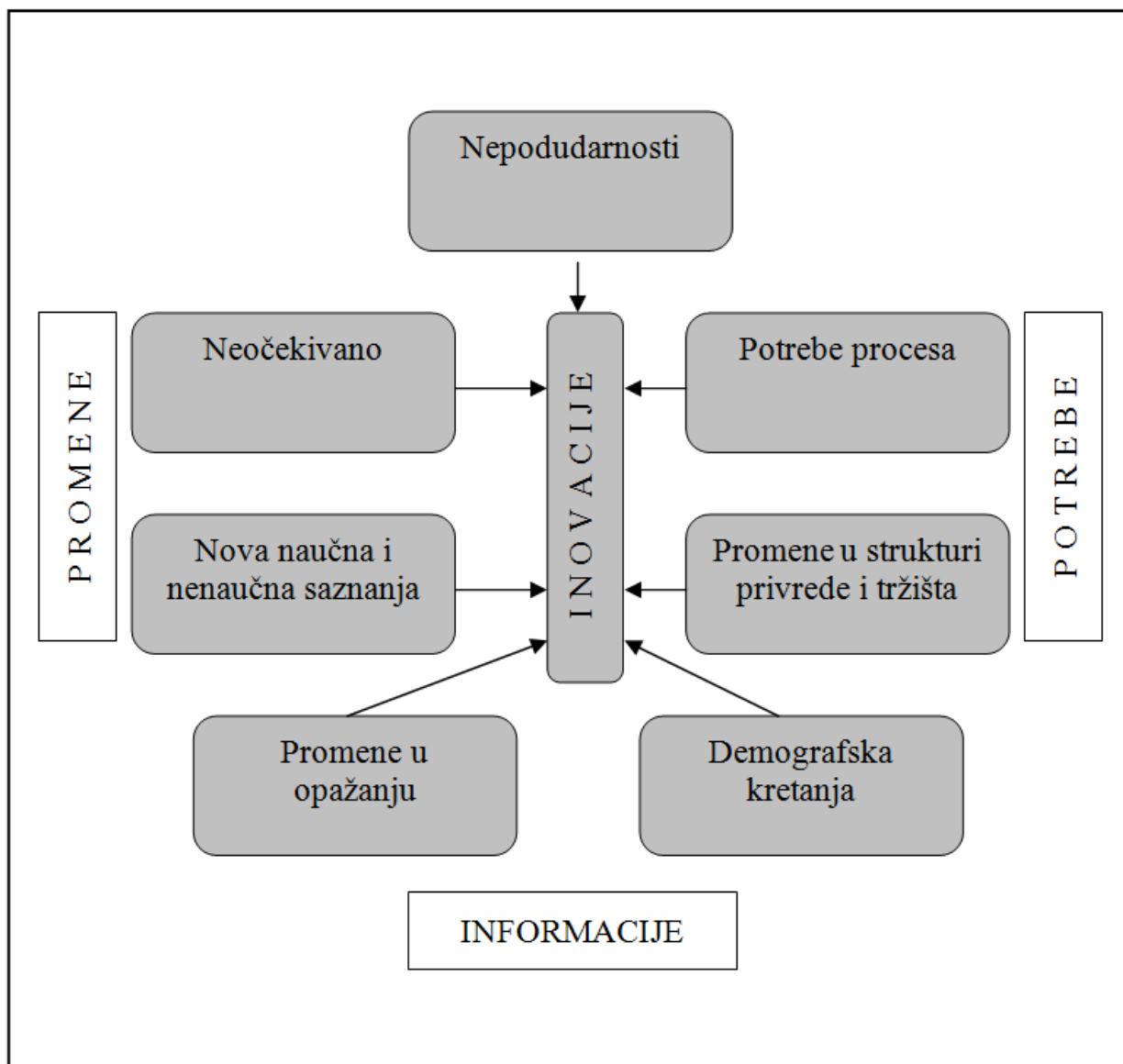
- (1) Neočekivano;
- (2) Nepodudarnosti;
- (3) Inovacije zasnovane na potrebi nekog procesa;
- (4) Promene u strukturi privrede ili tržišta;
- (5) Demografska kretanja i promene;
- (6) Promene u opažanjima, raspoloženjima i značenjima;
- (7) Nova saznanja, naučna i nenaučna.

Prva četiri izvora inovativnih mogućnosti su internog karaktera i nalaze se u okviru same organizacije, privrednog preduzeća ili određene javne ustanove. Kao takvi, oni predstavljaju unutrašnje izvore. Takođe, oni su teško uočljivi i jasni su samo ljudima iz tih sektora privrede ili preduzeća, ali su istovremeno i veoma sigurni indikatori promena koje su se već dogodile ili se mogu dogoditi u bliskoj budućnosti uz male napore.<sup>198</sup> Druga tri izvora inovativnih mogućnosti su eksternog karaktera i obuhvataju promene van preduzeća, i to promene u društvenoj, političkoj i intelektualnoj sredini.

Prethodno navedeni izvori inovativnih mogućnosti zahtevaju odvojenu analizu jer svaki od njih ima svoje posebne karakteristike. Pri tome, linije razgraničenja između ovih sedam izvora inovativnih mogućnosti su dosta nejasne, dok među njima samima postoji značajno preplitanje, jer svi oni počivaju na tokovima promena, potreba i informacija, kao što je to ilustrativno prikazano na *slici 4.3*.

<sup>197</sup> Drucker, P. (1991). *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd, str. 63-169

<sup>198</sup> Bijelić, N. (2005). *Preduzetništvo*, Visoka ekonomska škola Peć u Leposaviću, Leposavić, str. 104



*Slika 4.3. Izvori inovacija – promene, potrebe i informacije*

Međutim, redosled po kojem će ovi izvori biti razmatrani u nastavku izlaganja nije slučajan niti proizvoljan. Naime, svi pomenuti izvori inovativnih mogućnosti poređani su po redosledu opadajuće pouzdanosti i predvidljivosti. Analogno tome, dolazi se u koliziju sa skoro univerzalnim verovanjem da nova znanja, a posebno nova naučna znanja, nisu najpouzdaniji ili najpredvidljiviji izvor uspešnih inovacija. Dakle, proizlazi da i pored svog izuzetnog značaja naučno zasnovana inovacija je u stvari najmanje pouzdana i najmanje predvidljiva. Suprotno tome, sasvim obična promena, kao što su neočekivani uspeh ili promašaj, nosi sa sobom veoma mali rizik i neizvesnost. Konsekventno tome, inovacije koje od njih potiču upravo su one inovacije kod kojih je potrebno najmanje vremena, od početka posla do njegovih prvih rezultata, bilo da je u pitanju uspeh ili promašaj.<sup>199</sup>

<sup>199</sup> Bijelić, N. (2005). *Preduzetništvo*, Visoka ekonomska škola Peć u Leposaviću, Leposavić, str. 105

**(1) Neočekivano** – predstavlja izvor inovativnih mogućnosti koji sačinjavaju sledeće vrste: (a) neočekivani uspeh, (b) neočekivani promašaji, i (c) neočekivani spoljni događaj.

(a) *Neočekivani uspeh*, nudi velike mogućnosti za stvaranje uspešnih inovacija koje su realno ostvarive, a manje rizične. Pored svih prednosti koje nudi ovaj izvor on je ipak najčešće zanemaren, ili mu se poklanja veoma mala pažnja u praksi. Neočekivani uspeh je često problem ili opterećenje za menadžere koji odbijaju da prihvate da se uspeh neočekivano, van njihove kontrole dogodio, tako da ne stvaraju mogućnosti za njegovo dalje korišćenje.

(b) *Neočekivani promašaj*, predstavlja izvor inovativnih mogućnosti koji najčešće nastaje usled greške, neznanja, nesposobnosti, nedovoljnih informacija relevantnih za određene poslove, neočekivane promene i sl. Za razliku od neočekivanog uspeha, neočekivani promašaji ne mogu se odbaciti, zanemariti niti proći nezapaženo, jer neočekivani neuspeh se često vidi kao simptom mogućnosti. Izvlačenje pouka iz neočekivanog promašaja može biti povod za buduće uspehe, a ne samo z a izbegavanje daljih propusta i negativnih posledica. U tom kontekstu, neočekivani promašaj, sam po sebi, nužno zahteva promene, a u određenim slučajevima obično nagoveštava i moguće promene.<sup>200</sup> Zbog toga, jasno je da neočekivani promašaj predstavlja izvor inovacija jer otvara mogućnosti za promene i inovacije. S tim u vezi, nije redak slučaj u praksi da kada jedno preduzeće doživi neuspeh sa novim proizvodom, drugo konkurentsko preduzeće sa manjom inovacijom menja proizvod i taj izmenjeni proizvod doživi ogroman uspeh na tržištu.

(c) *Neočekivani spoljni događaj*, takođe može biti veoma značajan izvor inovativnih mogućnosti. Ovde su u pitanju događaji izvan preduzeća, odnosno događaji koji se odnose na promene u okruženju. Spoljni iznenadni događaji koji nisu registrovani u setu informacija i podataka kojim raspolaže menadžment preduzeća, izuzetno su bitni za poslovnu aktivnost preduzeća i ponekad su važniji čak i od internih događaja u preduzeću. Za prepoznavanje simptoma neočekivanog spoljnog događaja potrebno je veliko znanje i iskustvo. Može se reći, da je to čak i neophodan uslov. Naime, kada se očekuje uspeh onda se ukupne aktivnosti pažljivo vode i ništa se ne prepušta slučaju, nego znanju i iskustvu u prethodnim aktivnostima. Analogno tome, ako se neočekivani spoljni događaj pažljivo i organizovano vodi, on može inicirati nove inovacije i promene, pre svega, u osnovnoj delatnosti organizacije (preduzeća) ili u promeni opredeljenja vezano za osnovnu delatnost i prirodu posla organizacije. Ovi slučajevi odnose se, pre svega, na velika preduzeća koja imaju mnoge prednosti nad malim i srednjim preduzećima u pogledu mogućnosti korišćenja inovativnih mogućnosti koje donosi neočekivani spoljni događaj. Ona to postižu brzim angažovanjem svih resursa i korišćenjem komparativnih prednosti.

---

<sup>200</sup> Jovanović, P. (1996). *Menadžment*, Grafoslog, Beograd, str. 304



(2) *Nepodudarnosti* – kao izvor inovativnih mogućnosti, predstavljaju određena neslaganja između onoga što stvarno jeste i onoga što bi trebalo da bude, odnosno što većina pretpostavlja da jeste. Drugim rečima, pod nepodudarnošću se podrazumeva neslaganje između pojedinih međusobno povezanih pojava. Ova disharmonija između realnosti i onoga što mi mislimo da ona jeste, stvara uslove za promene i inovacije. Pri tome, ono što je ovde bitno jeste da se nepodudarnost blagovremeno uoči i da se iskoristi kao inovativna mogućnost.<sup>201</sup> Po pravilu nepodudarnosti se događaju unutar industrijske grane, tržišta ili proizvodnog procesa i kao takve jasno su vidljive ljudima unutar tih grana, tržišta ili procesa. Međutim, iako su jasno vidljive one se često gube iz vida, čak i onda kada nagoveštavaju kvalitetne promene. Otuda, da bi se ove promene primetile potrebno je da ljudi poseduju relevantno znanje i iskustvo. U kontekstu ovde navedenog, moglo bi se reći da postoji nekoliko vrsta nepodudarnosti, to su: (a) nepodudarnost ekonomske realnosti, (b) nepodudarnost između realnosti i pretpostavki o njoj, (c) nepodudarnost između opažene i stvarne realnosti, i (d) nepodudarnost u okviru ritma ili logike procesa.

(a) *Nepodudarnost ekonomske realnosti*, nastaje kada u jednoj privrednoj grani tražnja za određenim proizvodom naglo raste, što realno izaziva i dobre ekonomske rezultate. Međutim, ako ovi ekonomski rezultati izostaju, onda to znači da postoji nepodudarnost između ekonomskih realnosti. Ova vrsta nepodudarnosti obično nastaje u okviru čitave industrijske grane ili čitavog sektora usluga. Pri tome, ovde postoje i velike mogućnosti za inovacije koje kao šansu najčešće prvo primete mala i srednja preduzeća kao i nova preduzeća. Dakle, ako se nepodudarnost u ekonomskoj realnosti na vreme uoči, to može biti izuzetno povoljna prilika za inovaciju koja će uz minimaln ulaganja proizvesti veće količine proizvoda ili usluga, ili eventualno dovesti do nečeg drugog, u zavisnosti od vrste nepodudarnosti.

(b) *Nepodudarnost između realnosti i pretpostavki o njoj*, nastaje kada ljudi iz jedne delatnosti pogrešno opažaju realnost i kada prave pogrešne pretpostavke o njoj, pa konsekvntno tome, koncentrišu svoje napore u pogrešnom pravcu gde se mogu ostvariti povoljni rezultati. Sa pogrešnim pretpostavkama o realnosti i na njoj zasnovanim rešenjima koje angažuju kompletnu strukturu preduzeća, ne mogu se ostvariti planirani poslovni rezultati. Ova vrsta nepodudarnosti obično se ne može iskazati brojkama, nego samo na osnovu procene na bazi odnosa između realnosti i pretpostavke koja se ima o njoj. Ako se nepodudarnost primeti kao simptom na vreme, odnosno blagovremeno, onda se pruža šansa da se ona iskoristi za uspešnu inovaciju. Zbog toga, ova vrsta nepodudarnosti daje dobre mogućnosti za uspešnu inovaciju, pod pretpostavkom da se uoči blagovremeno i shodno tome, nađe adekvatno rešenje.

---

<sup>201</sup> Bijelić, N. (2005). *Preduzetništvo*, Visoka ekonomska škola Peć u Leposaviću, Leposavić, str. 108

(c) *Nepodudarnost između opažene i stvarne realnosti* – predstavlja najčešću i ujedno najoštriju nepodudarnost. Ona proizlazi iz položaja u kome se nalazi proizvođač-dobavljač i kupac-potrošač. Naime, proizvođač-dobavljač često greši u procenama potreba potencijalnih kupaca-potrošača kao i vrednosti koju pojedini proizvodi i usluge imaju za potencijalne kupce. Zbog toga, pažljivo praćenje i analiziranje ovog fenomena osigurava blagovremeno uočavanje te nepodudarnosti kao povoljne prilike za inovaciju. Pri tome, treba imati u vidu da kupac kupuje proizvod da bi zadovoljio neku svoju potrebu, a ne zato što proizvođač-dobavljač isporučuje takav proizvod na tržište.

(d) *Nepodudarnost u okviru ritma ili logike procesa* – predstavlja izvor inovativnih mogućnosti kada se nastoji otkloniti remećenje nekog poslovnog procesa. Nepodudarnost ove vrste ne obično veoma jasna jer je vidljivo da nešto nedostaje u samom procesu ili da ne odgovara ritmu ili logici odvijanja procesa. Ako se ozbiljno razmotri ova vrsta nepodudarnosti može dovesti do uspešne inovacije.

(3) **Potreba procesa** – kao izvor inovativne mogućnosti je veoma specifična. Ona nije neodređena niti uopštena, već je sasvim konkretna. Naime, potreba procesa ne nastaje u okruženju već u okviru posla ili radnog zadatka koji treba obaviti. Zato je ona vezana za usavršavanje postojećeg procesa ili za ponovno projektovanje starog procesa, ali na osnovu novih znanja za ostvarivanje potrebnih veza ili spona u procesu tamo gde oni nedostaju ili su slabi. Pošto je ovakva potreba očigledna, kada iz nje nastane inovacija ona se vrlo brzo prihvata jer donosi veoma povoljne rezultate z apreduzeće koje je ostvarilo inovaciju. Međutim, treba imati u vidu da inovacije bazirane na potrebama procesa često zahtevaju programska istraživanja. Kao i uvek, potrebu treba identifikovati, odrediti koje je vrste i u vezi s tim, naći odgovarajuće rešenje. Povoljne prilike za inovacije utemeljene na potrebama procesa mogu se pronalaziti samo jednim sistematskim istraživanjem.

(4) **Promene u strukturi privrede ili tržišta** – takođe stvaraju veoma dobre mogućnosti za inovacije. Iako su privredne i tržišne strukture obično postojane i nepromenljive dugi niz godina, ipak različiti uzroci mogu dovesti do potrebe za izmenama. Ove promene vidljive su za ljude izvan organizacije, dok ih ljudi u organizaciji doživljavaju kao pretnje njihovom položaju. Postoji nekoliko pokazatelja koji sa dosta sigurnosti ukazuju na moguće promene u privrednoj strukturi. Prvi pokazatelj je ako neka grana privrede raste brže od privrede u celini, to je siguran znak da će se njena struktura menjati. Drugi pokazatelj je stanje tehnologije i brzina promene u obavljanju poslova u određenoj delatnosti. Ova vrsta promena otvara veoma široke mogućnosti za delovanje preduzetnika u svim oblastima privrednog života i delatnostima javnih službi.

**(5) Demografska kretanja i promene** – spadaju u eksterne izvore inovativnih mogućnosti i vezane su za promene kod stanovništva, njegovog obima, strukture, sastava, zaposlenosti, obrazovnog nivoa i prihoda. Demografske promene su veoma jasne i vidljive i sa predvidljivim posledicama. Demografska kretanja utiču na buduće ponašanje tržišta i taj uticaj je dvosmeran. Sa jedne strane, demografske promene utiču na strukturu potrošnje, dok sa druge strane javljaju se kao potencijalni izvor radnih mesta, podstičući nova zaposlenja. Sve ozbiljne promene u demografskim kretanjima predstavljaju povoljnu priliku za inovacije. Zanemarivanje ključnih demografskih kretanja odražava se negativno na poslovnu aktivnost organizacija (preduzeća). Zbog toga, neophodno je sistematski pratiti demografske promene jer demografska struktura je produktivna i visokopouzdana inovativna mogućnost za mnoge organizacije.

**(6) Promene u opažanjima, raspoloženjima i značenju** – nisu ekonomske prirode jer su zasnovane na činjenici da istu stvar različiti ljudi vide na različite načine. Inovacije zasnovane na opažanju su povezane sa vremenom. Naime, kritičan problem inovativnih mogućnosti zasnovanih na opažanjima jeste proračunato vreme koje je potrebno za efikasno iskorišćavanje inovativne mogućnosti. S tim u vezi, najveća opasnost kod opažanja je prerano krenuti u iskorišćavanje promene opažanja kao inovativne mogućnosti. Oni koji visoko cene ovaj izvor inovacija naglašavaju činjenicu da je od najveće važnosti izbor pravog trenutka. Iskustva nam govore da je preutraniti sa inovacijom jednako opasno kao i zaksaniti sa njom. Zato bismo mogli reći da je pravi trenutak ostvariti inovaciju pre ostalih, ali ne pre nego što se stvore bitni uslovi za njenu primenu. Prema tome, da bi se došlo do inovacije i ona iskoristila, neophodno je da se na vreme uoči promena i iskoristi mogućnost stvaranja inovacije. Ako se to ne uradi na vreme, onda se gubi mogućnost inovacije.

**(7) Nova znanja** – predstavljaju najpoznatiji i najcenjeniji izvor inovativnih mogućnosti, jer kada se govori o inovacijama onda se najčešće misli na inovacije zasnovane na znanju. Inovacije zasnovane na znanju se razlikuju od drugih inovacija po svojim karakteristikama, kao što su: vremenski raspon realizacije, stopa rizika, predvidljivost, izazovi koje donosi itd. Inovacija zasnovana na znanju ima najduže vreme realizacije od svih vrsta inovacija. Veoma dugo vreme od pojave znanja do njegovog pretvaranja u primenljivu tehnologiju, i od tehnologije do konkretnog proizvoda, procesa ili usluge. Posebna karakteristika inovacija koje su zasnovane na znanju jeste da one nikada nisu bazirane na jednom faktoru znanja, već uvek na skupu povezanih različitih vrsta znanja. Inovacija zasnovana na znanju zahteva da se poseduje i koristi u duhu preduzetničkog menadžmenta. Ona donosi velike rizike i zato treba da bude dobro postavljena i vođena, pre svega sa tržišnog aspekta.

#### 4. Inovacije u okviru organizacije

Organizacija (preduzeće) kao privredni subjekt organizuje se radi obavljanja određene poslovne delatnosti. Svojim funkcionisanjem organizacija ostvaruje utvrđene zadatke i ciljeve. Poslovni uspeh preduzeća zavisi od nivoa organizacije rada i racionalnog korišćenja sredstava. U tom pogledu, posebnu ulogu i značaj imaju poslovne funkcije preduzeća. One predstavljaju skup povezanih i usklađenih poslova ili radnih operacija koje čine određenu celinu i kao takve izvršavaju jedan deo zadataka u sklopu ukupnih zadataka preduzeća. Pri tome, kod definisanja poslovnih funkcija preduzeća nije bitno da li su u pitanju slični ili različiti poslovi, koliko je važno da se radi o međusobno povezanim poslovima.

Veliki broj faktora opredeljuje broj, nivo organizovanja i položaj pojedinih poslovnih funkcija u preduzeću. Među njima, treba pomenuti sledeće: delatnost preduzeća, obim poslovne aktivnosti, veličina preduzeća, nivo tehničke opremljenosti, broj i struktura zaposlenih itd. Neke od poslovnih funkcija preduzeća prisutne su samo u pojedinim delatnostima zaposlovanja, dok je većina zastupljena, u manjem ili većem obimu, kod svih preduzeća bez obzira na obim njihovog poslovanja. S tim u vezi, kao osnovne poslovne funkcije preduzeća mogu se pomenuti sledeće: proizvodna funkcija, nabavna funkcija, prodajna funkcija, marketing funkcija, planska funkcija, finansijska funkcija, istraživačko-razvojna funkcija, kadrovska funkcija itd.

Kada je u pitanju efikasnost i efektivnost organizacije (preduzeća) onda treba reći da posmatrano sa aspekta inovativnosti bitno je aktivno učestvovanje svakog organizacionog dela preduzeća u procesu inovacija, odnosno svake njegove poslovne funkcije. To znači da inovacije nisu vezane samo za istraživanje i razvoj, niti su vezane samo za marketing i proizvodnju ili neku drugu poslovnu funkciju. S tim u vezi, brojne studije i iskustva iz prakse su pokazali da međufunkcionalne integracije poslovnih funkcija preduzeća imaju pozitivan efekat na uspeh razvoja novih proizvoda i usluga. Shodno tome, moglo bi se reći da je za preduzeće najbolje ako postoji jedno simultano zalaganje svih njegovih funkcionalnih oblasti, odnosno poslovnih funkcija u pravcu doprinosa razvoju inovacija u preduzeću. Analogno tome, nameće se potreba da neke od poslovnih funkcija u nastavku izlaganja malo detaljnije pojasnimo. U tom kontekstu, razmotrićemo samo neke od najvažnijih, a to su:

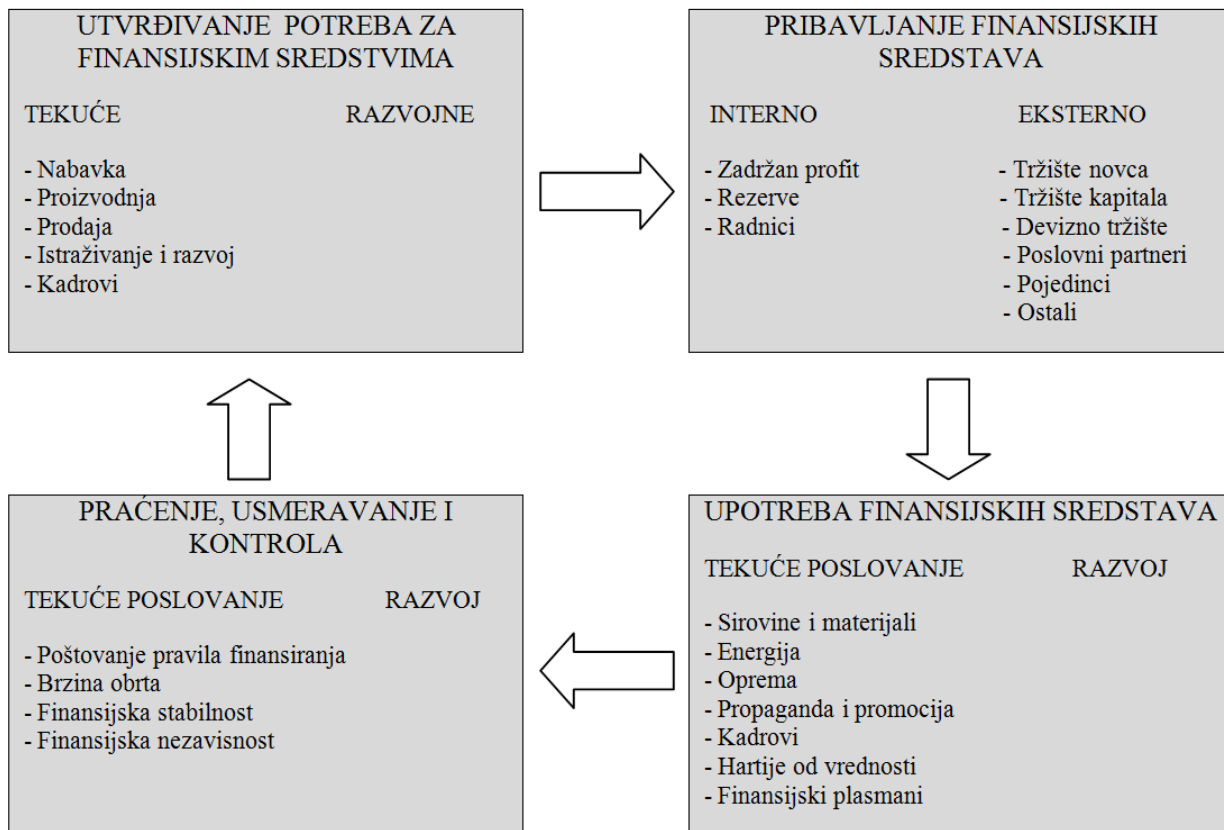
- (1) Istraživačko-razvojna funkcija;
- (2) Proizvodna funkcija;
- (3) Finansijska funkcija;
- (4) Marketing funkcija;
- (5) Kadrovska funkcija;
- (6) Informaciona (IT) funkcija.

(1) *Istraživačko-razvojna funkcija* – podrazumeva u stvari istraživanje i razvoj kao dve međusobno povezane, zavisne i uslovljene aktivnosti. Istraživačko-razvojnim pitanjima u preduzeću se danas poklanja velika pažnja, što je objektivna neminovnost u uslovima stalnog razvoja nauke, tehnike i tehnologije. Cilj istraživačko-razvojne funkcije ogleda se u sledećem: primena novih tehnoloških dostignuća, uvođenje novih proizvoda, usavršavanje i poboljšanje već postojećih proizvoda, osvajanje novih tržišta itd. U malim i srednjim preduzećima ovi poslovi mogu biti organizovani kao posebne službe ili sektori, dok u velikim preduzećima istraživačko-razvojni poslovi se organizuju u okviru posebne naučne jedinice – instituta. Pri tome, institut mogu da organizuju dva ili više preduzeća i oni predstavljaju najviši oblik organizovanja u kojima se obavljaju naučne, istraživačke i razvojne funkcije. Za većinu menadžera, istraživanje i razvoj predstavlja izvor inovacija. Međutim, organizacije koje se oslanjaju isključivo i samo na istraživanje i razvoj mogu upasti u zamku proizvodnje proizvoda za koje ne postoji realna tražnja na tržištu. Zbog toga, preduzeće treba da ima strategiju istraživanja i razvoja koja će obezbediti istraživanje novih proizvoda na osnovu tržišnih potreba, jer upravo tržišne potrebe predstavljaju važan stimulans tehničkim inovacijama.

(2) *Proizvodna funkcija* – predstavlja osnovnu poslovnu funkciju kada su u pitanju preduzeća proizvodne delatnosti. Otuda, proizvodna funkcija je veoma važan segment kada su u pitanju inovacije proizvoda. Kao rezultat inovacionih procesa proizvodnih preduzeća pojavljuju se proizvodi različitog stepena inovativnosti. Pored kategorije novog proizvoda, pojavljuje se i delimično nov proizvod, bitno promenjen proizvod i proizvod sa manjim promenama. Međutim, tržišno orijentisana proizvodna preduzeća nastoje da uvedu u proizvodni program proizvode na osnovu potreba i zahteva tržišta. Zbog toga, proizvodnja i tržište čine bitne i čvrsto vezane poslove proizvodnih preduzeća. Tržišno orijentisana preduzeća podstiču inovacijske procese sa ciljem ne samo da se na novi i bolji način zadovolje potrebe tržišta, nego i da se stvore novi proizvodi koji će potencijalne potrebe kupaca pretvoriti u njihove realne potrebe. Pri tome, jačanje tržišta kao cilja politike proizvoda proizvodno preduzeće može bazirati na neizmenjenoj, poboljšanoj, postojećoj i novoj tehnologiji. Pri tome, izbor odgovarajuće strategije diktiran je karakteristikama tržišta i proizvoda, finansijskom snagom proizvodnog preduzeća, ali takođe i implikacijama izabrane strategije na ostvarivanje ostalih ciljeva preduzeća.

(3) *Finansijska funkcija* – obezbeđuje esencijalnu podršku inovativnim projektima u organizaciji (preduzeću) putem procene stope povraćaja investicija. Osim toga, finansijska funkcija preduzeća ima ulogu stvaranja finansijskih preduslova za inovativno preduzeće i sastoji se u integralnom praćenju protoka finansijskih sredstava u preduzeću radi njihovog što bržeg obrta i usmeravanja u inovativne aktivnosti.

Preduzeće u kome postoje razvijeni inovacioni procesi je ono u kome je svaki njen funkcionalni podsistem, pa i finansijski, inovativno orijentisan. Zbog toga primena finansijskih inovacija mora biti ugrađena u sve procese sistema upravljanja finansijama u preduzeću, što ilustrativno prikazuje *slika 4.4.* a čiji je nosilac finansijska funkcija preduzeća.



*Slika 4.4. Sadržaj osnovnih finansijskih procesa u preduzeću*<sup>202</sup>

Na osnovu prikazanih osnovnih finansijskih procesa moguće je dati i odgovarajuće određenje pojma upravljanja finansijama u smislu da je upravljanje finansijama kontinuirana operativna aktivnost koja se sastoji u adekvatnom utvrđivanju kvantuma potrebnih finansijskih sredstava, njihovom pribavljanju iz najpovoljnijih izvora, racionalnoj upotrebi tih sredstava i stalnom praćenju, usmeravanju i kontroli kretanja, tj. obrta finansijskih sredstava, radi ostvarivanja finansijskih ciljeva preduzeća. To ujedno znači da je problematika upravljanja finansijama preduzeća u stvari opredeljena smislom i sadržinom same finansijske funkcije u okviru kompleksnog funkcionalnog mehanizma i ukupnog zadatka preduzeća. Zbog toga, upravljanje finansijama se može posmatrati samo u kontekstu povezanosti finansijske funkcije sa svim ostalim poslovnim funkcijama preduzeća. Prema tome, upravljanje finansijama obuhvata upravljanje svim poslovima koji spadaju u zadatke finansijske funkcije preduzeća.

<sup>202</sup> Sačinjeno prema: Ivaniš, M. (2012). *Finansije preduzeća*, R & B College, Beograd, str. 38

(4) *Marketing funkcija* – trebala bi da poseduje ključnu ulogu u generisanju ideja za inovacije proizvoda ili usluga, putem primene kreativnih oblika istraživanja tržišta. Na osnovu rezultata istraživanja može se uočiti razlika između dobre ideje i uspešnog proizvoda ili usluge. U tom smislu, krucijalna uloga poslovne funkcije marketinga jeste pobuđivanje interesa potrošača, pronalaženje potencijalnih kupaca, testiranje i informisanje o novoj ideji, promocija proizvoda, kao i razvijanje efektivnih kanala prodaje. Marketing predstavlja izuzetno složen poslovni proces koji je integrisan u sve aktivnosti preduzeća. On je u stvari sistem međusobno povezanih aktivnosti koje nastoje da realizuju poslovne ciljeve preduzeća, uslovljene tržištem i poslovnom okolinom. Te aktivnosti uvek polaze od tržišta, a njihovu osnovu čine istraživanja i informacije koje treba da ukažu na to – kako potrošače zadovoljiti na najbolji način. Prvi i osnovni uslov da marketing uspešno obavi svoju funkciju, odnosno doprinese ekonomskim rezultatima preduzeća i zadovoljenju potrošača, jeste njegovo organizovanje. S tim u vezi, mogući su sledeći tipovi organizacije marketinga: (a) funkcionalno orijentisana organizacija marketinga, (b) proizvodno orijentisana organizacija marketinga, i (c) tržišno orijentisana organizacija marketinga.<sup>203</sup> Za preduzeće je važno da teži organizaciji marketinga koja je dovoljno fleksibilna da se adaptira na promenljive situacije tržišta. Takođe, marketing funkcija treba da bude organizovana prema potrebama sadšnjih i budućih kupaca.

(5) *Kadrovska funkcija* – putem zapošljavanja, razvijanja i motivisanja odgovarajućih radnika predstavlja poslovnu funkciju koja doprinosi kreiranju inovativne kulture organizacije.<sup>204</sup> Osim toga, ova poslovna funkcija doprinosi kreiranju radne sredine u organizaciji gde zaposleni osećaju da su međusobno povezani zajedničkim interesima, da mogu slobodno da iznose svoje ideje, ne osećaju strah od konkurencije i nalaze se u kreativnom radnom okruženju. Inače, po sadržaju i značaju poslova kadrovska funkcija u preduzeću je veoma složena i raznovrsna. Ona obuhvata splet veoma različitih međusobno povezanih i zavisnih zadataka, vezano za zaposlene, odnosno kadrove.<sup>205</sup> Ljudski faktor ima najznačajniju ulogu u procesu odvijanja rada. Zbog toga, planiranje rasta i razvoja preduzeća mora u sebe da uključi i nastojanja da se obezbedi adekvatna kadrovska struktura i stvaranje uslova za njeno efikasno i efektivno korišćenje. U tom kontekstu, dinamizam kadrovskih resursa je osnovni inicijator rasta i inovacionih promena u poslovanju preduzeća.<sup>206</sup> Analogno tome, da bi se povećao stepen inovativnosti u organizacijama neophodno je zapošljavati i zadržavati u organizaciji kreativne kadrove.

<sup>203</sup> Pećanac, R. (2008). *Razvoj i upravljanje inovacionim procesima*, Srbija Invent, Zrenjanin, str. 198-199

<sup>204</sup> Jančetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 43

<sup>205</sup> Ivanko, Š. (1982). *Metodologija unapređivanja organizacije*, Zavod za produktivnost, Zagreb, str. 226

<sup>206</sup> Anđelić, G. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, str. 377

(6) *Informaciona (IT) funkcija* – obuhvata prikupljanje i analizu informacija, kao i upravljanje informacijama i komunikacionom tehnologijom koja je neophodna za obavljanje poslovanja savremenih organizacija. Dobro upravljanje moguće je samo uz dobro organizovan informacioni sistem preduzeća. Pod informacionim sistemom podrazumeva se uređeni i integrisani skup podataka, procesa, interfejsa, mreža, tehnologija i ljudi koji se nalaze u međusobnoj korelaciji, u cilju podrške i poboljšanja svakodnevnih poslovnih operacija i podrške menadžmentu u rešavanju različitih poslovnih problema, planiranja, upravljanja, predviđanja, koordinisanja i donošenja odluka.<sup>207</sup> Informacione potrebe preduzeće može zadovoljiti samo ako informacioni sistem obuhvata prikupljanje, prenošenje, čuvanje, obrađivanje i korišćenje svih potrebnih podataka i informacija. Kompleksnost poslovanja u savremenim proizvodnim organizacijama zahteva izgradnju celovitog, integrisanog, savremenog i kompjuterski baziranog informacionog sistema. Dakle, informacioni sistem preduzeća mora biti izgrađen integralno, a ne separatno, savki sistem sam za sebe.<sup>208</sup>

Informacioni sistem preduzeća predstavlja ključnu osnovu za efikasno funkcionisanje preduzeća u celini. Pri tome, informacioni sistem treba da obuhvati sve elemente poslovanja, a pre svega sledeće:<sup>209</sup>

(1) Komunikaciju između svih delova preduzeća baziranu na računarima, koja omogućava široku primenu standardizacije u projektovanju, proizvodnji i kontroli, korišćenje i razvoj inteligentnih proizvodnih alata koji omogućavaju povećanje diversifikacije proizvoda bez smanjenja ekonomičnosti poslovanja preduzeća.

(2) Marketinški pristup razvoju novih proizvoda čime se objedinjuju sledeće aktivnosti: istraživanje tržišta, izbor i selekcija ideja za nove proizvode, konstruisanje izrade prototipova, ugranja zahtevanih karakteristika pouzdanosti, kvaliteta nabavke, prodaje i distribucije, efikasno praćenje i unapređenje procesa obrazovanja u preduzeću, postupci kontrole, praćenja utrošaka i optimalizacije troškova.

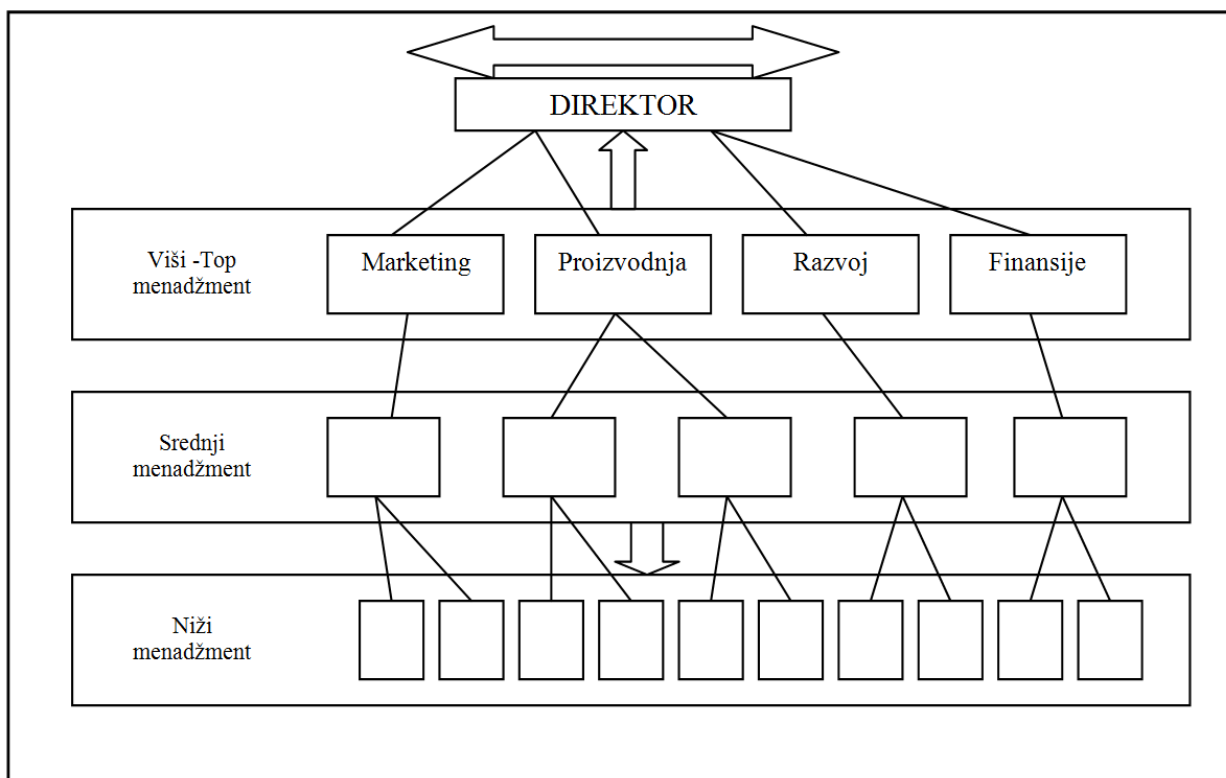
Sve prethodno navedene prednosti koje daje integrisani informacioni sistem preduzeća, omogućavaju ujedno i efikasnu podršku krajnjem korisniku proizvoda, time što se omogućava integracija proizvoda sa logističkom podrškom radi optimalnog korišćenja proizvoda u toku njegovog životnog veka. Integrisani informacioni sistem mora omogućiti protok informacija i to horizontalno po funkcijama i vertikalno po nivoima upravljanja u preduzeću, *slika 4.5*.

<sup>207</sup> NJeguš, S. (2007). *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 4

<sup>208</sup> Ivanko, Š. (1982). *Metodologija unapređivanja organizacije*, Zavod za produktivnost, Zagreb, str. 230

<sup>209</sup> Pećanac, R. (2008). *Razvoj i upravljanje inovacionim procesima*, Srbija Invent, Zrenjanin, str. 177





*Slika 4.5. Protok informacija po poslovnim funkcijama u preduzeću*<sup>210</sup>

Integralni informacioni sistem u preduzeću, pored funkcionalnih komponenti mora imati strukturu koja daje specifičnu podršku različitim nivoima menadžmenta, jer različiti nivoi menadžmenta imaju različite potrebe za informacijama. Sledstveno tome, uspešno upravljanje poslovnim procesima zahteva primenu informacionih tehnologija u svim poslovima upravljanja i vođenja preduzeća. Poslovi upravljanja preduzećem beleže se na računaru za sve menadžere. Zato svi rukovodioci u preduzeću trebaju biti u mogućnosti da koriste istu bazu (ili baze) podataka o zadacima menadžera sa jasno definisanim ciljevima. S tim u vezi, za različite nivoe menadžmenta treba razvijati i različite tipove informacionih sistema. Međutim, informacioni sistem upravljanja preduzećem projektuje se kao sastavni deo celokupnog informacionog sistema preduzeća, pa on predstavlja njegov konstitutivni deo u okviru koga se sublimiraju konačni podaci i kritične vrednosti. Kao takav, on predstavlja bazu na osnovu koje se donose poslovne odluke, a njihov kvalitet je proporcionalan raspoloživosti informacija. Ukoliko nije moguće zajedničko povezivanje, onda se projektuje modularno u skladu sa mogućnostima preduzeća. U informacioni sistem upravljanja preduzećem potrebno je implementirati podatke o celokupnosti svih zadataka preduzeća sa svim projektima u realizaciji, kao i rokovima za njihovu realizaciju.

<sup>210</sup> Sačinjeno prema: Pećanac, R. (2008). *Razvoj i upravljanje inovacionim procesima*, Srbija Invent, Zrenjanin, str. 179

## 5. Inovacije usluga

Usluge se definišu kao sve one aktivnosti koje su pretežno neopipljive i koje rezultiraju određenim koristima, tj. koje rešavaju određeni problem korisnika i koje je korisnik spreman direktno ili indirektno da plati. Spremnost korisnika da plati za korist koju ima od usluge direktno ili indirektno je ono što uslugu čini predmetom kupoprodaje i stavlja je u tržišne koordinate. Ključna odlika usluge jeste njena neopipljivost. Pored ove, postoje i druga obeležja usluga, posebno bitna sa aspekta poslovnog konteksta. To su sledeća obeležja: neopipljivost, nedeljivost proizvodnje i potrošnje, heterogenost, nezadrživost i sl.

Karakteristika neopipljivosti čini osnovnu razliku između proizvoda i usluge. Iz ove karakteristike proizlaze i sve ostale razlike u odnosu na proizvode.<sup>211</sup> Neopipljivost usluge je njeno ključno obeležje i predstavlja srž specifičnosti koje usluga ima u odnosu na fizički proizvod, bar kada je reč o poslovnom kontekstu. Uslugu ne samo da ne možemo opipati, nego ni videti, čuti, ne možemo je isprobati, kao fizički proizvod, pa na bazi toga odlučiti o kupovini. Uslugu ne možemo posedovati, ali je možemo koristiti.

Usluga se prvo kupuje (prodaje), u formalnom smislu, pa se nakon toga proizvodi. Prema tome, usluga se istovremeno pruža (proizvodi) i koristi, pa zbog toga i govorimo o nedeljivosti proizvodnje i potrošnje usluga. Ako osoba zatraži uslugu, onda i dobavljač učestvuje u procesu stvaranja i isporuke usluge. Pošto je klijent (kupac) takodje prisutan dok se ostvaruje usluga, odnos između klijenta i dobavljača postaje posebna karakteristika usluge. Dakle, i dobavljač i klijent utiču na rezultat.<sup>212</sup>

Obeležje heterogenosti odnosi se na činjenicu da kod usluga kvalitet varira mnogo više nego kod materijalnih proizvoda, u zavisnosti od nekoliko faktora koji karakterišu proces pružanja usluge, i uopšte poslovni kontekst u kom funkcioniše uslužno preduzeće. Uslužna preduzeća, po pravilu, zapošljavaju više radnika koji su neposredni pružaoci usluge. Između njih takodje postoje razlike u obučenosti, u veštini, sposobnosti komunikacije sa klijentom i slično, tako da i zbog toga dolazi do variranja kvaliteta usluge na nivou organizacije u celini. Kvalitet usluge je dominantno stvar subjektivne procene korisnika, uglavnom nakon završenog procesa pružanja usluge (korišćenja usluge) tj. ex post. Inače, heterogenost kao obeležje usluge, može se u terminima SWOT<sup>213</sup> analize tretirati i kao pretnja i kao šansa.<sup>214</sup>

<sup>211</sup> Ljubojević, Č. (2004). *Marketing usluga*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, str. 25

<sup>212</sup> Kancir, R. (2007). *Marketing usluga*, Beogradska poslovna škola, beograd, str. 8-9

<sup>213</sup> Analiza preduzeća najčešće se obavlja uz pomoć SWOT tehnike, koja predstavlja sučeljavanje jakih i slabih strana preduzeća, s jedne strane, i šansi i pretnji, sa druge strane.

<sup>214</sup> Kancir, R. (2007). *Marketing usluga*, Cit. delo, str. 9-10

Nezadrživost, kao karakteristika usluga znači da nad njima ne možemo postići fizičku kontrolu, kao nad materijalnim proizvodima. Sa poslovnog aspekta, to podrazumeva dve bitne stvari: Prvo, uslugu ne možemo skladištiti niti je možemo podvrgnuti drugim logističkim operacijama; Drugo, pošto ne postoji fizička kontrola nad uslugom, ne postoji ni pravna kontrola u smislu vlasništva. Sa aspekta korisnika (kupca), usluga je nezadrživa što znači da se koristi od nj vremenom amortizuju ili gube, tako da korisnik-kupac mora ponavljati kupovinu istih koristi. Konkretno, za uslužnu organizaciju to znači da treba da nastoji da korisnik-kupac kod nje ponavlja svoje kupovine, čime se dolazi do stvaranja baze tzv. lojalnih kupaca.<sup>215</sup>

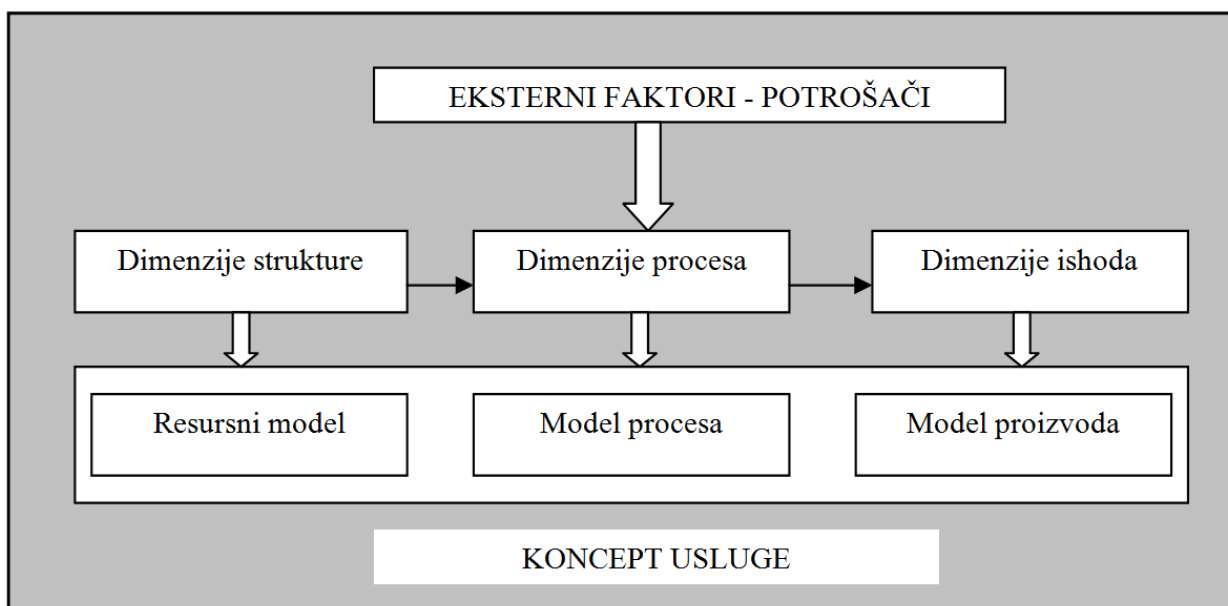
U savremenim uslovima poslovanja mnoge uslužne organizacije (preduzeća) danas se suočavaju sa problemom njihovih postojećih struktura i procesa koji su neodgovarajući za razvoj efikasnih novih usluga, koje bi im omogućile adekvatno pozicioniranje na tržištu. Uz to, prisutan je i nedostatak odgovarajućih instrumenata za operativno planiranje procesa razvijanja usluga.<sup>216</sup> Koreni pomenutih teškoća obično leže u činjenici da usluge koje nudi uslužno preduzeće, nisu jasno definisane, odnosno ne postoje jasni opisi onoga šta usluga podrazumeva, niti su definisani potrebni procesi i resursi. U tom kontekstu, neophodno je jasno razgraničiti koje su to osnovne komponente usluge, kao i karakteristike svake od njih. S tim u vezi, smatra se da postoje tri osnovne komponente, odnosno dimenzije usluge. *Prvo*, dimenzija strukture što podrazumeva da struktura determiniše sposobnost i spremnost za pružanje usluga. *Drugo*, dimenzija procesa što podrazumeva da se usluga vrši sa eksternim faktorima integrisanim u proces. *Treće*, dimenzija ishoda što podrazumeva da ishod usluge ima materijalni uticaj na spoljne faktore.<sup>217</sup>

U kontekstu prethodno navedenog, na *slici 4.6.* prikazane su još tri bitne kategorije koncepta usluga, a to su: resursni model, model procesa i model proizvoda. *Resursni model*, podrazumeva pripremu svih neophodnih resursa za adekvatnu realizaciju usluge. Shodno tome, ovde se obezbeđuju svi neophodni ljudski i materijalni resursi, kao i odgovarajuće informaciono-komunikacione tehnologije. *Model procesa*, podrazumeva pripremu kompletne odgovarajuće dokumentacije, sa najvećim mogućim stepenom transparentnosti. Cilj ovog dela je eliminisanje onih aktivnosti koje ne dodaju vrednost usluzi. *Model proizvoda*, podrazumeva jasno definisanje procedura i rezultata usluga. Takođe, u ovom segmentu se mora jasno definisati kvalitet i performanse usluga. Jasno razumevanje koncepta usluge i njena nužna distinkcija od koncepta proizvoda, neophodno je iz razloga što ponekad uz proizvod ide istovremeno i usluga, kao što je to, na primer, slučaj sa proizvodima bele tehnike.

<sup>215</sup> Kancir, R. (2007). *Marketing usluga*, Beogradska poslovna škola, beograd, str. 11-12

<sup>216</sup> Jančetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 104-105

<sup>217</sup> Isto, str. 105



*Slika 4.6. Model komponenti usluga* <sup>218</sup>

U savremenoj praksi, postoji prilično veliki broj primera organizacija (preduzeća) koja su pokušala da brojna iskustva stečena prilikom razvoja proizvoda, prenesu i na sektor usluga. Međutim, usluge su bazirane na bliskoj interakciji sa korisnicima usluga (kupcima) i kao takve zahtevaju vrlo sofisticirane metode razvoja. Pre svega, neophodno je sagledati koje vrste usluga uopšte postoje, kako bi se moglo pristupiti njihovom daljem razmatranju, sprovođenju relevantne analize i davanju preporuka o tome kakve akcije dalje preduzeti. U tom kontekstu, jedna od najpoznatijih tipologija usluga koja je razvijena u praksi, na osnovu ankete od 282 preduzeća, sve usluge diferencira na četiri osnovna tipa, to su: (1) Usluge fokusirane na proces; (2) Usluge fleksibilno fokusirane; (3) Usluge fokusirane na klijenta; (4) Usluge fokusirane na znanju.

*Usluge fokusirane na proces*, karakteriše nizak intenzitet kontakata i imaju nizak stepen raznolikosti, što omogućava korišćenje standardizovanih mera (npr. usluge E-bankinga). *Usluge fleksibilno fokusirane*, karakteriše nizak intenzitet kontakata i ujedno visok stepen raznovrsnosti, što omogućava korišćenje polustandardizovanih procedura, usled čega je moguća primena i nekih softverskih programa (npr. usluge životnog osiguranja). *Usluge fokusirane na klijenta*, čine usluge koje karakteriše visok intenzitet kontakata i ujedno nizak stepen raznovrsnosti. Ove usluge se u suštini sastoje od jasno definisane standardne usluge, ali koja u određenoj meri može biti pod uticajem klijenata (npr. usluge kol centra). *Usluge fokusirane na znanju*, karakteriše visok intenzitet kontakata i visok stepen raznolikosti, usled čega čega one obično zahtevaju i veći stepen prilagođavanja i veoma blisku interakciju sa klijentom (npr. konsalting usluge).

<sup>218</sup> Prema: Jančetiović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 106

Kada je u pitanju fizički proizvod, onda je razliku između inovacije proizvoda i inovacije procesa obično jednostavno uočiti. Međutim, u slučaju usluga to je mnogo teže, budući da se proizvodnja, isporuka i konzumiranje usluga u mnogim slučajevima dešavaju istovremeno. Međutim, neke od smernica za razlikovanje inovacije usluga i inovacije procesa ipak postoje i one se ogledaju u sledećem: (1) Ako inovacija predstavlja nove ili značajno unapređene karakteristike usluga koje se nude klijentu, onda je to inovacija usluge; (2) Ako inovacija predstavlja nove ili značajno unapređene metode koje su korišćene da bi se obezbedila usluga, onda je to inovacija procesa; (3) Ako inovacija podrazumeva značajna unapređenja i u karakteristikama usluge koja se nudi, ali i u metodama koji se koriste da bi se pružila usluga, onda je to inovacija i usluge i procesa.<sup>219</sup>

U mnogim slučajevima, inovacija usluga može biti samo jednog tipa, što znači da uslužne organizacije mogu nuditi novu uslugu ili nove karakteristike već postojeće usluge ali bez nekih značajnih izmena u metodama pružanja usluge. Ali ponekad se dešavaju i značajna unapređenja u procesu pružanja usluge, ali bez promene u karakteristikama usluge koja se nudi korisniku. Zbog toga, izuzetno je bitno razlikovati inovacije usluga od marketing inovacije. U razlikovanju inovacije usluga i marketing inovacije najvažnije je posmatrati da li se inovacija odnosi na marketing ili na uslugu. Generalno gledano, uslužne organizacije su u mogućnosti da razlikuju svoje prodajne i marketing metode od svojih usluga. Međutim, ovo razlikovanje zavisi od same delatnosti uslužne organizacije. Primera radi, uvođenje internet prodaje za firmu koja prodaje određenu uslugu predstavlja marketing inovaciju, dok za firme koje su veb provajderi promene u mogućnostima njihovog veb sajta predstavljaju inovacije usluga.

Specifična priroda usluga ima veliki uticaj na otvaranje mogućnosti za inovacije, ali ona može biti i izvor određenih problema i prepreka za inovacije usluga. Analizom i komparacijom šire literature mogle bi se izdvojiti određene specifičnosti inovacija usluga u odnosu na inovacije proizvoda. Neke od tih specifičnosti ogledaju se u sledećem:<sup>220</sup>

(1) Kod usluga se zahteva bliska interakcija između stvaranja i korišćenja usluge, što svakako ima značajne implikacije na inovacione procese. Usluge odlikuje interaktivnost i one su često kreirane prema posebnim potrebama klijenata, što može imati uticaj da inovacije urađene u jednom trenutku da bi se pružila određena usluga, teško mogu biti ponovljene u nekoj sledećoj interakciji. Naime, problem nastaje ako mogućnost da se određena inovacija ponovi zavisi od veštine i memorije lica koje pruža uslugu, a da se pri tome ne radi o usmeravanoj aktivnosti niti je ona rezultat organizacionog učenja.

---

<sup>219</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija u uslugama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 52

<sup>220</sup> Isto, str. 54-56

(2) Neopipljiva priroda usluga, može voditi brzom i jednostavnijem inoviranju usluga, budući da su usluge procesi a ne fizički entiteti. Međutim, laka modifikacija koja može biti urađena relativno brzo, može dovesti i do neželjenih efekata i posledica. Naime, usluge se nekad mogu modifikovati i bez znanja i odobrenja menadžmenta i bez odgovarajućeg organizacionog učenja, pa posledično može doći do opadanja kvaliteta usluge, posebno ako se ove modifikacije obavljaju u dužem vremenskom periodu.

(3) Česta pojava kod inovacija usluge jeste tzv. modularizacija, jer je organizacioni faktor od ključne važnosti za performanse preduzeća koje pruža usluge. Naime, često modularizacija započinje procedurama kontrole kvaliteta koje analiziraju komponente procesa pružanja usluge. Pri tome, uočene veze, dobra rešenja ali i slabe tačke kao i eventualne nepravilnosti mogu biti dobar izvor ideja za inovacije usluga, kroz inovacije procesa i kombinovanje različitih operacija, modula i samih usluga.

(4) Usluge odlikuje heterogenost, što znači da kod usluga kvalitet varira mnogo više nego kod materijalnih proizvoda. Usluge se stvaraju i konzumiraju simultano pa će i njihov kvalitet varirati, kao i iskustvo vezano za uslugu. Pri tome, stepen varijacija će zavisiti od stepena standardizacije usluge i zastupljenosti tehnologije koja je primenjena u kontakstu sa korisnikom usluge. Ovde korisnici preuzimaju i određeni rizik, jer kupuju uslugu ili određeno iskustvo koje ne mogu pristupiti u potpunosti pre same kupovine usluge.

(5) Korisnici usluga nemaju mogućnost da vrše proces evaluacije usluge, pre njenog konzumiranja. Zato je za usluge važno da se obezbedi neki pouzdan znak koji ukazuje na to šta se može očekivati tokom procesa pružanja usluge, tako da klijenti mogu imati barem neki vid evaluacije usluge, pre same kupovine. Kroz odgovarajuće marketing metode mora se dokazati konkurentnost nove usluge, odnosno mora se učiniti „neopipljivo-opipljivim“, kako bi se ubrzao sam proces evaluacije za kupca usluge. Ovo je veoma važno zbog činjenice što je uloga ljudskog faktora kod inovacija usluga dvostruka i izuzetno značajna u oba domena: *prvo*, u procesu samog generisanja ideja za nove usluge, i *drugo*, u difuziji inovacija na tržištu i njihovog prihvatanja od strane korisnika usluga.

(6) Inovacije usluga obično nisu tehničke prirode, mada tehnički elementi mogu biti značajan podsticaj koji aktivira ili ubrzava inovacioni proces usluga. Za razliku od inovacije proizvoda koje obično zahtevaju istraživanje i razvoj, kod inovacije usluga nije neophodno vršiti aktivnosti istraživanja i razvoja. Konsekventno tome, često se najvažniji izvori informacija za inovacije usluga nalaze u samim uslužnim organizacijama, dok su kod proizvodnih preduzeća investicije u istraživanje i razvoj blisko povezane sa performansama inovativnosti.

Na kraju, nije na odmet reći da je jedna od bitnih karakteristika usluga i to da su usluge informaciono intenzivne. Naime, značajno procesuiranje informacija je tipična karakteristika za većinu današnjih usluga. Razmena inoformacija je prirodno centralna tačka za interaktivnost usluga. Zato su danas mnogi neopipljivi proizvodi upravo informacione prirode. Takođe i proces isporuke usluge postaje sve važnija tema za mnoge uslužne organizacije (preduzeća). Klijenti su često uključeni u proces dizajniranja i stvaranja usluga, čak i kada su odvojeni od njene stvarne isporuke, odnosno pružanja usluge i konzumiranja. Interakcija sa klijentima može se nastaviti i kada je glavni deo usluge isporučen. Nakon prodaje, postprodajne usluge, kao i usluge podrške klijentu često su sadržane u paketu usluge. U kontekstu ovde rečenog i prethodno taksativno navedenog, na kraju dajemo i detaljan pregled najznačajnijih razlika između inovacionih sistema u proizvodnji i uslugama, što je prikazano u *tabeli 4.1.*

#### KARAKTERISTIKE INOVACIONOG SISTEMA U PROIZVODNJI I USLUGAMA <sup>221</sup>

*Tabela 4.1.*

SISTEMSKA OBELEŽJA	PROIZVODNJA	USLUGE
Karakteristike proizvoda	Opipljiv, jednostavno skladištenje, visoki troškovi transporta i distribucije	Neopipljiv, jednostavno umnožavanje i transport
Organizacija istraživanja i razvoja	Projektno orijentisana, ograničena budžetom, istraživanje i razvoj ujednačeni	Haotično, troškovi često nepredvidivi, istraživanje često kao outsorsing
Pristup istraživanju i razvoju	Sistematičan, naučni	Ad hoc - od slučaja do slučaja
Prava intelektualne svojine	Izražena, patenti	Slaba, autorska prava
Orijentacija tehnologije	Technology push, tehnološko i naučno vođenje	Tehnology/market – pull, Vođenje prema klijentima
Pristup inovacijama	Sopstveni izvori (osim oblasti visoke tehnologije u oređenim klasterima)	Kombinovanje unutrašnjih i spoljašnjih izvora
Ciklus inovacija	Kratak	Dugačak
Tip inovacija	Težnja ka radikalnim	Uglavnom inkrementalne
Strategija komercijalizacije	Prototip i testiranje	Direktan pristup tržištu
Stanje znanja	Korišćenje postojećeg naučnog znanja	Stvaranje novog znanja za usluge specifičnog znanja
Vreme izlaska na tržište	Kratko do veoma dugačkog (u zavisnosti od industrijske grane i proizvoda)	Relativno kratko (slaba potreba za istraživanjem i pribavljanjem naučnog znanja)
Prostorna skala sistema, opseg	Tehnološka, od nacionalne do globalne	Društvena, od regionalne do nacionalne i globalne
Produktivnost rada	Zavisi od industrije (od veoma visoke u oblasti visoke tehnologije, kompjutera i softvera, do niske u metalnoj industriji)	U većini industrija veoma visoka (najviša u finansijskim uslugama)
Fizički kapital	Visok, vlasništvo proizvodnje	Nizak, Outsorsing/Lizing

<sup>221</sup> Prema: Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija u uslugama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 57

U kontekstu dosadašnjih razmatranja problematike inovacija usluga, mišljenja smo da je na kraju potrebno ukratko se osvrnuti i na aspekt značaja novih tehnologija u domenu usluga, jer u poslednjim decenijama tehnologija dobija sve veći značaj u uslugama. Danas postoji generalni konsenzus da je tehnološki napredak doprineo eksponencijalnom rastu sektora usluga i njegovom sve većem ekonomskom značaju. Tehnologija omogućava uslužnim organizacijama da kroz razvoj usluga unapređuju svoju efikasnost i efektivnost i jačaju svoj položaj na tržištu. Sve jače i intenzivnije konkurentsko nadmetanje u sektoru usluga primoralo je mnoge organizacije da savremene tehnologije ugrade u svoju ključnu ponudu kako bi zadržale svoje klijente-kupce. Moglo bi se reći, da je uslužni sektor danas postao vodeći korisnik, stvaralac i agent transfera tehnoloških i netehnoloških inovacija, koji ima glavnu ulogu u kreiranju, prikupljanju i difuziji, organizacionog, institucionalnog i društvenog znanja.<sup>222</sup> S tim u vezi, dajemo u *tabeli 4.2.* prikaz usluga koje su nastale primenom različitih tehnologija u uslužnom sektoru.

#### TEHNOLOGIJA I RAZVOJ USLUGA <sup>223</sup>

*Tabela 4.2.*

USLUŽNA DELATNOST	PRIMERI NOVIH USLUGA
Finansijske usluge	Kreditne kartice, elektronski transfer novca, mašine za automatsko brojanje novca, bankomati, homebanking, elektronski prenos slike, elektronski potpis, RFID tehnologije za identifikaciju.
Obrazovanje	Multimedijalne prezentacije, elektronski bilteni, elektronski katalogi biblioteka, internet, učenje na daljinu, prijava ispita preko mobtelefona, elektronske usluge studentske službe, on-line konsultacije.
Restorani	Optički skeneri, bežično naručivanje od konobara do kuhinje, elektronski meni.
Komunikacije	Elektronski časopisi, interaktivna televizija, voice mail, notebook kompjuteri, mobilni telefoni itd.
Hoteli	Elektronsko prijavljivanje i odjavljivanje, elektronsko zaključavanje soba.
Veleprodaja i Maloprodaja	Elektronski terminali, elektronska komunikacija između skladišta i dobavljača, bar-kod podaci, automatizovani sistemi obezbeđenja.
Saobraćaj	Automatska naplata putarine, satelitski sistemi navigacije, elektronsko nadgledanje i upravljanje saobraćajem.
Zdravstvo	Skeneri sa magnetnom rezonancom, sonogrami, sistemi monitoringa pacijenata, on-line informacioni sistemi, elektronski kartoni, uvođenje kol centra „halo beba“.
Vazdušni saobraćaj	Kompjuterski sistem rezervacije, putovanje bez karte, kompjutersko raspoređivanje, elektronsko čekiranje, elektronsko plaćanje aviokarata.

<sup>222</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija u uslugama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 58

<sup>223</sup> Sačinjeno prema: Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija u uslugama*, Cit. delo, str. 59



# GLAVA V

---

## SAVREMENE TENDENCIJE U UPRAVLJANJU INOVACIJAMA

---

## 1. Uloga preduzetništva u inovativnim procesima

Privrede savremenog sveta sve se više pretvaraju u preduzetničke privrede, stvarajući tako preduzetničko društvo u celini. Preduzetničko društvo se karakteriše porastom proizvodnje, porastom ukupnog prihoda i profita, kao i porastom broja zaposlenih. Ali, najvažnija odrednica preduzetničke privrede jeste njena brza i radikalna promena strukture i načina poslovanja, tržišne strukture ponude i tražnje, kao i porastu životnog standarda stanovništva. Pri tome, osnovni temelj navedenih promena čini inovativno preduzetništvo, čiji je ključni nosilac uspešan preduzetnik. Bitna razlika između preduzetnika i drugih poslovnih ljudi jeste sposobnost, ali isto tako i spremnost preduzetnika da žive u svetu neizvesnosti. Preduzetnici su pokretačka snaga tržišno orijentisanih privreda, a rezultati njihovih aktivnosti društvu donose blagostanje, stvaraju nova radna mesta, dok potrošačima omogućavaju veći tržišni izbor proizvoda i usluga.<sup>224</sup>

Pojmovno određenje preduzetništva veoma je teško, s obzirom na njegovu kompleksnost i važnost u savremenim tržišnim uslovima poslovanja organizacija. Međutim, može se reći da ipak postoji konsenzus mišljenja u smislu da se preduzetništvo uvek vezuje za određeni poduhvat sa odgovarajućim resursima, a čiji je ishod neizvestan i rizičan. Preduzetništvo predstavlja maštovitu i kreativnu kombinaciju privrednih resursa i poslovnih uslova u cilju ostvarenja profita, uvećanja vrednosti i sticanja bogatstva. Preduzetništvo podrazumeva uvek nešto novo, kao sposobnost rešavanja potpuno novih krajnje nestandardnih problema, za koje su se iz ranijih iskustava mogle izvući sasvim oskudne ili nikakve pouke.

U empirijskom i praktičnom smislu, pod preduzetništvom se najčešće podrazumeva osnivanje novih malih i srednjih preduzeća, ali i poslovna aktivnost na inoviranju i unapređenju rada i poslovanja u postojećim velikim kompanijama, kao i preduzećima uopšte bez obzira na njihovu veličinu i tip vlasništva. Prema tome, na jednoj strani preduzetništvo podrazumeva aktivnost pojedinca-preduzetnika koji ulaže svoj kapital, znanje i volju za pokretanje vlastitog malog preduzeća, ali isto tako preduzetništvo podrazumeva poslovnu aktivnost pojedinca-preduzetnika zasnovanu na vlastitom znanju i idejama, ali na tuđim materijalnim i finansijskim sredstvima i resursima. I jedan i drugi oblik preduzetničke aktivnosti podrazumeva nameru da se iz preduzete poslovne aktivnosti ostvari određena dobit (profit), proširi i unapredi poslovanje, a sve to je praćeno i određenim poslovnim rizikom. Shodno ovde navedenom, nesumnjivo je da odlučnost, rad i stvaralaštvo zasnovani na znanju, idejama i inovacijama predstavljaju u suštini osnov modernog preduzetništva.<sup>225</sup>

<sup>224</sup> Grupa autora, (2004). *Preduzetnički menadžment*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 44

<sup>225</sup> Marković, N. (2008). *Preduzetništvo*, Cekom-books, Novi Sad, str. 152-153

Savremena poslovna praksa beleži velike napore mnogih organizacija (preduzeća) da u zadovoljavanju potreba svojih potrošača budu znatno uspešniji od konkurencije i time ostvare bolji položaj na tržištu, a time i bolje poslovne rezultate. Potrebe potrošača i aktivnosti konkurencije često su jaki podsticaji mnogim preduzećima da na tržište lansiraju značajno modifikovane ili nove proizvode. Zato, upravo kroz inovacije preduzeća nastoje da poboljšaju svoje poslovne rezultate i ostvare svoju bolju pozicioniranost na tržištu.<sup>226</sup> Međutim, inovacija nije vezana samo za proizvode. Inovacija se javlja u mnogim različitim područjima:<sup>227</sup>

- (1) Novi proizvodi ili usluge;
- (2) Novi procesi ili metode rada;
- (3) Novi načini isporuke proizvoda ili usluga potrošačima;
- (4) Novi načini informisanja potrošača o proizvodima ili uslugama;
- (5) Novi načini organizovanja i upravljanja (menadžmenta) u organizaciji;
- (6) Novi odnosi između organizacija – višestruke inovacije.

U ekonomskoj teoriji, inovacije se smatraju osnovnim aspektom preduzetništva. U vezi sa tim, Jozef Šumpeter (*Joseph Schumpeter*) je u prvoj polovini prošlog veka prvi inovacije označio kao osnovni faktor tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja, što je on nazvao *kreativnom destrukcijom*. Središna tačka u Šumpeterovim analizama bila je konstatacija da se kapitalizam može razumeti samo kao proces kontinuirane inovacije koja leži u osnovi razvoja i stalnog privrednog rasta.<sup>228</sup> Šumpeter je prvi uočio da je konkurentnost organizacije na tržištu koja se postiže uvođenjem novog proizvoda daleko značajnija od one koja je zasnovana na marginalnim promenama cena već postojećih proizvoda. Pri tome, Šumpeter inovaciju definiše kao „novu kombinaciju“ postojećih resursa. Ovu aktivnost „kombinovanja“ nazvao je preduzetničkom funkcijom i vezao je za preduzetnika i preduzetništvo.<sup>229</sup> Mnogo kasnije, različiti autori su dalje razvijali Šumpterove ideje, ističući da preduzetničke aktivnosti karakteriše uglavnom sledeće:<sup>230</sup>

- (1) Uvođenje novih proizvoda;
- (2) Uvođenje novih metoda proizvodnje;
- (3) Otvaranje novih tržišta;
- (4) Otvaranje novih izvora ponude;
- (5) Reorganizacija industrije;
- (6) Stvaranje nove organizacije;
- (7) Uvođenje novih usluga.

<sup>226</sup> Begović, A. (2015). *Razvoj inovativnosti i konkurentnosti malih preduzeća – komparativna analiza poslovne prakse Republike Srbije i Bosne i Hercegovine*, (doktorska disertacija), Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 32

<sup>227</sup> Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 163

<sup>228</sup> Šire videti u: Schumpeter, J. (1982). *Kapitalizam, socijalizam i demokracija*, Globus, Zagreb.

<sup>229</sup> Begović, A. Cit. delo, str. 38

<sup>230</sup> Radović, M. (1995). *Preduzetništvo – vodič za uspešan biznis*, Udruženje menadžera Srbije, Beograd, str. 20

Sklonost ka inovacijama može se pripisati više malim preduzetničkim preduzećima, nego velikim firmama, mada se na prvi pogled to čini nelogičnim. Naime, mada bi velike firme trebale da budu superiornije u pogledu broja inovacija, ipak je činjenica da su male preduzetničke firme daleko efikasnije u ovom domenu. One daju više inovacija nego velike kompanije, njihovi istraživački projekti manje koštaju i daleko su inventivniji. U skladu sa ovom tvrdnjom, na osnovu iskustva iz savremene privredne prakse nezvanična procena je da su mala preduzetnička preduzeća u proteklom periodu ostvarila oko četiri puta više inovacija u odnosu na firme srednje veličine, dok su velika preduzeća na razvoj novih proizvoda trošila sredstava skoro deset puta više nego mala preduzetnička preduzeća. Zbog visokih troškova vezanih za inovacione poslove i zbog ogromnih troškova koji nastaju kao posledica nedovoljno efikasnog korišćenja ljudskih resursa, neka velika preduzeća trpe jake pritiske, kako na domaćem tako i inostranom tržištu.

Kao što se iz prethodno navedenog moglo videti, značaj inovacija je danas ogroman, a najveći značaj imaju tehnološke inovacije koje predstavljaju rezultat organizovanog naučno-istraživačkog i razvojnog rada specijalizovanih stručnjaka i organizacija. To je tokom proteklog XX veka dovelo do krupnih promena u strukturi proizvodnje i nastajanju novih industrija, koje su i same postale nosioci tehnološkog razvoja.<sup>231</sup> Imajući u vidu činjenicu da je razvoj i primena tehnologije osnova inovativnog procesa, onda se njegovi pokretači označavaju kao tehnološko preduzetništvo. Pod pojmom tehnološkog preduzetništva podrazumeva se širok krug dejstava u pravcu identifikacije mogućih šansi preduzetnika koje se ispoljavaju u vidu rezultata razvijanja tehnologije i eksploatacija takvih šansi kroz uspešnu komercijalizaciju inoviranih upotrebnih kvaliteta izraženih kao roba i usluge.<sup>232</sup>

Tehnološko preduzetništvo i tehnološke inovacije ne mogu se odvajati od tehnološkog poduhvata. S tim u vezi, opšte prihvaćen je stav da tehnološke inovacije predstavljaju okosnicu preduzetničkog procesa, iz čega bi se mogao izvesti zaključak o bitnim i osnovnim svojstvima savremenog preduzetništva. Polazeći od ovakvih stavova, moglo bi se reći da je tehnološko preduzetništvo zasnovano na tri ključna segmenta poslovnog poduhvata koji se ispoljavaju kao: (1) prilike, (2) inovacije, i (3) organizacija, koja obuhvata i resurse.<sup>233</sup>

(1) Preduzimanje prvog koraka u pokretanju preduzetničkog poduhvata, zasniva se na prepoznavanju, odnosno identifikovanju mogućih prilika, što se koristi u vidu početnog impulsa, kako bi se nastavilo sa aktivnostima na realizaciji kreirane ideje. Zato je neophodno prepoznati i

<sup>231</sup> Mandal, Š, Carić, M. (2006). *Upravljanje istraživanjem, razvojem i transferom tehnologija*, Univerzitet Privredna Akademija u Novom Sadu, str. 265

<sup>232</sup> Petti, C. (2012). *Technological Entrepreneurship in China*, Edward Elgar, London, str. 136

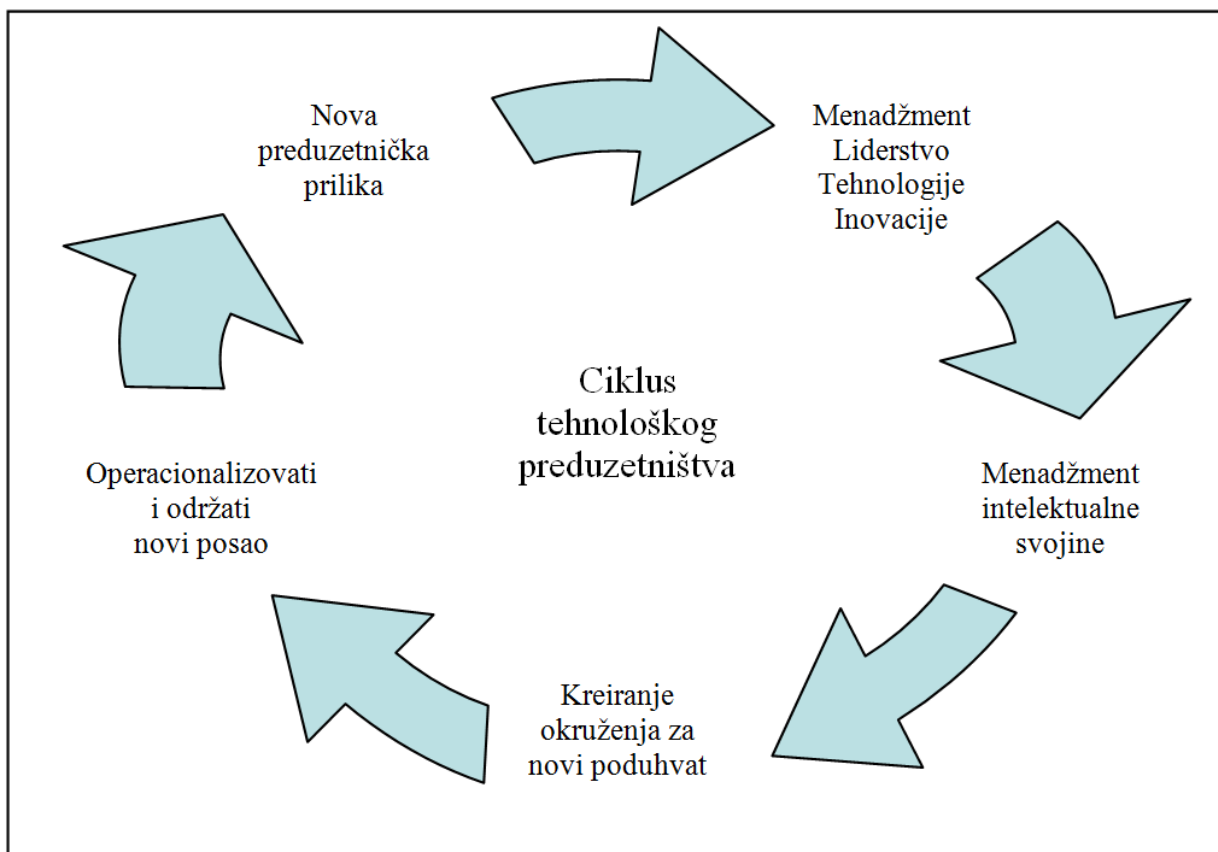
<sup>233</sup> Levi-Jakšić, M, et. al. (2018). *Tehnološko preduzetništvo*, FON, Beograd, str. 91-92

analizirati dejstvo široke lepeze činilaca koji deluju iz okruženja, što podrazumeva i sagledavanje potreba potrošača i ponašanje konkurencije, kao ključnih elemenata tržišnih odnosa, ali i pravno, političko i ekonomsko regulisanje odnosa u socijalnom podsistemu.

(2) Inovacije, tehnološke i poslovne, predstavljaju nezamenljivu podršku preduzetničkom poduhvatu. Pri tome, pod tehnološkim inovacijama podrazumevaju se novi proizvodi, usluge i proizvodni procesi dok se pod poslovnim inovacijama podrazumevaju novi modeli marketinških, finansijskih, organizacionih i upravljačkih aktivnosti. Inače, inovacione aktivnosti predstavljaju okosnicu poslovnog poduhvata i ukupnog privrednog procesa, jer one omogućavajući korišćenje prepoznatih prilika u okruženju.

(3) Takođe, preduzetnički poduhvat se zasniva i na organizaciji kao trećem bitnom osloncu kojim se omogućava korišćenje identifikovanih prilika koje se javljaju u privrednom i socijalnom okruženju, koordinirajući poslovne procese i usklađujući korišćenje raspoloživih materijalnih resursa i ljudskih potencijala. Uspostavljanjem adekvatnog modela organizacione strukture omogućava se upravljačka (menadžerska) koordinacija poslovnih kompetencija svih zaposlenih i materijalnih inputa, u cilju stvaranja nove vrednosti kao cilja preduzetničkog poduhvata.

Tehnološko preduzetništvo kao savremeni koncept pokretanja poslovnih poduhvata predstavlja veoma zastupljeno područje teorijskih razmatranja u široj relevantnoj literaturi. S tim u vezi, respektujući gledišta i stavove mnogih autora, sa sigurnošću bi se moglo reći da tehnološko preduzetništvo funkcioniše po modelu koji novu tehnologiju smatra u stvari prilikom za pokretanje preduzetničkog poduhvata, što je sasvim drugačiji pristup u odnosu na model koji forsira novu tehnologiju očekujući, sam po sebi, poslovni uspeh. Dakle, osnovna karakteristika ovakvog modela tehnološkog preduzetništva ispoljava se u obuhvatanju celine organizacione strukture iz koje proističe realizovanje prepoznate poslovne šanse primenjene nove tehnologije. Ovakvim preduzetničkim poduhvatom postiže se kontinuelnost rasta poslovnog procesa i otvaranje prema neprekidnom identifikovanju novih šansi, koje potiču kako iz spoljni tako i unutrašnjih izvora. U kontekstu navedenog, preduzetnički poduhvat predstavlja određeni ciklus koji se karakteriše zaokruženim procesima, pri čemu se u svakom novom ciklusu identifikuju nove poslovne šanse. Ove nove šanse zahtevaju inovaciju i novu organizacionu strukturu za njihovo korišćenje koje se postiže stvaranjem novih vrednosti. Ovde opisani ciklus tehnološkog preduzetništva ilustrativno se može prikazati *na slici 5.1.*



**Slika 5.1.** Ciklični model tehnološkog preduzetništva <sup>234</sup>

Tehnološko preduzetništvo razvija se u vidu kontinuiranog lanca, koji se zasniva na uzastopnosti preduzetničkih ciklusa koji su obično smenjivi, a u nekim fazama i simultani. Takav vid poslovnih poduhvata zahteva od preduzetnika spremnost na prilagođavanje u primeni veština i načina mišljenja, a vezano za proizvod i poslovni poduhvat. U mnogim slučajevima, šanse se poistovećuju sa novom mogućnošću koju pruža inovativna tehnologija. Zbog toga, preduzetnik koji prepozna tehnološku inovaciju kao šansu za pokretanje poduhvata, stratejski se orijentiše na tzv. *technology push* model, gde se tehnologija posmatra kao osnovni pokretač inovacionog procesa. Dakle, inovacija je ovde nešto što nastaje kroz tehničke aktivnosti koje se sprovode primarno unutar preduzetničke firme ali uz interakcije sa eksternim tehnološkim i tržišnim okruženjem.<sup>235</sup> U kontekstu navedenog, mogli bismo zaključiti da savremeni pristup tehnološkoj inovaciji utemeljen je na osnovnoj konstataciji da se dinamika tehnologije čvrsto povezuje sa strateškom dinamikom organizacije kao celine. Pri tome, ciljevi efektivnosti tehnologije ispunjavaju se uz odgovarajuću uparenost dinamike tehnoloških promena u organizaciji i potreba na tržištu, što se može nazvati i ostvarenjem tehnološke konkurentnosti.

<sup>234</sup> Sačinjeno prema: Levi-Jakšić, M, et. al. (2018). *Tehnološko preduzetništvo*, FON, Beograd, str. 95

<sup>235</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 18

## 2. Poslovne ideje kao polazni faktor preduzetničkog procesa

U najširem smislu, preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti povezane sa opažanjem poslovnih mogućnosti i kreiranjem organizacije (preduzeća) radi iskorišćavanja tih mogućnosti za stvaranje vrednosti.<sup>236</sup> U užem smislu, preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti koje prethode osnivanju preduzeća, od ideja za poslovni poduhvat i identifikovanja mogućnosti z anovi poslovni poduhvat, preko evaluacije tih mogućnosti, obezbeđenja resursa neophodnih za realizaciju poslovnih mogućnosti, priprema poslovnog (biznis) plana do osnivanja preduzeća.<sup>237</sup> Preduzetnički proces može ponekad veoma dugo da traje, budući da je veoma često potrebno dosta vremena da se formuliše sama ideja, izvrše sva potrebna istraživanja, obezbede potrebna finansijska sredstva i pronađu poslovni partneri. Kako šire shvaćen, preduzetnički proces obuhvata skoro sve aspekte poslovanja preduzeća, otuda, detaljnije razmatranje svih njegovih aspekata prevazilazi okvire ove tačke izlaganja. Shodno tome, u nastavku izlaganja biće posebna pažnja posvećena poslovnim idejama, kao polaznom faktoru svakog preduzetničkog procesa, jer preduzetnički proces uvek počinje sa idejom koju preduzetnik ima za početak posla.

Poslovna, kao i svaka druga ideja ima apstraktni (misaoni) karakter. Sledstveno tome, preduzetnička ideja mogla bi se definisati kao jezički iskaz odabrane nove ili osvojene proizvodne ili uslužne aktivnosti preko čije primene se na tržištu namerava ostvariti dobit.<sup>238</sup> Preduzetništvo uvek polazi od tržišta i od potrebe kupaca koja, ili nije zadovoljena na odgovarajući način, ili nije iskazana.<sup>239</sup> Zbog toga, izvor svake poslovne ideje mora da bude odabrano ciljno tržište, odnosno mogućnosti plasmana novih, izmenjenih ili postojećih proizvoda i usluga na odabranom tržištu.

Za preduzetnika poslovna ideja predstavlja globalno identifikovanu mogućnost poslovne aktivnosti koja će u primeni pružiti izgledne šanse za ostvarivanje povoljnih ekonomskih efekata. Stoga, osnovu svake poslovne ideje čini pretpostavka po kojoj će ona u primeni preduzetniku kao nosiocu posla obezbediti tržišnu konkurentnost i očekivane poslovne rezultate. Odabrana poslovna ideja formuliše se nazivom, kojim se izražava njena suština. Ideju bi trebalo da prati i kraće obrazloženje, sa navođenjem opredeljujuće argumentacije kao i ključnih investicionih i poslovnih parametara. Pri tome, dodatno obrazloženje koje nije obavezno, veoma je poželjno što zavisi od obima i kvaliteta tržišne istraženosti konkretne poslovne ideje.

---

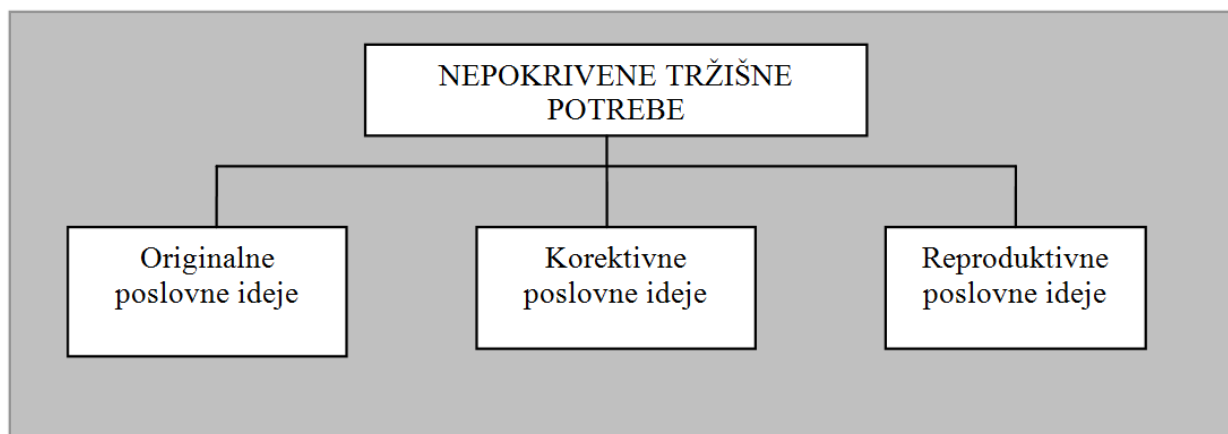
<sup>236</sup> Paunović, B. (2014). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 46

<sup>237</sup> Isto, str. 46

<sup>238</sup> Jovanović, I. (2015). *Preuzetništvo u savremenim uslovima poslovanja*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, str. 167

<sup>239</sup> Sajfert, Z, Čočkalović, D. (2010). *Preduzetništvo*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 135

Kada je u pitanju diferenciranje poslovnih ideja, onda treba reći da savremena teorija poslovnih ideja nudi veoma različite mogućnosti i aspekte za njihovu klasifikaciju. Među njima, verovatno je najprihvatljivija ona koja poslovne ideje klasifikuje po originalnosti nastajanja. Po kriterijumu originalnosti, podela poslovnih ideja se vrši prema tome koliku će novinu one moći izazvati prilikom tržišne primene. U tom kontekstu, poslovne ideje se klasifikauju na: *originalne*, *korektivne* i *reproduktivne*.<sup>240</sup> Ovakvu klasifikaciju poslovnih ideja ilustruje slika 5.2.



*Slika 5.2. Struktura poslovnih ideja po kriterijumu originalnosti*

*Originalne poslovne ideje* – predstavljaju ideje koje omogućavaju produkciju i plasman potpuno novih proizvoda ili usluga. Kada su u pitanju novi proizvodi, prateća poslovna ideja se često zasniva na osvajanju i promociji proizvoda kao posledica patentiranih ili nepatentiranih rešenja. Ono što treba reći, jeste da originalne poslovne ideje obično prihvataju poslovno najhrabriji preduzetnici, jer njihova tržišna implementacija najčešće donosi izuzetno povoljne rezultate, ali i krupne poslovne rizike.

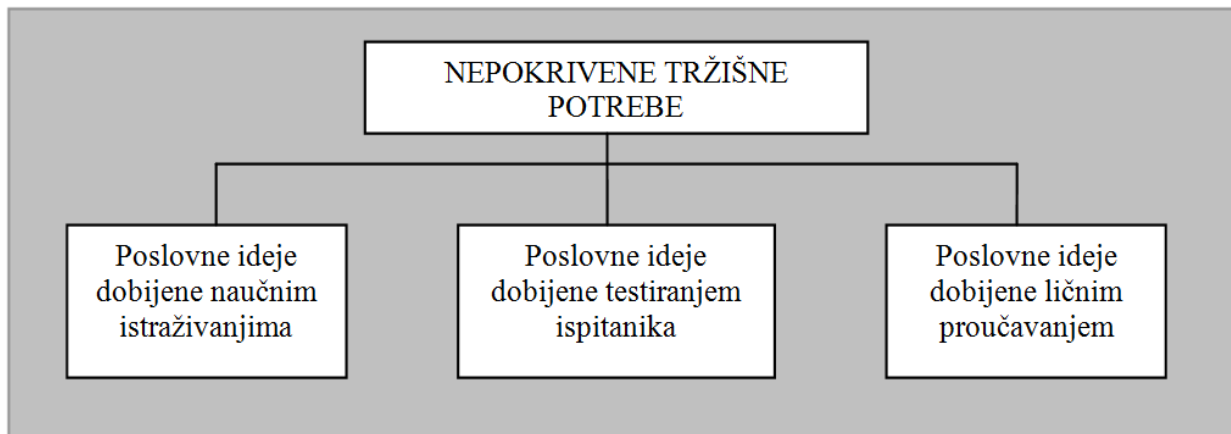
*Korektivne poslovne ideje* – predstavljaju ideje koje se odnose na determinisane nove poslovne aktivnosti u čijim osnovama se predviđaju izmene već osvojenih proizvoda ili usluga. Izmenama već osvojenih proizvoda ili usluga obuhvataju se različiti faktori, kao što su: poboljšanje funkcionalnosti, promena ugrađenih materijala, osavremenjivanje dizajna proizvoda i sl. Naravno, u odnosu na originalne poslovne ideje, korektivne ideje su pri samoj primeni mnogo izvesnije i nose neuporedivo manje poslovnih rizika.

*Reproduktivne poslovne ideje* – svode se na definisanje poslovnih aktivnosti vezanih za same proizvode ili usluge kojih ima na tržištu, ali je tražnja za njima veća od ponude. U takvim slučajevima, preduzetnik se koncentriše na uključivanje u zadovoljavanje tih nepokrivenih tržišnih potreba.

<sup>240</sup> Radovanović, T. (2001). *Menadžment malog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, str. 49



Prema kriterijumu nastajanja, poslovne ideje se klasifikuju na različite načine. Pri tome, one se najčešće diferenciraju prema metodama na osnovu kojih su dobijene, a u koje spadaju: *naučno istraživanje, testiranje poznavalaca tržišta i individualno proučavanje*.<sup>241</sup> Ovakvu klasifikaciju poslovnih ideja ilustruje *slika 5.3*.



*Slika 5.3. Struktura poslovnih ideja po kriterijumu nastajanja*

*Poslovne ideje dobijene naučnim istraživanjima* – predstavljaju ideje koje su nesumnjivo tržišno najpouzdanije, upravo iz razloga što su identifikovane primenom određenih naučnih metoda i procedura. Njihovim kreiranjem se bave naučno-istraživačke organizacije i ustanove, usled čega je cena takvog rada i najveća. Poslovne ideje koje su rezultat naučnih istraživanja, kao već istražene, najčešće se prezentuju zainteresovanim preduzetnicima putem različitih načina.<sup>242</sup>

*Testiranje poznavalaca tržišta* – kao način identifikovanja poslovnih ideja, praktično se svodi na proučavanje stavova i mišljenja određenih subjekata vezanih za konkretno tržište, a koji su dobri poznavaoi kretanja ponude i tražnje na određenom tržištu. Subjekti koji se angažuju za ovakve potrebe, najčešće su tržišni eksperti, konzumenti, prodavci, distributeri, kupci i sl. Ovde se radi o specifičnom ispitivanju zapažanja i ocenjivanju vezano za dalja kretanja tržišta u cilju nalaženja atraktivne nepokrivene tražnje koja se zatim pretače u poslovnu ideju. Identifikovanje poslovnih ideja na ovakav način, ne iziskuje veća ulaganja dok kvalitet dobijenih ideja prevashodno zavisi od kompetentnosti testiranih subjekata. Ovako dobijene poslovne ideje prezentuju se zainteresovanim preduzetnicima najčešće kroz navođenje naziva, obrazloženja i pregleda osnovnih investicionih parametara neophodnih za organizovanje preduzetničkog posla.<sup>243</sup>

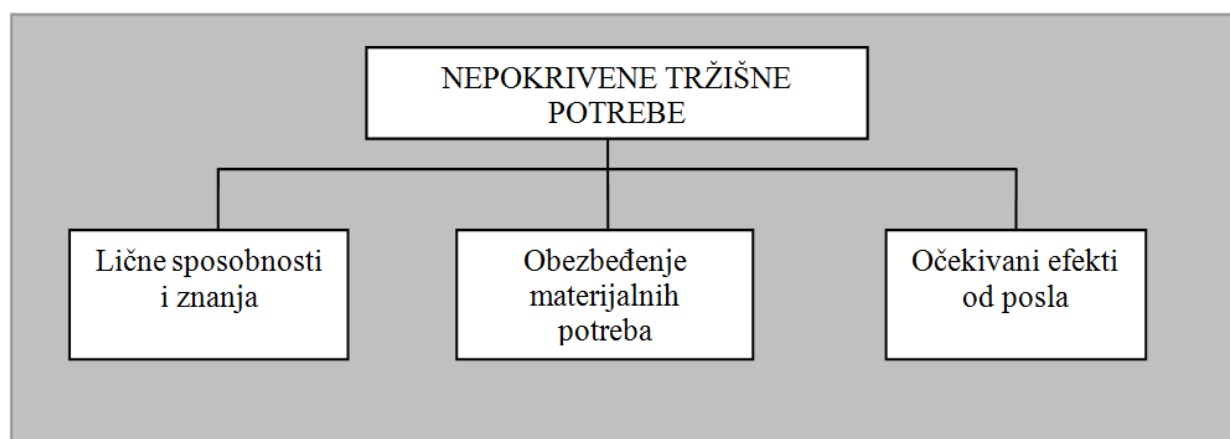
<sup>241</sup> Jovanović, I. (2015). *Preuzetništvo u savremenim uslovima poslovanja*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, str. 168

<sup>242</sup> Radovanović, T. (2001). *Menadžment malog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, str. 50

<sup>243</sup> Isto, str. 50

*Individualno proučavanje* – kao način identifikovanja poslovnih ideja, svakako je jedan od najjeftinijih i ujedno najrizičnijih metoda identifikacije poslovnih ideja. Zbog toga, stepen tržišne atraktivnosti takvih ideja primarno zavisi od kvalifikovanosti preduzetnika za složeno proučavanje tokova i tendencija konkretnog tržišta. U ovakvim slučajevima, preduzetnik lično sam formuliše naziv ideje i procenjuje njene investicione parametre.<sup>244</sup> U praksi, preduzetnik se može fokusirati samo na jednu poslovnu ideju, ili se može naći u situaciji da mora da vrši izbor između više poslovnih ideja. U prvom slučaju, stvar je jednostavna jer preduzetnik odabranu poslovnu ideju prihvata bez potrebe da je mora sa drugim poslovnim idejama upoređivati. Mešutim, u drugom slučaju preduzetnik se nalazi u situaciji da mora odabrati jednu, za njega najprihvatljiviju poslovnu ideju, što podrazumeva da mora izvršiti određenu selekciju ideja.<sup>245</sup>

Prilikom selektovanja (evaluacije) poslovnih ideja preduzetnik treba svaku poslovnu ideju da posmatra sa nekoliko aspekata, u koje naročito spadaju: lične kvalifikacije za vođenje posla (sposobnosti i znanja preduzetnika), raspolaganje materijalnim mogućnostima koje zahteva odabrani preduzetnički posao, očekivani efekti od odabranog posla, kao i niz drugih faktora od značaja. Naravno, u ovim komparativnim procenama preduzetnik se uvek opredeljuje za onu poslovnu ideju koja je najprimerenija njegovim ličnim kompetencijama i njegovim materijalnim mogućnostima, pod pretpostavkom da je primena odabrane poslovne ideje profitabilno izgledna, kao i da je praktično izvodljiva.<sup>246</sup> Struktura kriterijuma za selektovanje (evaluaciju) poslovnih ideja ilustrativno je prikazana na *slici 5.4*.



**Slika 5.4.** Struktura kriterijuma za selektovanje više poslovnih ideja

<sup>244</sup> Radovanović, T. (2001). *Menadžment malog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, str. 50

<sup>245</sup> Jovanović, I. (2015). *Preuzetništvo u savremenim uslovima poslovanja*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, str. 169

<sup>246</sup> Isto, str. 169

Izabranu poslovnu ideju, koja simboliše nove, izmenjene ili postojeće proizvode, odnosno usluge, preduzetnik treba da proveriti i to pogodnim postupcima, pre svega, po kriterijumima izvodljivosti i funkcionalnosti. U tom kontekstu, zavisno od konkretnog slučaja preduzetnik obično pristupa organizovanju probne izrade proizvoda ili probnom pružanju usluga. Analogno tome, probna poslovna ideja biće prihvaćena ako se u tome pokaže realno izvodljiva i potpuno funkcionalna. Pri tome, posebnu pažnju preduzetnik treba da posveti preciziranju razloga za tržišnu opravdanost i praktičnu izvodljivost odabrane poslovne ideje. Tu se prevashodno treba osvrnuti na prisustvo i delovanje konkurencije i na isticanje prednosti odabranih proizvoda ili usluga u odnosu na slične na konkretnom ciljnom tržištu.<sup>247</sup>

U praksi, ocena opravdanosti ulaska u neki preduzetnički poduhvat vrši se preko ocene efekata koji se dobijaju realizacijom konkretnog poduhvata. Pri tome, ocena se uglavnom svodi na merljive ekonomske efekte, kao što su ocena efikasnosti i rentabilnosti poduhvata. Navedena ocena preduzetničkog poduhvata može biti: finansijska (komercijalna) i ekonomska (društvena). Ako obe provere budu zadovoljavajuće onda preduzetnik odabranu poslovnu ideju može smatrati prihvatljivom. Nakon toga, trebalo bi da usledi i elaboriranje prihvaćene poslovne ideje čiji rezultati predstavljaju ključni argument za pristup osnivanju preduzetničkog preduzeća. U vezi sa tim, elaboriranje prihvaćene poslovne ideje praktično se svodi na izradu odgovarajućeg biznis plana ili investicionog programa (investicione studije). Pri tome, biznis plan se sačinjava obično kada su investiciona ulaganja manja i kada pripreme za rad ne zahtevaju krupna ulaganja, pre svega, vezano za izgradnju novih ili veću dogradnju već postojećih građevinskih objekata. Ako je u pitanju drugi slučaj, onda se investicionim programom obrađuju značajna pitanja vezano za ulaganja u kojima su pripreme radnje (naročito građevinske) veoma zahtevne, s tim što tako sačinjen investicioni program najčešće predstavlja osnovicu za kasniju izradu odgovarajućeg biznis plana. Navedene aktivnosti su ključne ne samo kada je u pitanju osnivanje preduzetničkog preduzeća, već i kada je u pitanju razvoj već osnovanog preduzeća.

U savremenim tržišnim uslovima poslovanja, biznis plan ne predstavlja obavezujući dokument, niti pri osnivanju niti pri radu bilo koje vrste preduzeća. Međutim, potreba njegove izrade predstavlja izraz ne samo projektnog sagledavanja uspeha i rizika u poslovanju, već i kod obezbeđivanja nedostajućeg kapitala (kod banaka, fondova i sl.). U preduzetničkoj praksi, veoma je poželjno da biznis planove pripremaju sami preduzetnici, iz razloga što oni svoju odabranu poslovnu ideju najbolje razumeju. Naravno, oni to mogu ostvariti ako su osposobljeni za takvo elaboriranje. Ako nisu, onda se u tim za elaboriranje uključuju odgovarajući eksperti.

---

<sup>247</sup> Jovanović, I. (2015). *Preuzetništvo u savremenim uslovima poslovanja*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, str. 169

### 3. Inovativna priroda preduzetničkog procesa

Preduzetnički proces uvek počinje sa nekom idejom koju preduzetnik ima za otpočinjanje poslovnih aktivnosti. U osnovi, to je ideja kojom se iniciraju neke promene kojima se postojeće stanje prevodi u drugo željeno moguće stanje. Pri tome, funkcija preduzetnika je identifikovanje mogućnosti za promene i aktivno učešće u njihovoj realizaciji. U tom smislu, osnovna suština preduzetničkog procesa jeste prevođenje stvarnog u moguće, odnosno onoga što jeste u ono što bi moglo biti. Kako je osnovni zadatak preduzetnika da traga za povoljnim prilikama u okruženju, preduzetnik mora posedovati sposobnost da prepozna i iskoristi povoljnu priliku. Pri tome, povoljnu priliku u preduzetništvu treba shvatiti kao prepoznavanje željene budućnosti, koja sama po sebi, uključuje angažman preduzetnika da se ta budućnost i ostvari.<sup>248</sup> Preduzetnički proces kao proces premošćavanja jaza između onoga što jeste i onoga što bi moglo biti ima svoj *finansijski*, društveni i lični aspekt.<sup>249</sup>

*Finansijski aspekt* – preduzetničkog procesa odražava suštinu preduzetništva kao značajne ekonomske aktivnosti i predstavlja u stvari težnju da se stvori stabilan i profitabilan posao koji će opstati u konkurentskom okruženju. Da bi preduzetnički poduhvata dugoročno uspeo, on mora stvarati vrednost i to efikasnije od konkurencije. Konsekventno tome, društvo je uvek bogatije po završetku preduzetničkog procesa za jednu novu vrednost koja se stvara u tom procesu.

*Društveni aspekt* – preduzetničkog procesa podrazumeva da se preduzetnički proces uvek odvija u okviru jednog šireg društvenog okruženja. Pri tome, između preduzetničkog procesa i šireg društvenog okruženja uspostavljanju se veoma brojne veze i međusobni interaktivni uticaji. Sa jedne strane, brojni društveni faktori utiču na preduzetnički proces, dok istovremeno sa druge strane, rezultati preduzetničkog procesa na različite načine doprinose društvenoj zajednici, kao što je stvaranje novih radnih mesta, diversifikacija privredne strukture, povećanje konkurentnosti privrede itd.

*Lični aspekt* – preduzetničkog procesa podrazumeva da je preduzetnička aktivnost, pored ostalog, motivisana i brojnim ličnim ciljevima preduzetnika. Težnja preduzetnika da ostvare velika dela o kojima su maštali, da stvore nešto novo ili nešto značajno po čemu će se pamtiti, da svojim pristupom poslu izraze svoj stav prema svetu, a svojim delima da daju doprinos rešavanju širih društvenih problema, samo su neki od veoma brojnih ličnih ciljeva preduzetnika. Analogno tome, za mnoge preduzetnike sam preduzetnički proces stvaranja i razvoja poslovnog poduhvata često je važniji i od samog ishoda preduzetničkog procesa.

<sup>248</sup> Jokić, D. (2001). *Preduzetništvo – preduzetnički menadžment*, Naučno istraživački centar, Užice, str. 16

<sup>249</sup> Paunović, B. (2014). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 47

Preduzetnički proces podržavaju njegove bitne komponente, a koje doprinose njegovom uspešnom odvijanju, to su: preduzetnik, mogućnosti, organizacija i resursi. Svi preduzetnički procesi moraju imati sve ove komponente, koje se u različitim procesima ispoljavaju na veoma različite načine.

*Preduzetnik* – nalazi se u samom središtu preduzetničkog procesa. Uloga preduzetnika je da obezbedi i poveže sve komponente preduzetničkog procesa kako bi stvorio vrednost. Na taj način, preduzetnik pokreće preduzetnički proces. Uloga preduzetnika se razlikuje u odnosu na pojedine komponente preduzetničkog procesa. Naime, kada su u pitanju mogućnosti, uloga preduzetnika je da uoči tržišne mogućnosti i načine pomoću kojih se te mogućnosti mogu koristiti. U odnosu na resurse, uloga preduzetnika je da ih obezbedi i da njima upravlja kako bi se što efikasnije oni upotrebili. Kada je u pitanju organizacija, uloga preduzetnika je da vodi i usmerava mnogobrojne aktivnosti i procese i da ih fokusira na ciljeve organizacije (preduzeća). Navedene uloge može imati preduzetnik-pojedinac ili preduzetnikov tim. Pri tome, različiti članovi tima preduzetnika mogu imati i različite uloge u procesu kreiranja poslovnog poduhvata.

*Poslovne mogućnosti* – nastaju kao posledica toga što na tržištu dolazi do promena i zbog same nesavršenosti tržišta. Naime, što su veće i češće promene i što se one odvijaju na manje predvidljiv način i što je izraženija nesavršenost tržišta, poslovne mogućnosti su veće. Promene i brojne tržišne nesavršenosti stvaraju mogućnosti za poslovne poduhvate jer nastaje nesklad (jaz) između onoga što se na tržištu nudi i onoga što tržište traži. Pri tome, promene koje nastaju mogu biti veoma različite: političke, ekonomske, društvene, demografske, tehničke promene itd. Po sposobnosti da uoče poslovne mogućnosti koje drugi ne vide, ili ih vide prerano ili prekasno, preduzetnici se razlikuju od drugih ljudi. Za blagovremeno uočavanje poslovnih mogućnosti od presudnog značaj su lične karakteristike preduzetnika, njegova motivisanost, znanje, iskustvo i sl. Tragajući za mogućnostima za nove poslovne poduhvate, preduzetnici istražuju tržište kako bi otkrili potrebe koje mogu da zadovolje na drugačiji način od postojećeg. To unapređenje načina zadovoljavanja tržišnih potreba predstavlja inovaciju preduzetnika koja, ukoliko je tržište prihvati, predstavlja osnovu za kreiranje novog poslovnog poduhvata.<sup>250</sup>

*Organizacija* – je neophodna da bi se iskoristila poslovna mogućnost zbog potrebe koordiniranja brojnih aktivnosti ljudi i različitih odnosa koji se uspostavljaju između resursa. Organizaciju kreira preduzetnik, dok organizacione forme u okviru kojih se odvija preduzetnička aktivnost mogu biti veoma različite i zavise od veličine poslovnog poduhvata, privredne delatnosti, faze životnog ciklusa poduhvata i sl.

---

<sup>250</sup> Paunović, B. (2014). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 56-57

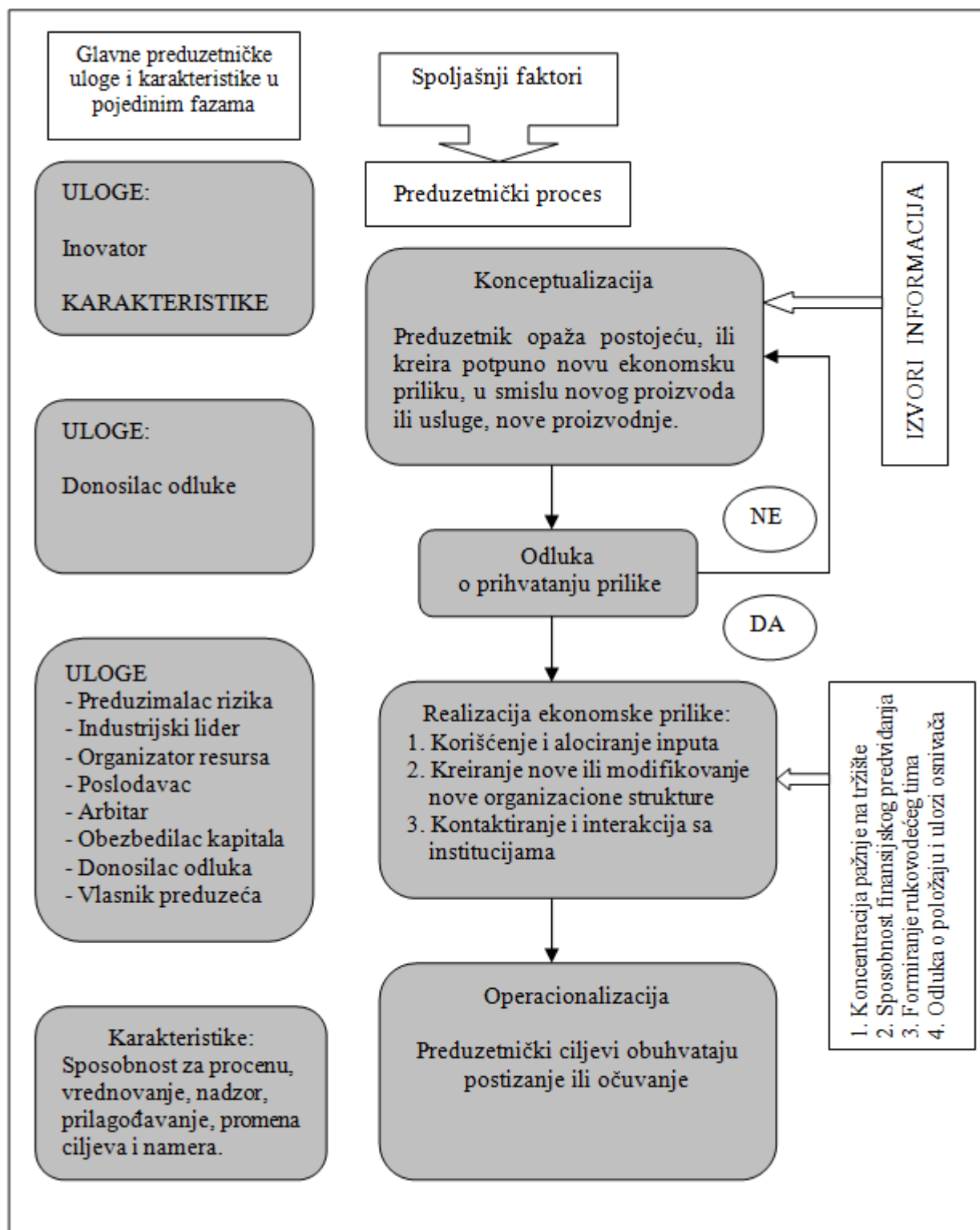
*Resursi* – predstavljaju četvrtu bitnu komponentu preduzetničkog procesa. Resurse čine sve materijalne i nematerijalne pretpostavke za odvijanje preduzetničkog procesa. Preduzetnik nikada ne poseduje sve resurse neophodne za iskorišćavanje poslovnih mogućnosti. Zbog toga, premošćavanje jaza (gepa) između resursa koje preduzetnik ima i resursa koji su mu potrebni predstavlja veoma važnu ulogu koju preduzetnik obavlja u preduzetničkom procesu. Analogno tome, preduzetnik se može shvatiti i kao osoba koja pronalazi načine da premosti jaz između resursa koje ima i resursa koji su mu potrebni da bi realizovao poslovne mogućnosti.

Međutim, nisu svi resursi podjednako važni, tako da preduzetnik mora da pravi razliku između resursa koji su od presudnog (kritičnog) značaja za uspeh poslovnog poduhvata i resursa koji su značajni za samo poslovanje preduzeća. Zato preduzetnik treba da utvrdi koji resursi će omogućiti preduzeću da bolje od konkurencije zadovoljava tržišne potrebe i da se na drugi način konkurentski diferencira, pa shodno tome, da u takve resurse uloži nadproporcionalan deo svojih ograničenih resursa. Koji resursi su od presudnog značaja za samo poslovanje preduzeća, to zavisi od planirane delatnosti preduzeća. Ako preduzeće planira proizvodnju novih proizvoda visoke tehnologije onda je know-how od suštinskog značaja za njegov poslovni uspeh. Takvo preduzeće najveći deo svojih napora i novca će utrošiti na pridobijanje i zadržavanje najboljih stručnjaka i zaštitu intelektualne svojine koju oni budu stvorili. Slično tome, za preduzeće koje posluje u trgovini na malo, kritični resurs je lokacija maloprodaje, dok je za preduzeće čija je delatnost eksploatacija prirodnih resursa, kritični resurs pravo na eksploataciju tih resursa.<sup>251</sup>

U skladu sa do sada navedenim, mogli bismo reći da preduzetnik ima vodeću ulogu na samom početku preduzetničkog procesa, kada identifikuje poslovne mogućnosti, pribavlja sve potrebne resurse i stvara i stvara organizaciju u kojoj će povezati sve komponente preduzetničkog procesa. Kada preduzetnik obezbedi sve pretpostavke za početak poslovanja preduzeća i preduzeće počne da funkcioniše, ostale tri komponente preduzetničkog procesa počinju postepeno da se osamostaljuju u odnosu na preduzetnika, dobijajući sve veće impulse za osamostaljivanje kako preduzeće raste i razvija se. Sa rastom i razvojem preduzeća upravljački problemi postaju sve brojniji i složeniji, što nužno primorava preduzetnika da delegira ovlašćenja za upravljanje na svoje saradnike. Istovremeno, u preduzeću se razvijaju poslovne funkcije i procesi koji zauzimaju neke od uloga koje je na početku poslovnog poduhvata imao preduzetnik. Primera radi, obaveza identifikovanja novih poslovnih mogućnosti sa preduzetnika prelazi na marketing funkciju i funkciju istraživanja i razvoja, dok pribavljanje resursa postaje zadatak finansijske funkcije preduzeća. Na taj način, preduzetnički poduhvat se sve više osamostaljuje od svog tvorca i postaje sve više samostalna celina, različita od preduzetnika.

---

<sup>251</sup> Paunović, B. (2014). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 65



*Slika 5.5. Model preduzetničkog procesa*<sup>252</sup>

<sup>252</sup> Modifikovano prema: Beganović, A. (2015). *Razvoj inovativnosti i konkurentnosti malih preduzeća-komparativna analiza poslovne prakse Republike Srbije i Bosne i Hercegovine*, doktorska disertacija, Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, 2015, str. 30.

Na slici 5.5. prikazan je jedan od mogućih modela preduzetničkog procesa, budući da je u literaturi i praksi ovo pitanje dosta diskutabilno i da među različitim teoretičarima i praktičarima ne postoji jedinstveni konsenzus šta bi model preduzetničkog procesa trebao sve da obuhvati, odnosno koji su njegovi glavni koraci.<sup>253</sup> U grafički prikazanom modelu, preduzetnički proces započinje sa fazom konceptualizacije. Na osnovu vlastitih izvora informacija preduzetnik opaža postojeću ili kreira potpuno novu poslovnu priliku u smislu novog proizvoda ili usluge, nove proizvodnje, marketinga ili metoda isporuke. Pri tome, do punog izražaja dolaze inovatorske sposobnosti preduzetnika koje se karakterišu sposobnošću uočavanja i kreiranja nove poslovne prilike. Takođe, preduzetniku se pruža mogućnost da kreira veći broj poslovnih prilika, sve dok se ne opredeli za onu koja je za njega najprikladnija. Dalje, u fazi donošenja odluke preduzetnik se nalazi u ulozi donosioca odluke i mora raspolagati sposobnošću procene i poslovnih prilika. Izborom odgovarajuće poslovne prilike počinje faza realizacije preduzetničkog procesa. Pri tome započinje intenzivno korišćenje i alociranje inputa i stvara se organizaciona struktura preduzeća (ili se modifikuje postojeća), sprovode se intenzivne aktivnosti interakcije sa nadležnim institucijama i postepeno se grade partnerski odnosi na tržištu a sve u cilju postizanja sinergijskih efekata. Na kraju je faza operacionalizacije koja predstavlja povratak na prethodne faze i pregled iskustva, uspeha ili neuspeha kako bi se naučilo kako bolje upravljati procesom.<sup>254</sup>

Na kraju, mogli bismo reći da je svaki preduzetnički poduhvat jedinstven i da njegov uspeh zavisi od sposobnosti preduzetnika da odgovori specifičnim zahtevima određenog posla. Međutim, i pored tih specifičnosti ipak postoje određene karakteristike koje su zajedničke svim preduzetničkim procesima. To omogućava da se preduzetnički proces posmatra na uopšten način, čime se stvara okvir za razumevanje procesa stvaranja vrednosti u različitim uslovima i doprinosi boljem razumevanju pojedinosti u konkretnim poslovnim poduhvatima. Pri tome, ključ uspeha je u pažljivom i realnom procenjivanju sopstvenih prednosti i nedostataka, procenjivanju određene šanse na tržištu i procenjivanju potrebnih resursa. Dakle, preduzetnički proces je svojevrsan iterativni proces koji se bazira na sistemu „pokušaja i grešaka“.<sup>255</sup> Sve komponente preduzetničkog procesa same za sebe, nezavisno jedna od druge, neće inicirati preduzetnički proces niti će doprineti stvaranju vrednosti. Jedino ako su povezane na odgovarajući način i ako se podržavaju međusobno tokom vremena, ove komponente će moći da stvaraju vrednost u preduzetničkom procesu.

<sup>253</sup> Certo, C.S, Certo, T, S. (2009). *Moderni menadžment*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 461

<sup>254</sup> Beganović, A. (2015). *Razvoj inovativnosti i konkurentnosti malih preduzeća-komparativna analiza poslovne prakse Republike Srbije i Bosne i Hercegovine*, doktorska disertacija, Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, 2015, str. 30-31

<sup>255</sup> Ožegović, L. Sajfert, Z. (2009). *Preduzetništvo*, FIMEK, Novi Sad, str. 145



#### 4. Menadžment inovacija kao proces

Inovacije mogu da se posmatraju kao razvoj i komercijalizacija znanja, pretvaranje ideja i istraživanja u dodatnu vrednost proizvoda, procesa ili usluga. Inovacije nastaju u cilju stvaranja boljih performansi proizvoda i usluga. Međutim, inovacioni proces nije isključivo automatski niti je uvek pozitivan. Zbog toga, proces razvoja inovacije treba da bude pažljivo planiran i precizno usmeren kako bi se dobili pozitivni konačni rezultati.<sup>256</sup> Inovacioni proces predstavlja vremenski sled događaja koji se dešava kada ljudi u interakciji sa drugim ljudima razvijaju i realizuju svoje inovacione ideje unutar institucionalnog okvira. Inovacioni proces je sastavljen od različitih aktivnosti koje su u međusobnoj interakciji prema jasnom redosledu obavljanja aktivnosti, kao što su: prikupljanje informacija o problemu, istraživanje (opšte ili primenjeno), ideje i razvoj ideja, pronalaženje rešenja, marketing rešenja itd. Pri tome, inovacioni proces je usmeren na različite faze određenog inovacionog napora gde svaka faza odgovara jedinstvenom skupu aktivnosti. Primera radi, osnovne faze inovacionog procesa su identifikovanje problema, procena alternativa, donošenje odluke i komercijalizacija.<sup>257</sup>

U kontekstu navedenog, proizlazi zaključak da je upravljanje (menadžment) inovacijama svojvrstan proces koji se sastoji od više faza. Budući da se inovacija posmatra kao kompleksan proces koji se sastoji od mnoštva različitih aktivnosti, osnovna pitanja koja se postavljaju danas, odnose se na mogućnosti upravljanja inovacijama. S tim u vezi, pažnja savremenih autora iz oblasti menadžmenta inovacija usmerena je, pre svega, na definisanje različitih stepena, odnosno faza inovacionog procesa, kao i uloge učesnika u organizaciji tokom njihovog odvijanja. Različita istraživanja sprovedena su sa ciljem da se odrede ključne karakteristike organizacije i menadžmenta koje je potrebno razvijati kako bi se uspešno upravljalo inovacijama.<sup>258</sup>

U savremenom okruženju, upravljanje inovacijama obuhvata organizovano, sistematsko i kontinuirano traganje za novim mogućnostima. Pri tome, odgovarajuće prilike i mogućnosti mogu nastati iz različitih situacija i izvora: iz neočekivanih promena na tržištu čiji su uzroci eksterna zbivanja ili mere društvene zajednice, iz potrebe procesa rada ili dobavljača, iz promena u shvatanju mode, iz potreba zadovoljenja nekih sezonskih preferencija kupaca, iz događaja vezanih za rad konkurencije, iz nekih naučno-tehničkih dostignuća i komercijalnih aplikacija u tom domenu, kao i iz mnogih drugih situacija i izvora.<sup>259</sup>

---

<sup>256</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet, Niš, str. 54

<sup>257</sup> Isto, str. 54

<sup>258</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija u uslugama*, Zadužbina Andrejević, str. 29

<sup>259</sup> Stavrić, B, Ivaniš, M. (2012). *Menadžment poslovnih sistema*, R & B College, str. 128

Prema definiciji, sve inovacije moraju u određenoj meri da sadrže novinu, bilo da je ta novina nešto novo za preduzeće, tržište ili širu društvenu zajednicu. Međutim, bitno je istaći da inovacija nije bilo šta novo, jer ona takođe mora praviti i održivi poslovni koncept.<sup>260</sup> Shodno tome, upravljanje inovacijama, odnosno menadžment inovacija, obuhvata u stvari sve potprocese menadžmenta, pri čemu oni u inovativnoj organizaciji dobijaju određene specifičnosti. Opšta podela procesa menadžmenta obuhvata pet potprocesa: planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolu. Ovi tradicionalni potprocesi menadžmenta u novom inovativnom okruženju permanentno doživljavaju promene u funkciji uspešnog upravljanja inovacijama.<sup>261</sup>

Upravljanje inovacijama je proces koji se sastoji od više faza. U široj literaturi koja se bavi menadžmentom inovacija za različite vrste inovacija diferenciraju se različite faze upravljačkog (menadžment) procesa, ali takođe se i za jednu istu vrstu inovacija diferencira različit broj faza. U stvarnosti je broj koraka (faza) potrebnih za realizaciju određene inovacije vrlo diskutabilan. Ti koraci mogu se kretati od vrlo jasnih, preciznih i jednostavnih, poput davanja naredbi npr. šefu proizvodnje, do vrlo složenih, poput otkrivanja potencijalne vrednosti planirane inovacije koja se trenutno razmatra. U kontekstu navedenog, moglo bi se reći da savremeni menadžeri uglavnom preferiraju praktične aspekte upravljanja inovacijama, pa shodno tome, mišljenja smo da je najprihvatljiviji proces upravljanja inovacijama koji se sastoji od pet osnovnih koraka (faza): invencija, razvoj, difuzija, integracija i praćenje (evaluacija).<sup>262</sup> U nastavku izlaganja, svaki korak, odnosno fazu inovacionog procesa, detaljnije ćemo i pojasniti.

*Prvi korak – Prva faza: Invencija.* Invencija se definiše kao prvi korak procesa inovacije u kojem se utvrđuje nova ideja koja bi mogla pomoći organizaciji (preduzeću) da bude uspešna. Drugim rečima, invencija znači dolazak do ideje, pa otuda, u osnovi svake inovacije nalazi se osnovna ideja, odnosno početna zamisao koja se naziva invencijom. Daljom razradom osnovne ideje nastaje inovacija koja znači uspešnu komercijalizaciju invencije. Dakle, inovacija je uspeh invencije na tržištu. Upravljanje procesom inovacije u preduzeću znači da se pažnja usmerava podjednako, kako upravljanju procesima invencije tako i procesima inovacije.<sup>263</sup>

Proces inovacije započinje utvrđivanjem neke nove ideje, a ideje u organizacijama predstavljaju rezultat kreativnosti. Pri tome, kreativne ideje variraju od organizacije do organizacije, ali obično se sve one mogu svrstati u jednu od sledećih kategorija: tehnološke ideje, proizvodne ideje, procesne ideje i upravljačke ideje.

<sup>260</sup> Aktinson, R, E. (2014). *Ekonomika inovacija*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 132

<sup>261</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija u uslugama*, Zadužbina Andrejević, str. 31

<sup>262</sup> Certo, C.S, Certo, T, S. (2009). *Moderni menadžment*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 461

<sup>263</sup> Levi-Jakšić, M, Merinković, S, Petković, J. (2015). *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*, FON, Beograd, str. 52-53

*Tehnološke ideje* – predstavljaju ideje koje stavljaju naglasak na nove pronalaskes koji poboljšavaju korišćenje tehnologije u oragnizaciji. Tehnološke ideje mogu pokrivoti čitav niz tema i uključivati ideje kao što su: korišćenje bar kodova za bolje upravljanje zalihama u preduzeću, ili korišćenje video-konferencije kako bi se članovima organizacije širom sveta pomoglo da bolje, lakše i efikasnije komuniciraju.

*Proizvodne ideje* – predstavljaju ideje koje stavljaju naglasak na pronalazak (izum) koji donosi novi proizvod ili usluga, ili se eventualno poboljšava postojeći proizvod ili usluga. Takve ideje mogu uključivati ideje kao što su: određivanje cene proizvoda, promocija proizvoda na tržištu, distribucija proizvoda, pakovanje i oglašavanje i sl.

*Procesne ideje* – predstavljaju ideje koje stavljaju naglasak na pronalazak (izum) koji će poboljšati proces proizvodnje. Takve ideje mogu uključivati ideje kao što su: uvođenje robotike u proces proizvodnje radi povećanja efikasnosti proizvodnog procesa, ili preinačenja mašina kako bi radnici bili produktivniji.

*Upravljačke ideje* – predstavljaju ideje koje stavljaju naglasak na pronalazak (izum) koji se vezuje za način upravljanja organizacijom (preduzećem). Takve ideje se odnose na upravljanje celinom preduzeća i mogu obuhvatati različita pitanja kao što su: upravljanje ljudskim resursima, prekomponovanje organizacione strukture preduzeća, promene u menadžmentu organizacije, kao i dopune u izgrađivanju strategije konkurentnosti preduzeća.

*Drugi korak – Druga faza: Razvoj.* Razvoj se definiše kao korak procesa inovacije koji novu ideju čini praktičnom. Nakon što je nastala u prvom koraku (fazi) ideja se mora dalje razviti ili učiniti praktičnom, kako bi mogla poslužiti za povećanje uspeha organizacije. Neke ideje iako su kreativne ipak nisu praktične, pa shodno tome, na njima ne treba raditi. Sa druge strane, neke ideje su veoma praktične i mogu se primenjivati na više područja, kao na primer: poboljšanje korisničke podrške za mobilne telefone što će privući više korisnika, uvođenje više vožnji u luna parku kako bi on postao konkurentniji, ili bolja obuka zaposlenih kako bi oni bili efikasniji kada rade sa novom opremom.<sup>264</sup>

*Treći korak – Treća faza: Difuzija.* Difuzija se definiše kao korak procesa inovacije u kojem krajnji korisnici ili potrošači ideju primenjuju u praksi. Do ovog koraka dolazi se tek nakon što se ideja inventirala (prvi korak) i razvila (drugi korak). Zato se faza difuzije najbrže sprovodi, jer je sve pripremljeno u prethodnim fazama. Ova faza se najlakše odvija ako su i zaposleni u organizaciji bili uključeni tokom celog procesa upravljanja inovacijama, odnosno još

<sup>264</sup> Certo, C.S, Certo, T, S. (2009). *Moderni menadžment*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 463

od faze invencije i faze razvoja, jer ne treba zaboraviti činjenicu da su svi zaposleni jako vredan izvor inovacija. Ako se radi o ideji vezano za poboljšanje procesa organizacije, članovi organizacije na koje će ideja imati najviše uticaja isprobali bi ideju da vide koliko ona vredi i da li je korisna. Ako se radi o ideji vezano za novi proizvod, verovatno će se korisnicima dati prototip proizvoda kako bi proverili da li je on koristan i koliko vredi.<sup>265</sup>

*Četvrti korak – Četvrta faza: Integracija.* Integracija se definiše kao korak u upravljanju inovacijama u kojem proizvod postaje sastavni deo organizacije. Ako se novi pronalazak ili izum odnosi na novi organizacioni proces, onda menadžment organizacije preduzima određene korake koji su potrebni da bi proces postao standardan operativni postupak u organizaciji. Ako je izum novi proizvod, onda menadžment organizacije preduzima sve neophodne korake za početak proizvodnje i prodaje novog proizvoda na tržištu.<sup>266</sup>

*Peti korak – Peta faza: Praćenje (evaluacija).* Praćenje ili evaluacija predstavlja korak procesa inovacije u kojem se novouvedena ideja prati kako bi se ustanovilo da li je treba dalje usavršavati ili je treba ukinuti. Naime, menadžment organizacije mora da permanentno prati novouvedene ideje kako bi organizacija bila sigurna da koristi koju je dobila ideja i dalje raste. Sve dok realizovana ideja doprinosi uspehu organizacije (preduzeća), njezina primena će se nastaviti. Međutim, kada jednom prestane doprinositi uspehu organizacije, onda će se ideja dalje usavršiti, ili će se ukinuti. Evaluaciju inovacije najbolje vrše kupci jer kupci su ti koji određuju vrednost inovacije „glasanjem“ preko svog novčanika. Zato inovaciju treba pratiti na način koji će omogućiti da kupci što više znaju o njoj, jer će je onda više i evaluirati (vrednovati).<sup>267</sup>

Kao što se iz prethodnog izlaganja moglo videti, savremeno upravljanje inovacijama usmereno je na različite faze određenog inovacionog napora, pri čemu svaka faza odgovara jedinstvenom skupu aktivnosti, što predstavlja značajnu razliku u odnosu na ranije inovativne modela (npr. Šumpeterov model inovacionog procesa). Međutim, iako se radi o savremenom shvatanju inovacionog procesa i ono poput ranijih shvatanja ipak ima određenih nedostataka, jer se ne može na isti način primeniti kod svih tehnoloških rešenja i u svim delatnostima. Naime, inovacioni proces nije rutinski proces, što znači da napredak u inovacionom procesu ne može biti unapred programiran i sa sigurnošću predviđen jer postoji neizvesnost vezano za sam nastanak pojedinih situacija, dok i samu strukturu inovacionog procesa karakteriše velika složenost. Zbog toga, postoje mišljenja da inovacioni proces treba da bude samo put, mapa ili vodič za nešto što može da pomogne ljudima da izgrade svoj metod i pronađu rešenje koje je za njih najprikkladnije.

<sup>265</sup> Certo, C.S, Certo, T, S. (2009). *Moderni menadžment*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 463

<sup>266</sup> Isto, str. 464

<sup>267</sup> Figar, N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 274-275

## 5. Tehnike upravljanja inovacijama

Inovacija je tradicionalno podrazumevala tehnički kontekst, pa je povlačila za sobom stvaranje bilo novih, bilo poboljšanih potrošačkih dobara.<sup>268</sup> Iz takvog konteksta, ne bi trebalo izvesti pogrešan zaključak u smislu da inovacija uvek znači korišćenje najnovijih tehnologija. Naprotiv, inovacija je pre način razmišljanja i kreativnost koja je izražena kroz razvoj novog proizvoda, procesa ili usluge. U tom smislu, inovacija bi trebalo pre da bude ekonomski i socijalni nego tehnički termin.<sup>269</sup> Obim i uspeh inovativnih napora neke organizacije predstavlja ključni indikator njenog ukupnog poslovnog uspeha.<sup>270</sup> U vezi sa tim, dve grupe faktora utiču na stepen inovativnosti preduzeća. Prva grupa faktora, odnosi se na organizacionu dimenziju preduzeća i uključuje organizacionu strukturu, organizacionu kulturu i sposobnost preduzeća da u uslovima neizvesnosti donosi kvalitetne odluke. Druga grupa faktora su finansijski faktori, koji se odnose na finansiranje investicionih projekata. Ovi faktori utiču na smanjenje rizika i troškova projekata kroz povezivanje sa drugim preduzećima i na taj način utiču na porast konkurentne prednosti preduzeća.<sup>271</sup> Dakle, kao što se vidi, da bi inovacija bila uspešna i primenljiva pred menadžment organizacije se postavlja i zadatak upravljanja troškovima. Što je upravljanje troškovima bolje, to je veća šansa da se inovacija programira u strukturu poslovanja preduzeća. Stoga, proizlazi da je primarni zadatak menadžmenta da inicira i obezbeđuje razvoj inovativnih procesa i uvođenje najraznovrsnijih novina u proizvodni program i poslovanje preduzeća.<sup>272</sup>

Kada je reč o upravljanju inovacijama, na prvi pogled može izgledati da je nemoguće upravljati nečim tako kompleksnim i neizvesnim. Složenost ovog aspekta menadžmenta najbolje se iskazuje kada je u pitanju razvoj proizvoda, gde je za uspešan razvoj neophodno kontinuirano ispunjavati tri često suprotstavljena cilja: (a) Maksimizirati usklađenost proizvoda sa zahtevima kupaca; (b) Minimizirati vreme razvojnog ciklusa; (c) Kontrolisati troškove razvoja.

Menadžment inovacionih projekata u organizaciji (preduzeću), kao što smo videli iz prethodnih razmatranja, polazi od veoma jasno definisanog inovacionog procesa u kome su izdvojene faze i ključne operacije. Na taj način, omogućava se potrebno ulaganje i alociranje resursa u pojedinim fazama inovacionog procesa: ljudskih, materijalnih, finansijskih kao i određivanje rokova i rezultata koji se jasno vezuju za pojedine faze. Pored toga, finansiranje inovacionih projekata bilo iz internih ili eksternih izvora obavlja se uz jasan elaborat koji se

<sup>268</sup> Aktinson, R, Ezell, S. (2014). *Ekonomika inovacija*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 132

<sup>269</sup> Drucker, P. (1991). *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd, str. 59

<sup>270</sup> Des, G, Lumpkin, G, Eisner, A. (2007). *Strategijski menadžment*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 438

<sup>271</sup> Mosurović Ružičić, M. (2012). *Organizacije i inovacije*, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Beograd, str. 36

<sup>272</sup> Jančetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 46

prezentuje potencijalnom investitoru i kojim je obuhvaćen detaljan prikaz svih potrebnih ulaganja, uz projekciju dobiti od inovacione aktivnosti. Ovakav elaborat predstavlja osnovu za donošenje odluke o ulaganju u inovacije. Potrebna saglasnost i podrška menadžmenta sopstvene organizacije, kao i zainteresovanost eksternih ulagača u inovacioni projekat, podrazumeva što detaljniju analizu predviđenih ulaganja uz prikaz i procenu svih rizika koji projekat prate.<sup>273</sup>

Upravljanje inovacionim projektima obuhvata planiranje, realizaciju i kontrolu svih faza inovacionog procesa u skladu sa postavljenim ciljevima. Međutim, inovacioni projekti su veoma specifični u nekoliko ključnih aspekata. Naime, oni obično započinju sa slabo definisanim, a uz to ambicioznim ciljevima, koji se razrađuju i postaju sve jasniji tokom odvijanja projekta. Isto tako, inovacioni projekti su eksperimentalnog karaktera i retko prate striktnu linearnu putanju. Takođe, inovacione projekte karakteriše neizvesnost, rizik i veliki stepen opasnosti od neuspeha.

Međutim, iako inovacione procese karakteriše neizvesnost i naizgled slučajna priroda, ipak je moguće pronaći neke osnovne forme uspeha. Činjenica je da mnogi inovacioni projekti doživljavaju neuspeh, ali zato neki od njih donose veliki uspeh i zarade kako organizacijama tako i pojedincima. Shodno tome, moglo bi se zaključiti da uspešne inovativne organizacije imaju razvijene tehnike upravljanja inovacijama, tako da imako ne postoji nikad čvrsta garancija za uspeh, ipak se sprovođenjem određenih aktivnosti verovatnoća da inovacije budu uspešne može do određenog stepena povećati.<sup>274</sup> U tom kontekstu, tehnike za upravljanje inovacijama mogu se videti kroz čitav niz najraznovrsnijih mera i metoda čijom se primenom organizacije (preduzeća) mogu lakše prilagoditi trenutnim uslovima i tako izbegnuti opasnosti od neuspeha. Među najviše korišćenim tehnikama za upravljanje inovacijama mogu se izdvojiti sledeće:<sup>275</sup>

- (1) Upravljanje znanjem;
- (2) Tehnika tržišne inteligencije;
- (3) Kooperativna tehnika i tehnika umrežavanja;
- (4) Upravljanje ljudskim resursima;
- (5) Upravljanje interfejsom;
- (6) Tehnike za razvoj kreativnosti;
- (7) Tehnike unapređenja procesa;
- (8) Upravljanje inovacionim projektom;
- (9) Upravljanje projektovanjem;
- (10) Tehnike osnivanja preduzeća.

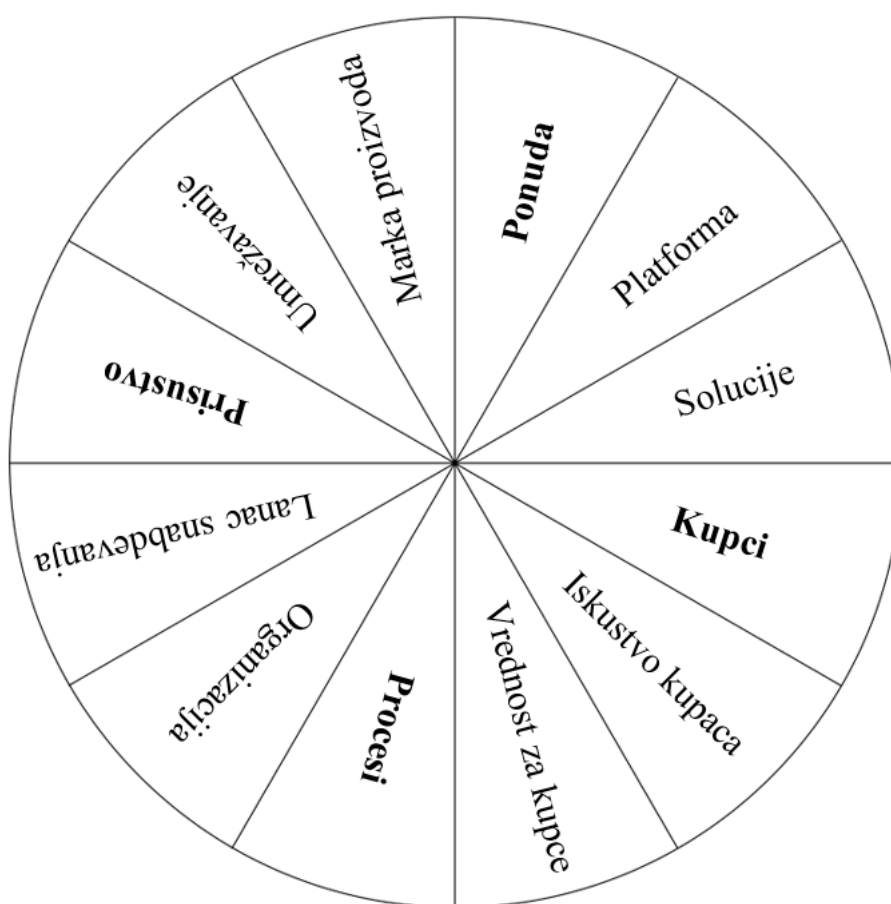
<sup>273</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija u uslugama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 29

<sup>274</sup> Isto, str. 30.

<sup>275</sup> Mandić, V. (2014). *Metodologija za upravljanje inovacijama*, WBCInno radionica: „Razvoj naučno-tehnoloških parkova i biznis inkubatora u Srbiji kroz jačanje kapaciteta i saradnju sa univerzitetima“, 11-12. septembar 2014, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, (PowerPoint prezentacije).

Razmatranje navedenih tehnika upravljanja inovacijama svakako prevazilazi potrebe ovog rada, ali zato ne bi bilo na odmet pomenuti i pojasniti neke od njih koje nisu prethodno navedene, a istovremeno spadaju u red tehnika koje menadžeri dosta rado koriste kao sredstvo za upravljanje inovacijama. Naime, radi se o dve tehnike: prvo, tehnika inovacionog radara, i drugo, tehnika piramida inovacija.<sup>276</sup>

*Tehnika inovacionog radara* – predstavlja tehniku koja pokazuje sve dimenzije preko kojih preduzeće može tražiti povoljne prilike za inovacije. Zbog toga, neki autori ovu tehniku smatraju pre tehnikom za skeniranje okruženja, a ne tehnikom za upravljanje inovacijama. Međutim, kada se sagleda suština svih dvanaest dimenzija koje ova tehnika obuhvata, onda se vidi da je tehnika inovacionog radara korisno sredstvo za upravljanje inovacijama od strane menadžera preduzeća i preduzetnika. Inače, tehnika inovacionog radara podseća na kartu koju čine četiri ključne dimenzije tzv. „biznis sidra“, a to su: ponuda, kupci, procesi i prisustvo na tržištu. Tehnika inovacionog radara, ilustrativno je prikazana na slici 5.6.



*Slika 5.6. Inovacioni radar*

<sup>276</sup> Figar, N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 275-280

Između ove četiri dimenzije „sidra“ ugrađeno je još osam dimenzija, tako da inovacioni radar sadrži ukupno 12 (dvanest) dimenzija, a to su:<sup>277</sup>

- 1. Ponuda**
2. Platforma
3. Solucije
- 4. Kupci**
5. Iskustvo kupaca
6. Stvorena vrednost za kupce
- 7. Procesi**
8. Organizacija
9. Lanac snabdevanja
- 10. Prisustvo**
11. Umrežavanje
12. Marka proizvoda

1. *Ponuda* – predstavlja proizvode i usluge preduzeća koji imaju vrednost za kupce. Pri tome, proizvodi se sastoje od delova i komponenata, a preduzeće teži da proizvede što bolju osnovu, tzv. platformu proizvoda iz koje će se proizvoditi portfolio proizvoda.

2. *Platforma* – predstavlja set zajedničkih komponenata, delova, metoda i tehnologija koji će biti osnova za proizvodnju različitih vrsta i varijeteta proizvoda. Platforma se može inovirati isto kao i jednostavan proizvod (proizvod koji nije sastavljen od komponenata i delova).

3. *Solucija* – predstavlja kombinaciju proizvoda/usluga, koja zadovoljava zahteve kupca. Solucije takođe mogu biti inovativne a ispoljavaju se preko širine i dubine asortimana proizvoda. Inače, kupci često žele da od jednog proizvođača kupe zaokružen asortiman proizvoda i usluga, kako bi zadovoljili kompletnu potrebu i uštedeli vreme.

4. *Kupci* – predstavljaju pojedince ili organizacije (preduzeća) koje troše ili koriste ponudu (proizvode/usluge) konkretnog preduzeća. Pri tome, mogu se kreirati novi segmenti kupaca preko otkrivanja novih nezadovoljenih potreba (npr. tržište mobilnih telefona stalno nadograđuje nove dimenzije koje zadovoljavaju i ujedno kreiraju nove potrebe kupaca).

5. *Iskustvo kupaca* – predstavlja vredan resurs za preduzeće, jer nije bilo nikakvog ulaganja u njegovo sticanje. Ono što kupci osećaju, vide, čuju i žele – sve je to veoma važno za preduzeće, jer se to dragoceno iskustvo kupaca može ugraditi u nov proizvod i na taj način se dobija lojalnost kupaca.

---

<sup>277</sup> Figar, N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 276



6. *Stvorena vrednost za kupce* – podrazumeva stvaranje portfolia proizvoda/usluga koji će proizvoditi/obavljati isti zaposleni sa istom opremom. Na taj način dolazi do degresije fiksnih troškova, pa se smanjuju prosečni troškovi i povećava se prosečni dobitak. Dodavanje novih elemenata ili prezentovanje postojećih na nov način predstavlja inoviranje načina kumuliranja vrednosti za kupca.

7. *Procesi* – predstavljaju konfiguracije poslovnih aktivnosti koje se koriste za interno funkcionisanje preduzeća. Procesi se mogu redizajnirati tako da dosta redukuju troškove resursa, poboljšavaju kvalitet proizvoda, proširuju asortiman, povećavaju brzinu proizvodnje i isporuke proizvoda i sl. Svaka solucija može predstavljati inovaciju za pojedine segmente kupca, što povećava konkurentsku prednost i ukupnu profitabilnost.

8. *Organizacija* – predstavlja način na koji je preduzeće strukturiralo uloge i odgovornost zaposlenih i odnose sa eksternim stejkholderima. Strukturiranje se vrši oko kupaca, a ne oko proizvoda, pa su otuda prisutne inovativne mrežne i virtuelne forme organizacije. Svaki segment kupaca ima svoje situacione karakteristike sa organizacionog strukturiranja. Analogno tome, organizacione inovacije uključuju promišljanje širine aktivnosti organizacije i strukturiranje na potpuno nov način.

9. *Lanac snabdevanja* – obuhvata niz aktivnosti i aktere od snabdevanja resursima, preko proizvodnje proizvoda (trošenja resursa) do njegove isporuke. Zbog toga, sve inovacije od strane dobavljača, proizvođača i distributera predstavljaju inovacije lanca snabdevanja.

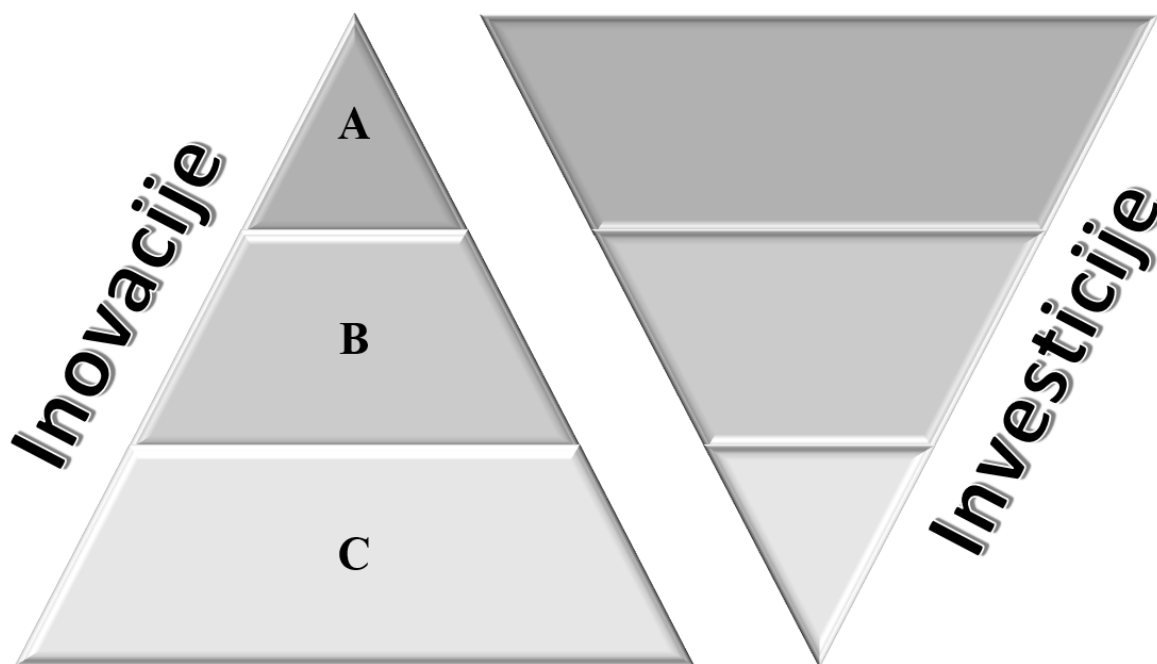
10. *Prisustvo* – preko kanala distribucije omogućava realizaciju proizvedenih proizvoda. Inovacija prisustva podrazumeva kreiranje novih tačaka prisustva ili korišćenja postojećih na nov način. Primera radi, kompanija *Titan Industries Ltd.* ušla je na tržište kvarcnih satova i vrlo brzo postala lider na tom tržištu, iako je konkurencija bila veoma jaka. Uspeh joj je doneo nov način prisustva na tržištu satova, različit od konkurenata. Naime, dok su konkurenti prodavali satove u specijalizovanim prodavnicama (prodavnicama satova), kompanija *Titan Industries Ltd.* se odlučila za prodaju satova preko kioska lociranih u prodavnicama nakita, elektro uređaja i drugim maloprodajnim objektima.

11. *Umrežavanje* – predstavlja način povezivanja sa eksternim stejkholderima, a kod inovacionog radara se misli na povezivanje sa kupcima. Osnovni cilj umrežavanja je jeftinije, kvalitetnije i brže isporučivanje vrednosti kupcima. Kupci čak i kada naruče proizvod i prihvate datu cenu, kvalitet i vreme isporuke, ipak mogu da se predomisle i otkazu porudžbinu, pogotovo ako nemaju čvrstu ugovornu obavezu ili kada je porudžbina data samo „na reč“.

12. *Marka proizvoda* – izražava se pomoću reči, simbola ili oznaka, preko kojih preduzeće komunicira sa svojim kupcima. Odavno je poznato da marka proizvoda predstavlja veoma vrednu nematerijalnu imovinu preduzeća, ali je zato u inovativnom radaru najteža za inoviranje. Ustaljena marka proizvoda izaziva jaku i dugotrajnu percepciju kupaca, pa se prvenstveno treba fokusirati na izgrađivanje vredne marke. Stoga, marku ne treba često menjati jer to može da zbuni čak i visoko lojalne kupce ili da izazove negodovanje, što se svakako negativno odražava na konkurentsku poziciju i profitabilnost preduzeća.

Na kraju sagledavanja svih 12 (dvanaest) dimenzija tehnike inovacionog radara, postavlja se pitanje na koje dimenzije se treba najviše fokusirati? U odgovoru na postavljeno pitanje treba reći da su iskustva iz prakse pokazala da je daleko bolja strategija upravljanja inovacijama koja je fokusirana dugoročno na manji broj (na nekoliko) visoko vrednih dimenzija u inovacionom radaru, u odnosu na strategije koje su fokusirane na svih 12 (dvanaest) dimenzija.

Inovacije predstavljaju vredan resurs preduzeća za sticanje njegove konkurentске prednosti, ali su one ujedno i proizvod trošenja resursa, odnosno investiranja. Zato se pri upravljanju inovacijama postavljaju dva glavna pitanja: *prvo*, koliku će vrednost inovacija stvoriti za kupca, i *drugo*, koliko će koštati stvaranje takve vrednosti? Pri tome, poznato je da radikalne inovacije traže mnogo veće investicije od inkrementalnih inovacija, kao i da su inovacije koje dolaze izvan preduzeća značajno skuplje od inovacija stvorenih u preduzeću. Zato je portfolio inovacija balans između vrednosti inovacija i investicija u inovacije, a predstavlja se piramidom inovacija, koja je takođe jedna od tehnika upravljanja inovacijama, *slika 5.7*.



*Slika 5.7. Piramida inovacija*

Kao što se na *slici 5.7.* vidi, piramida inovacija je grafički sastavljena od dve osnovne komponente, to su: piramida inovacija i piramida investicija. Pri tome, piramida inovacija sadrži vrste inovacija, prema značaju i broju: značaj i broj su u inverznom odnosu i uređeni su po Paretovoj ABC analizi. Pri tome, najvrednije su radikalne inovacije, ali su one i najmalobrojnije, pa su predstavljene kao vrh piramide. Srednji deo piramide čine obećavajuće inovacije, koje su brojnije od radikalnih inovacija, ali je njihov broj manji od inkrementalnih inovacija. Na dnu piramide su najbrojnije i najmanje vredne inovacije, jer se sastoje od inkrementalnih poboljšanja.

Piramida investicija je inverzna u odnosu na piramidu inovacija. Kako su radikalne inovacije u najmanjem broju, ali su najvrednije i traže najviše investicija, to je uporedo sa vrhom piramide inovacija prikazano dno piramide investicija. Obećavajuće inovacije su brojnije od radikalnih inovacija, pa zauzimaju srednji deo piramide inovacija. One zahtevaju manje investicija od radikalnih inovacija, pa shodno tome odgovara im srednji deo piramide investicija. Najbrojnije su inkrementalne inovacije (kontinuirana poboljšanja) i prikazane su kao dno piramide inovacija, ali one zahtevaju najmanje investicija, pa shodno tome, odgovara im vrh piramide investicija. Analogno navedenom, proizlazi sledeći zaključak za piramidu inovacija:

- Radikalne inovacije = Velike investicije
- Obećavajuće inovacije = Srednje investicije
- Inkrementalne inovacije = Male investicije

Može biti prikazana samo jedna od piramida, ali će se u očima iskusnog i kompetentnog menadžera odmah pojaviti i druga. Na taj način, piramida inovacija asocira na piramidu investicija, a piramida investicija asocira na piramidu inovacija. Pri tome, kao što smo videli, čak i pojedini delovi piramida izolovano govore o odnosu inovacije – investicije.

Slično kao i tehnika inovacionog radara, tehnika piramida inovacija može biti tehnika primenjiva samo u pojedinim fazama procesa upravljanja inovacijama, ali ipak i kao tehnika upravljanja celim procesom inovacija. Dno piramide tada označava prikupljanje predloga (kojih ima najviše), srednji deo označava testiranje predloga i prihvatanje (ne prihvataju se svi predlozi), dok vrh piramide označava implementaciju inovacije (implementira se samo jedan ili mali broj predloga). Zbog toga, ova tehnika upravljanja inovacijama često se naziva i tehnika „3I“ ili „Piramida – Investicija – Implementacija.“<sup>278</sup>

---

<sup>278</sup> Figar, N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 280

## 6. Modeli upravljanja inovacijama

Inovacione aktivnosti i procesi u poslednjih nekoliko decenija predstavljaju predmet veoma intenzivnih istraživanja mnogih naučnika iz različitih oblasti. Kao posledica toga, nastajali su mnogi modeli inovacionog procesa sa ciljem da se uspostave određene veze, odnosi i zakonitosti kako bi se proces inovacija bliže odredio, ali i da bi se smanjila neizvesnost i slučajna priroda samog inovacionog procesa, što bi konačno imalo za rezultat jednostavnije i kvalitetnije upravljanje inovacijama. U analizi inovacionih procesa, danas je uobičajen pristup kojim se polazi od linearnih inovacionih modela koji su se razvijali početkom i sredinom prošlog veka, preko delimično paralelnih modela, pa konačno ka savremenim mrežnim modelima upravljanja inovacijama. U literaturi o inovacijama postoji veliki broj različitih pristupa, odnosno modela upravljanja inovacijama, ali generalno gledano, svi modeli mogli bi se diferencirati u osnovne četiri grupe, to su: (1) Linearni modeli; (2) Simultani modeli, (3) Interaktivni modeli; (4) Mrežni modeli. Prve tri grupe modela, pripadaju tzv. tradicionalnim zatvorenim modelima, dok poslednji mrežni model pripada grupi tzv. savremenih otvorenih modela upravljanja inovacijama.

Osnovna karakteristika tradicionalnih modela upravljanja inovacijama jeste zatvorenost inovacionog procesa. Inovativne aktivnosti preduzeća sprovode se samo unutar preduzeća, na osnovu raspoloživih znanja i tehnologije, a intelektualna svojina predstavlja poslovnu tajnu. Istraživači i menadžeri u oblasti tehnologije i upravljanja inovacijama povezani su u unutrašnje istraživačko-razvojne centre koji su zaduženi za razvoj inovacija.<sup>279</sup> Prema ovom pristupu, uspešna inovacija nastaje kao rezultat inovativnih aktivnosti unutar preduzeća i zato je neophodno obezbediti punu kontrolu nad tim aktivnostima, kako bi se lakše njima upravljalo. Osnovna pretpostavka zatvorenog modela inovacija je da uspešna inovacija zahteva kontrolu. Od preduzeća se očekuje da samostalno zaokruži ceo inovacioni i poslovni proces, od ideje, razvoja i proizvodnje, do marketinga, distribucije, servisiranja i finansiranja inovacije i proizvodnje.<sup>280</sup>

Otvoreni model upravljanja inovacijama predstavlja savremeni i ujedno holistički pristup upravljanju inovacijama, a nastao je kao odgovor na globalizaciju privrede i bolje korišćenje informacione tehnologije, povećanje mobilnosti radne snage i sve veće prisustvo zajedničkih ulaganja. Zato model naglašava potrebu za većom saradnjom između različitih preduzeća kako bi se umanjili potencijalni rizici i troškovi i istovremeno povećala efikasnost inovativnog procesa i bolje komercijalizovala inovaciona ideja na tržištu.<sup>281</sup>

---

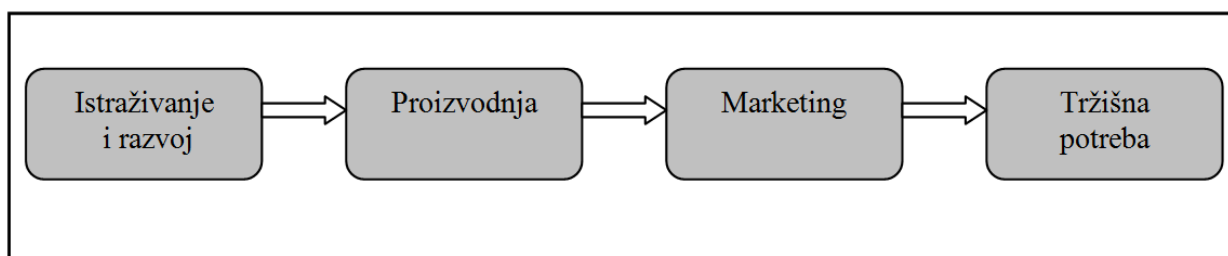
<sup>279</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet, Niš, str. 66

<sup>280</sup> Isto, str. 67

<sup>281</sup> Isto, str. 69

(1) *Linearni model* – predstavlja zatvoreni model upravljanja inovacijama koji je prvi razvio Jozef Šempeter 1942. godine, kada je definisao inovacioni proces i objasnio kako ideja dolazi na tržište kroz različite faze. Linearni model sugerise da se inovacioni proces sastoji od skupa međusobno povezanih faza ili aktivnosti. Faze se odvijaju jedna za drugom i da bi sledeća faza počela, potrebno je da se završi prethodna. U proučavanju inovacionih procesa od sredine prošlog veka pa sve do osmadesetih godina, dominirali su linearni modeli koji su inovacioni proces posmatrali kao niz faza ili aktivnosti koje se odvijaju po određenom redosledu. Pri tome, kada je reč o inovaciji proizvoda, postojale su dve osnovne varijante linearnih modela, to su : *Technology push* i *Market pull*.

U modelu *Technology push*, tehnologija se posmatra kao pokretač inovacionog procesa. Linearni tok polazi od istraživačke aktivnosti gde istraživači i naučnici dolaze do neočekivanih otkrića, nakon čega ih tehnolozi primenjuju i razvijaju ideje za nove proizvode, a inženjeri i dizajneri ih pretvaraju u prototipove za testiranje. Zadatak proizvodnje je da obezbedi način da se proizvod efikasno proizvede, a marketing i prodaja vrše promociju proizvoda prema krajnjim korisnicima. Ovaj model, uprošćeno i ilustrativno je prikazan na slici 5.8.<sup>282</sup>

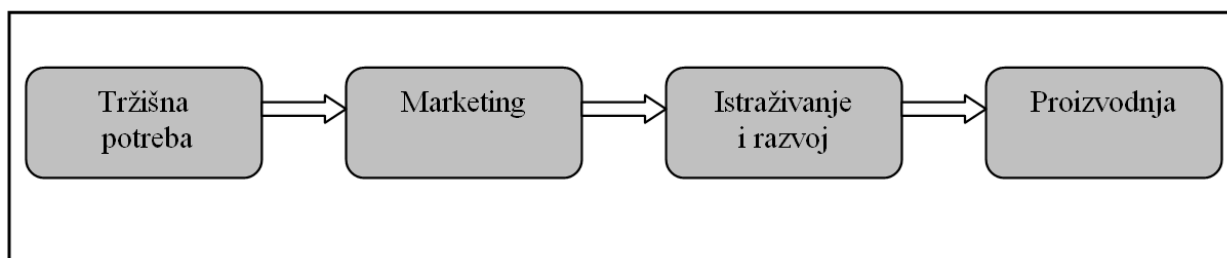


*Slika 5.8. Model Technology push*

Jačanjem uloge tržišta u razvojnim procesima, pristupi koji su izjednačavali inovacioni proces sa fazama istraživanja i razvoja doživeli su promene, pa sledstveno tome, Technology push model je postao postepeno prevaziđen. S tim u vezi, studije koje su sprovedene sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka ukazivale su na veliki značaj marketinga u inovacionom procesu, što je dovelo do nastanka novog linearnog modela poznatog pod nazivom *Market pull*. U modelu Market pull potrebe kupaca se posmatraju kao pokretač inovacionog procesa, a marketing je inicijator novih ideja koje su rezultat bliske saradnje sa kupcima. Ove ideje se dalje prenose do istraživanja, razvoja dizajna i inženjeringa, da bi konačno kasnije došle i u samu proizvodnju. Market pull model uprošćeno i ilustrativno je prikazan na slici 5.9.<sup>283</sup>

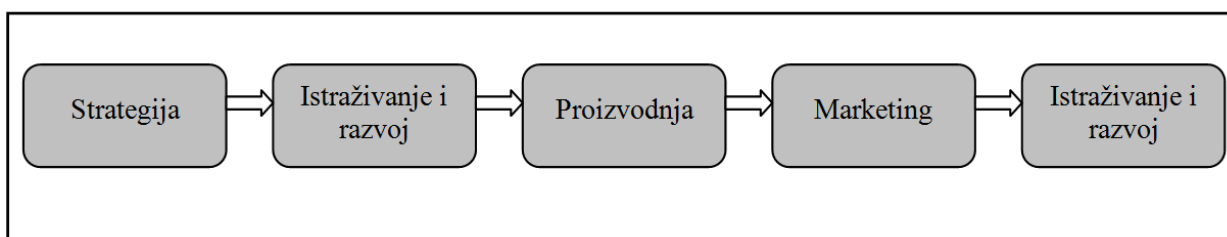
<sup>282</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 18

<sup>283</sup> Isto, str. 19



*Slika 5.9. Model Market pull*

Model novijeg datuma koji je zasnovan na principima strategijskog menadžmenta je tzv. model *Strategy pull*. Ovaj linearni model predstavlja kombinaciju *Technology push* i *Market pull* modela. Kod *Strategy pull* modela dominiraju strategijski faktori i opredeljenja preduzeća koja su determinisana uz uvažavanje veoma kompleksnog skupa uticajnih promenljivih u makro i mikro okruženju, ali i internih faktora vezanih za kompetentnosti i potencijale samog preduzeća. *Strategy pull* model uprošćeno i ilustrativno je prikazan na slici 5.10.<sup>284</sup>



*Slika 5.10. Model Strategy pull*

Postoje brojne varijacije u linearnim modelima koji inovacioni proces opisuju kroz pojedine faze, ali svi ovi modeli u osnovi definišu odvojene faze koje se sekvencijalno odvijaju, tako da izlaz iz jedne faze ujedno predstavlja ulaz u sledeću fazu. Međutim, ono što se zamera linearnim modelima je to što zanemaruju interakcije i povratne veze između pojedinih faza, kao i veze sa širim okruženjem, bez kojih se danas ne može zamisliti inovacioni proces. Danas se smatra da linearni modeli upravljanja inovacijama mogu da ponude objašnjenje gde je nastao početni impuls za inovaciju, gde je inicirana ideja ili potreba, ali linearni modeli ne objašnjavaju u stvari kako inovacija nastaje. Bez obzira na nedostatke, ipak značaj linearnih modela ogleda se u tome što oni potvrđuju da inovacija ne predstavlja slučajan događaj, već proces sa svojim fazama i svim aktivnostima.<sup>285</sup> Sa svoje strane, to je uslovalo nastanak i razvoj novih naprednijih modela, posebno kod organizacija koje su se suočavale sa nedostacima linearnih modela. Jedan od takvih modela upravljanja inovacijama je i Simultani model.

<sup>284</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 19-20

<sup>285</sup> Isto, str. 20

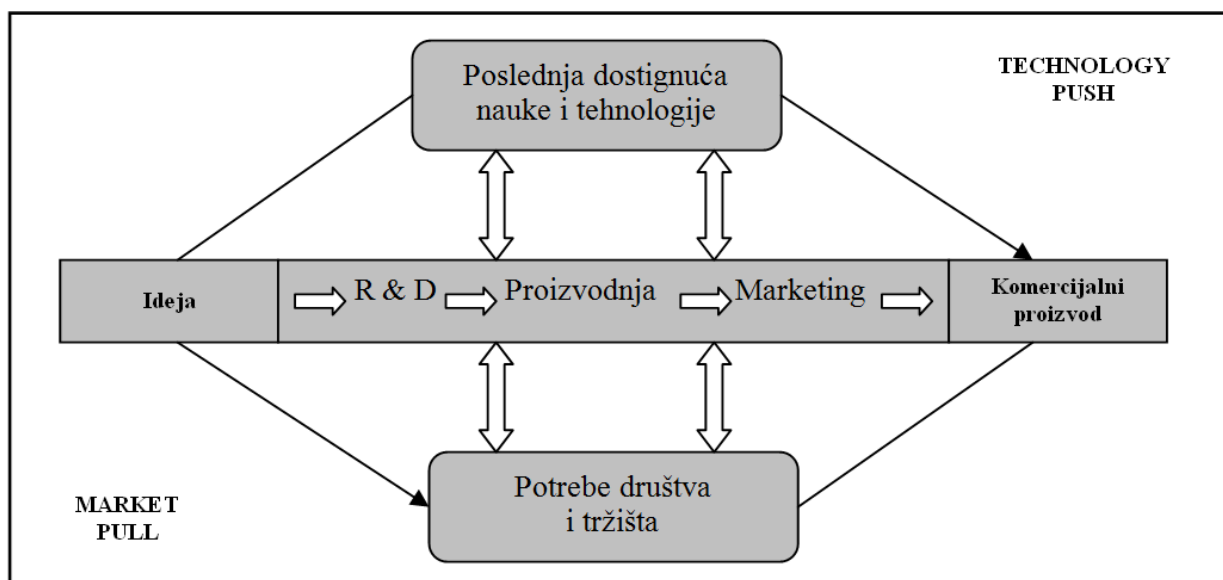
(2) *Simultani model* – predstavlja takođe zatvoreni model upravljanja inovacijama koji pažnju fokusira na to kako inovacije nastaju. Simultani model je sveobuhvatniji jer ukazuje da su inovacije rezultat simultanog, kumulativnog znanja između tri funkcionalne oblasti: Istraživanja i razvoja, proizvodnje i marketinga. Imajući u vidu, da je inovacija rezultat simultanog uparivanja znanja u okviru različitih delova i funkcija u preduzeću, ovaj model potencira kooperaciju i povezivanje kao neophodnost u inovacionom procesu. Simultani upareni model uprošćeno i ilustrativno je prikazan na slici 5.11.



*Slika 5.11. Simultani upareni model*

(3) *Interaktivni model* – predstavlja sledeći napredniji zatvoreni model upravljanja inovacijama koji sugerise da se najbolji efekti postižu ako se povežu strategije, odnosno modeli *Technology push* i *Market pull*. Pri tome, osnovna suština ovog modela je da inovacije nastaju kao rezultat interakcije zahteva tržišta, naučne osnove tj. istraživanja i razvoja i sposobnosti same organizacije, a informacioni tokovi ukazuju da inovacija može nastati u različitim tačkama. U centru ovog modela nalaze se funkcije organizacije: istraživanje i razvoj, inženjering i dizajn, proizvodnja i marketing i prodaja, što ima sličnosti sa linearnim modelom. Međutim, tokovi komunikacija ne moraju biti linearni, jer se uspostavljaju i povratne veze. Osim toga, veze sa naučnom osnovom i tržište prisutne su među svim funkcijama, ne samo sa IR ili marketingom. U ovom modelu generisanje ideja zavisi od tri osnovne komponente i to: sposobnosti organizacije, ootreba tržišta i naučne i tehnološke osnove. Interaktivni model prikazan je na slici 5.12.<sup>286</sup>

<sup>286</sup> Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 24



*Slika 5.12. Interaktivni model inovacija*

Kako su se inovacioni procesi razvijali, tako se i uloga istraživačko-razvojne funkcije u preduzeću menjala. Novim modelima razvoja želeli su se prevazići nedostaci prethodnih modela, jer je praksa pokazala da oni nisu dovoljni za obezbeđenje leaderske pozicije na tržištu. Zato je došlo do napuštanja zatvorenih modela inovacija i formiranja novih naprednijih modela, među kojima je najznačajniji mrežni model upravljanja inovacijama.

(4) *Mrežni model* – predstavlja najsavremeniji model upravljanja inovacijama, jer ističe da je inovacije neophodno posmatrati kao menadžment proces koji uključuje interakciju između funkcija u organizaciji i eksternog okruženja. Ovaj model naglašava značaj interakcije funkcija unutar organizacije, kao i uspostavljanje konekcije sa eksternim okruženjem. Mrežni model je u stvari oblik otvorene inovacije zato što se oslanja na eksternalizaciju u cilju završetka aktivnosti koje su neophodne za nastanak inovacionog procesa. Mreže koje postoje između različitih organizacija predstavljaju sredstvo pomoću kojeg one ujedinjuju ili razmenjuju sredstva i ujedno zajednički rade na razvijanju novih ideja i sposobnosti.<sup>287</sup> Pri tome, saradnja preduzeća u oblasti inovacija može da obuhvati zadatke od najjednostavnijih do najsloženijih u celokupnom procesu razvoja i komercijalizacije inovacija. U mrežnom modelu otvorene inovacije, granica između preduzeća i njegovog okruženja nije više tako izražena i za razliku od zatvorenog modela, pokretanje inovacionog projekta može biti rezultat internog ili eksternog izvora ideja, znanja i tehnologije. Ovde ideje ne moraju da potiču iz preduzeća i realizacija ideja na tržištu ne mora da se postiže samo sopstvenim aktivnostima preduzeća, jer preduzeća ne koriste samo interne ideje i tehnologije, niti samo sopstvene puteve za izlazak na tržište.

<sup>287</sup> Nedić, V. (2015). *Razvoj modela upravljanja inovacijama za unapređenje poslovne izvrsnosti malih i srednjih preduzeća*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac, str. 120



Mrežni otvoreni model upravljanja inovacijama, pruža mnogim preduzećima mogućnost da postanu otvorenija kako bi mogla da komercijalizuju interne i eksterne ideje, kao i da koriste interne i eksterne resurse. U otvorenim inovacionim procesima, projekti mogu biti pokrenuti od strane internih i eksternih izvora, a nove tehnologije se mogu uvesti na različitim stepenima inovacionog procesa. Otvoreni model upravljanja inovacijama predstavlja jasan prelazak sa inovacije bazirane na vertikalnoj integraciji (stari korporativni model) na inovacije koje se temelje na vertikalnoj dezintegraciji, gde inovacija postaje daleko fleksibilnija kada je reč o izvoru novih ideja ili kada je reč o sagledavanju komercijalnog potencijala interno prikupljenih ideja. Poslovanje koje je fokusirano na unapređenje poslovnih performansi korišćenjem modela otvorene inovacije postaje znatno fleksibilnije sa idejama, otkrićima i pronalascima koja sve više cirkulišu i unutar i izvan organizacije (preduzeća).<sup>288</sup>

Osim navedenog, mrežni model upravljanja inovacijama smatra se posebno vrednim i zbog toga što pruža dobra rešenje za očuvanje fleksibilnosti proizvodnih prednosti malih i srednjih preduzeća i to bez uništavanja njihovih ključnih prednosti. Naime, umrežavanjem se otklanjaju neke od bitnih prepreka koje stoje na putu nastajanja inovacija u ovim poslovnim subjektima. U tom smislu, prednosti umrežavanja malih i srednjih preduzeća uglavnom uključuju sledeće: (a) veće inovativne šanse, (b) niži transakcioni troškovi, (c) mogućnost deljenja troškova i rizika, (d) veća proizvodna efikasnost, (e) povećana ekonomija obima, i (f) potpuniji pristup informacijama.<sup>289</sup> U vezi sa tim, sve je više konceptualnih i empirijskih radova koji govore o mrežnim inovacijama kao šansi za mala preduzeća.<sup>290</sup>

Na kraju, mogli bismo zaključiti da zatvoreni i otvoreni modeli upravljanja inovacijama iako su nastali na istoj platformi ipak se fundamentalno razlikuju. Naime, zatvoreni modeli se odnose na procese koji su ograničeni samo na korišćenje internih ideja, znanja i drugih inovacionih resursa u okviru preduzeća, gde imamo malo ili potpuno odsustvo eksternih ideja, znanja, tehnologija i resursa. Kod otvorenih modela upravljanja inovacijama podrazumeva se da preduzeća mogu i treba da koriste eksterne, na isti način kao i interne ideje, znanja i tehnologije, kao i unutrašnje i spoljašnje metode za komercijalizaciju inovativnih rezultata na tržištu.<sup>291</sup> Zatvoreni modeli inovacija danas su zastareli, zbog globalizacije privrede, boljeg korišćenja informacionih tehnologija, povećane mobilnosti radne snage, kao i mnogih drugih faktora.

<sup>288</sup> Nedić, V. (2015). *Razvoj modela upravljanja inovacijama za unapređenje poslovne izvrsnosti malih i srednjih preduzeća*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac, str. 121

<sup>289</sup> Isto, str. 121

<sup>290</sup> Deakins, D, Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 146

<sup>291</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, str. 71

## 7. Razvoj modela upravljanja inovacijama

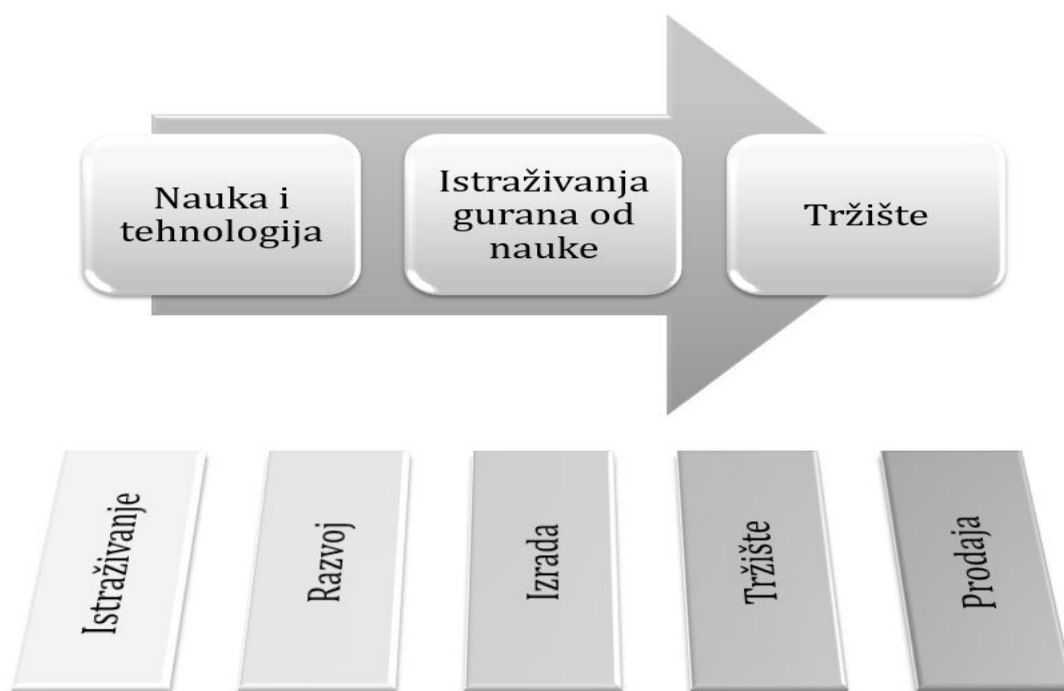
Među prvim značajnijim autorima koji su istraživali inovacije, bio je Jozef Šumpeter. Još davne 1934. godine on je u svom radu *Teorija ekonomskog razvoja* objavio svoja shvatanja vezano za inovacije. Sledeći značajan korak napravljen je takođe od Šumpetera 1942. godine kada je definisao inovacioni proces. U radu pod nazivom *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*, objasnio je kako ideja dolazi na tržište kroz različite faze.<sup>292</sup> Na taj način, Šumpeter je u svojim radovima postavio osnove koje će biti dalje razrađivane tokom narednih decenija od strane različitih autora. Hronološki pregled razvoja modela inovacionih procesa uradio je Rotvel (*Rothvell, R.*) sredinom devedesetih godina, koji je genezu inovacionih procesa podelio na pet desetogodišnjih period, počevši od 1950. godine pa zaključno sa savremenim shvatanjima koja nastaju posle 1990. godine. On je definisao pet generacija inovacija.

*Prva generacija* – inovacionog procesa nastala je tokom pedesetih i šezdesetih godina prošlog veka u uslovima brzog razvoja industrije i snažnog privrednog razvoja najvećeg broja zemalja. Inovacioni proces je posmatran kao linearni proces koji polazi od naučnih otkrića, da bi kroz tehnološki razvoj u preduzećima, inovacija došla do tržišta (model *Technology push*). Inovacioni model je polazio od toga da veća ulaganja u istraživanje i razvoj dovode do većeg broja uspešno realizovanih inovacija u obliku novih proizvoda i usluga. Međutim, model zanemaruje značaj preferencija potrošača i zahteve tržišta u generisanju inovacionog procesa., jer u tom periodu nije posvećivana veća pažnja samom inovacionom procesu niti ulozi tržišta u tom procesu. Model prve generacije inovacija ilustrativno je grafički prikazan na *slici 5.13*.

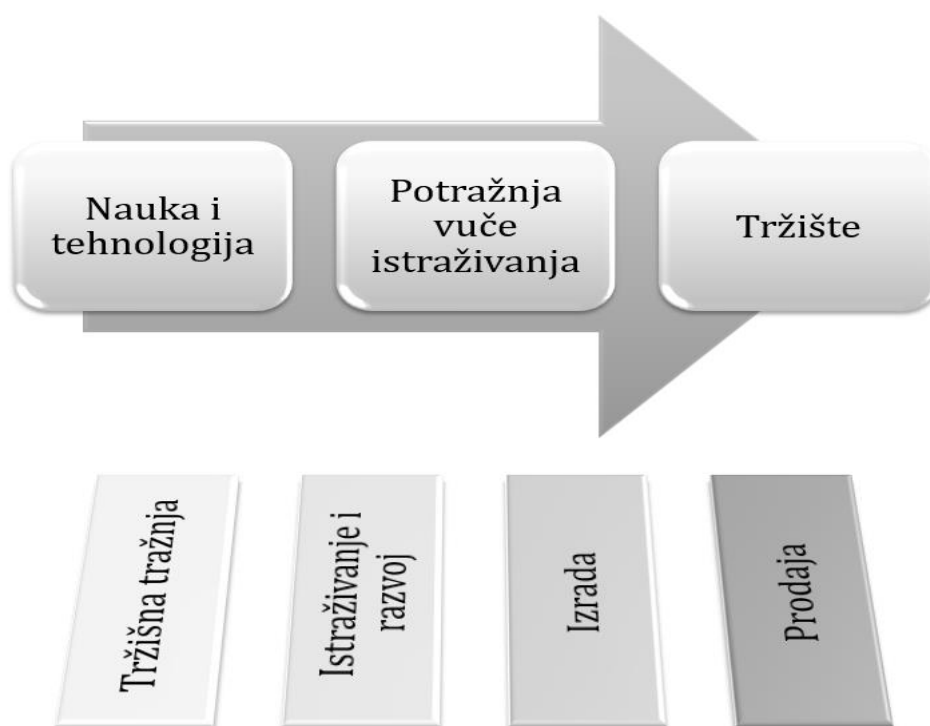
*Druga generacija* – inovacionog procesa vremenski obuhvata period od sredine šezdesetih do ranih sedamdesetih godina prošlog veka. U ovom periodu dolazi do jačanja konkurencije tako da nastanak inovacije pokreću zahtevi tržišta ili kupaca, (model *Market pull*), odnosno tržište predstavlja izvor ideja i usmerava istraživanje i razvoj, koje u ovom modelu ima reaktivnu ulogu u procesu. Prema tome, u ovom modelu inovacija veća pažnja se posvećuje faktorima na strani tražnje, odnosno položaju preduzeća na tržištu. U ovom periodu, inovacije su bile odgovor na konkretne nezadovoljene tržišne zahteve za određenim proizvodima i uslugama. Zato se za drugu generaciju inovacionog procesa smatra da je ona „tržištem vođena“, a u literaturi se takođe pominje i termin „potrebama vođena“.<sup>293</sup> Model druge generacije inovacija ilustrativno je grafički prikazan na *slici 5.14*.

<sup>292</sup> šire videti u: Shumpeter, J. (1981). *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*, Globus, Zagreb.

<sup>293</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, str. 56



**Slika 5.13.** Model prve generacije inovacija <sup>294</sup>  
(Model Technology push)

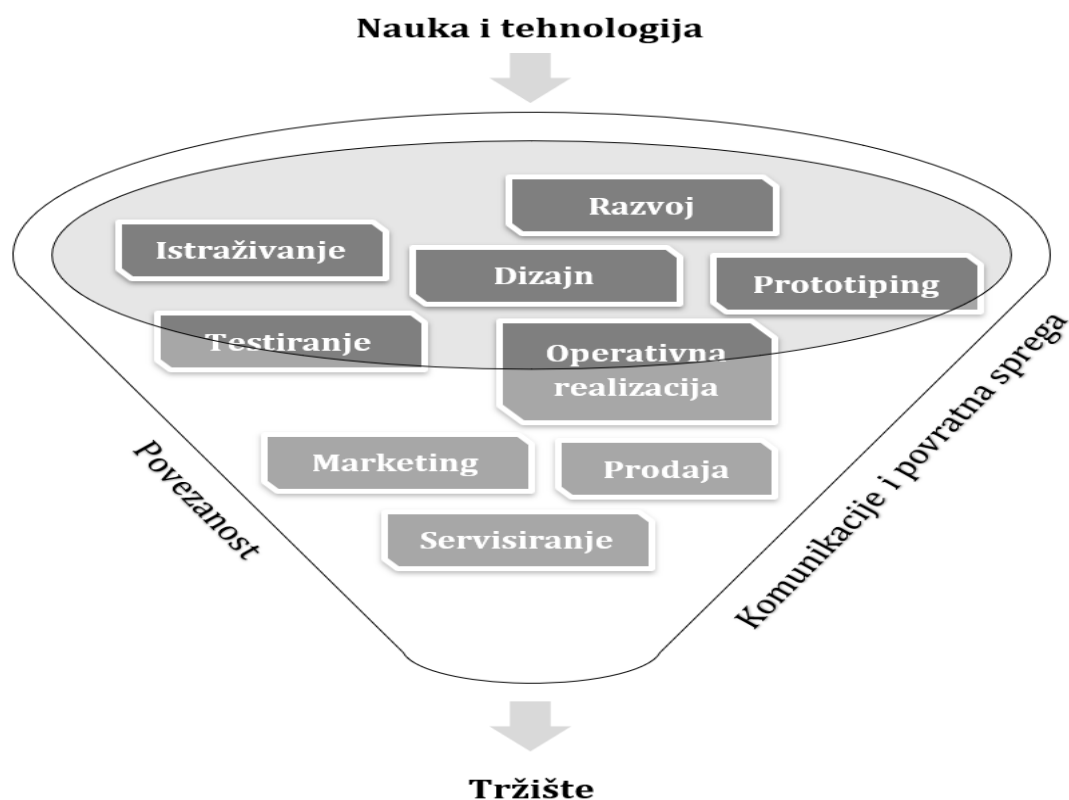


**Slika 5.14.** Model druge generacije inovacija <sup>295</sup>  
(Model Market pull)

<sup>294</sup> Nedić, V. (2015). *Razvoj modela upravljanja inovacijama za unapređenje poslovne izvrsnosti malih i srednjih preduzeća*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac, str. 115 (modifikovano u skladu sa potrebama rada).

<sup>295</sup> Isto, str. 116 (modifikovano u skladu sa potrebama rada).

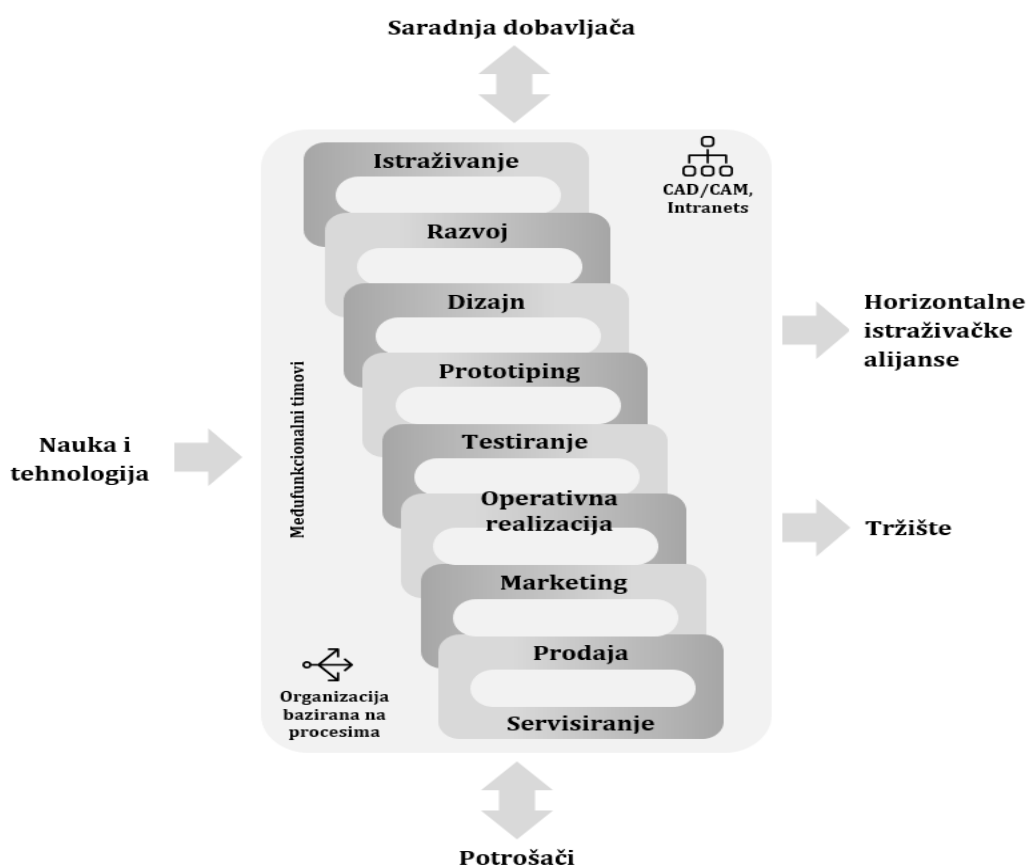
*Treća generacija* – inovacionog procesa obuhvata period između ranih sedamdesetih do sredine osamdesetih godina prošlog veka. Ovo predstavlja objedinjeni model tehnološki guranih i tražnjom vučenih inovacija (upareni model – *Technology push i Market pull*). U ovom modelu nastanak inovacija je iterativan proces kao rezultat istovremenog delovanja tehnološkog *push-a* i tržišnog *pull-a*. U osnovi ovog modela, nalazi se u stvari logika povratne sprege između rezultata istraživanja i nezadovoljenih tržišnih zahteva. Ovaj model je nastao u periodu kada je veliki broj privreda imao problem sa visokom inflacijom i stagniranjem tražnje, kao i rastom strukturne nezaposlenosti i predimenzioniranim proizvodnim kapacitetima, za čiju punu proizvodnju nije postojala dovoljna tražnja na tržištu. Konsekventno tome, zbog velikog ograničenja u resursima postalo je neophodno da se razumeju osnove uspešnog inoviranja, jer oskudni resursi preduzeća nisu dozvoljavali velike neuspehe. Zato se u ovom modelu pažnja fokusira na nalaženje najbolje prakse koja bi pronikla u srž uspešnog inovacionog procesa. U srcu uspešnog inovacionog procesa su ključni pojedinci, preduzetnički nastrojeni i visoko posvećeni inovaciji. Model treće generacije inovacija ilustrativno je grafički prikazan na slici 5.15.



**Slika 5.15.** Model treće generacije inovacija – upareni model<sup>296</sup>  
(*Technology push i Market pull*)

<sup>296</sup> Nedić, V. (2015). *Razvoj modela upravljanja inovacijama za unapređenje poslovne izvrsnosti malih i srednjih preduzeća*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac, str. 116 (modifikovano u skladu sa potrebama rada).

*Četvrta generacija* – inovacionog procesa obuhvata vremenski period od sredine osamdesetih do ranih devedesetih godina prošlog veka i obuhvata period ekonomskog oporavka. Za ovaj period je karakteristična pojava globalne strategije i nastanak velikog broja strateških saveza između preduzeća. Pri tome, povezivanje nije bilo ograničeno samo na velika preduzeća, već su se i mala i srednja preduzeća počela povezivati stvarajući tako mrežne alijanse. Zato su za ovaj model karakteristični integrisani menadžment procesi koji podrazumevaju paralelni razvoj proizvoda od strane integrisanih istraživalo-razvojnih, proizvodnih i marketinških timova u preduzeću, kao i kupaca i dobavljača van preduzeća. Ovakav model naglašava potrebu internog integrisanja i eksternog umrežavanja. Osim navedenog, u ovom periodu inovacija, najvažniji faktor proizvodnje je postalo vreme, s obzirom da se životni vek proizvoda drastično skratio. Uverenje da se kraće vreme trajanja inovacionog procesa može ostvariti isključivo pod pretpostavkom povećanja ulaganja u aktivnosti istraživanja i razvoja postalo je preovlađujuće.<sup>297</sup> Model četvte generacije inovacija ilustrativno je grafički prikazan na slici 5.16.



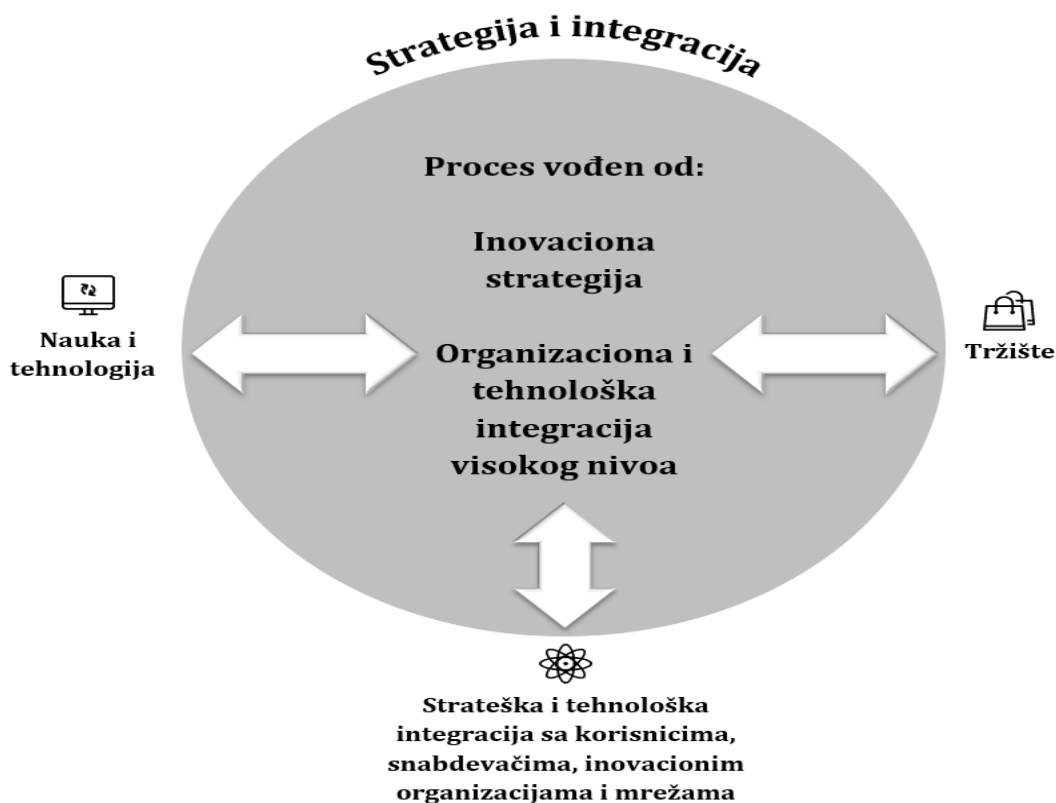
*Slika 5.16. Model četvrte generacije inovacija – interno integrisanje i eksterno umrežavanje*<sup>298</sup>

<sup>297</sup> Nedić, V. (2015). *Razvoj modela upravljanja inovacijama za unapređenje poslovne izvrsnosti malih i srednjih preduzeća*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac, str. 117

<sup>298</sup> Isto, str. 117 (modifikovano u skladu sa potrebama rada).

*Peta generacija* – inovacionog procesa počela je ranih devedesetih godina i traje do danas. Peta generacija inovacija rezultat je globalizacije, rastuće konkurencije kao i snažnog talasa tehnoloških promena iz većeg broja oblasti. Peta generacija inovacionog procesa označava nadogradnju prethodne četvrte generacije inovacionog procesa i posledica je razvoja tehnologije, pojačanih zahteva tržišta i činjenice da počev od devedesetih godina prethodnog veka fenomen limitiranosti resursa postaje centralni faktor. Sve to ima za posledicu intenziviranje potreba za integracijom i umrežavanjem, kako bi se garantovala fleksibilnost i brzina razvoja. Poslovni procesi su postali automatizovani kroz planiranje resursa i proizvodne informacione sisteme. Pri tome, došlo je do formiranja najrazličitijih poslovnih alijansi i afirmacije kolaborativnog marketinga i najrazličitijih istraživačkih inicijativa. Peta generacija inovacija ukazuje na neodrživost viđenja inovacije kao izolovane promene, bez sagledavanja šireg sistema.<sup>299</sup> Model pete generacije inovacija ilustrativno je grafički prikazan na slici 5.17.

Na kraju ovog izlaganja, može se ukratko zaključiti da pristup i tretman inovacionog procesa, odnosno modela mora biti holističkog karaktera. Ukoliko se inovacioni model tretira parcijalno, onda to vodi neadekvatnom upravljanju inovacijama u preduzeću.



**Slika 5.17.** Model pete generacije inovacija – 4G i 5G modeli <sup>300</sup>

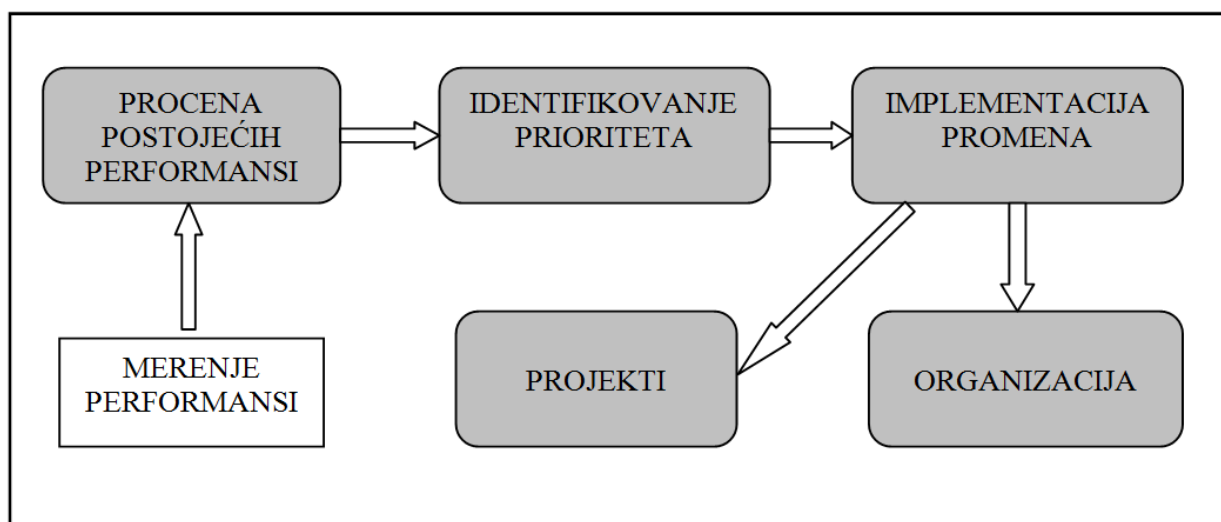
<sup>299</sup> Nedić, V. (2015). *Razvoj modela upravljanja inovacijama za unapređenje poslovne izvrsnosti malih i srednjih preduzeća*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac, str. 117

<sup>300</sup> Isto, str. 118 (modifikovano u skladu sa potrebama rada).

## 8. Unapređenje inovacionih performansi preduzeća

Sagledavanje procesa upravljanja inovacijama podrazumeva takođe i procenu efikasnosti svakog elementa organizacije koji je uključen u inovacioni proces. Analogno tome, menadžment organizacije (preduzeća) uzima u obzir sve inicijative koje mogu biti od koristi vezano za unapređenje performansi preduzeća u segmentima proizvodnje, finansija, ljudskih resursa, marketinga i drugih poslovnih funkcija preduzeća. Pri tome, veoma je važno odrediti prioritete i uložiti neophodne napore prema unapređenju inovacionih performansi preduzeća. Takođe, treba imati u vidu da su interakcije između pojedinih organizacionih delova izuzetno kompleksne usled čega njihovu međusobnu zavisnost nije moguće predvideti sa velikim stepenom izvesnosti.

U kontekstu navedenog, proizlazi da je ultimativni zahtev svih inovacionih napora u stvari unapređivanje napora svake organizacije (preduzeća) u pravcu njene veće vrednosti na tržištu. Stoga, pred menadžere se postavlja ultimativni zahtev za odlučivanje, kako da pribave najviše koristi od inovacionih napora svojih organizacija. Inovacione performanse preduzeća obuhvataju u stvari sve inovacije koje su stvorene u konkretnom preduzeću u smislu kreiranja i komercijalizacije novih proizvoda, usluga i procesa. Pri tome, inovacioni menadžeri su odgovorni rukovodioci u svim inovacionim procesima. Analogno tome, oni treba da podstiču kreativnost u razvoju i osvajanju novih proizvoda i tehnologija kod zaposlenih. U vezi sa tim, savremena praksa poznaje i određene modele čije korišćenje može pomoći menadžerima preduzeća u njihovim naporima na podsticanju inovacionih performansi preduzeća. Jedan od takvih modela pojednostavljeno je prikazan grafički na slici 5.18.



*Slika 5.18. Model unapređenja inovacionih performansi* <sup>301</sup>

<sup>301</sup> Sačinjeno prema: Gofin, K, Michell, R. (2005). *Innovation Management*, Palgrave, New York, str. 313

Metod prikazan na *slici 5.18.* predstavlja model unapređenja inovacionih performansi preduzeća koji menadžeri u organizacijama mogu koristiti prilikom podsticanja inovacionih performansi preduzeća. Model pokazuje pojednostavljenu metodologiju, koja se menja u zavisnosti od specifičnosti svakog preduzeća u smislu procesa i organizacione kulture. U modelu inovacione performanse obuhvataju sve inovacije stvorene u organizaciji vezano za kreiranje i komercijalizaciju novih proizvoda, usluga i procesa. Pri tome, model ukazuje na postojanje tri osnovne komponente koje su usmerene na podsticanje inovacionih performansi preduzeća, to su:

- (1) Procena postojećih performansi – vrši se primenom odgovarajućih metoda za merenje inovacionih performansi;
- (2) Identifikovanje prioriteta i veza između preduzeća kao sistema, tehnologije i tržišta;
- (3) Implementacija promena koje bi trebalo da unaprede inovacione performanse kako na nivou preduzeća, tako i na projektnom nivou.

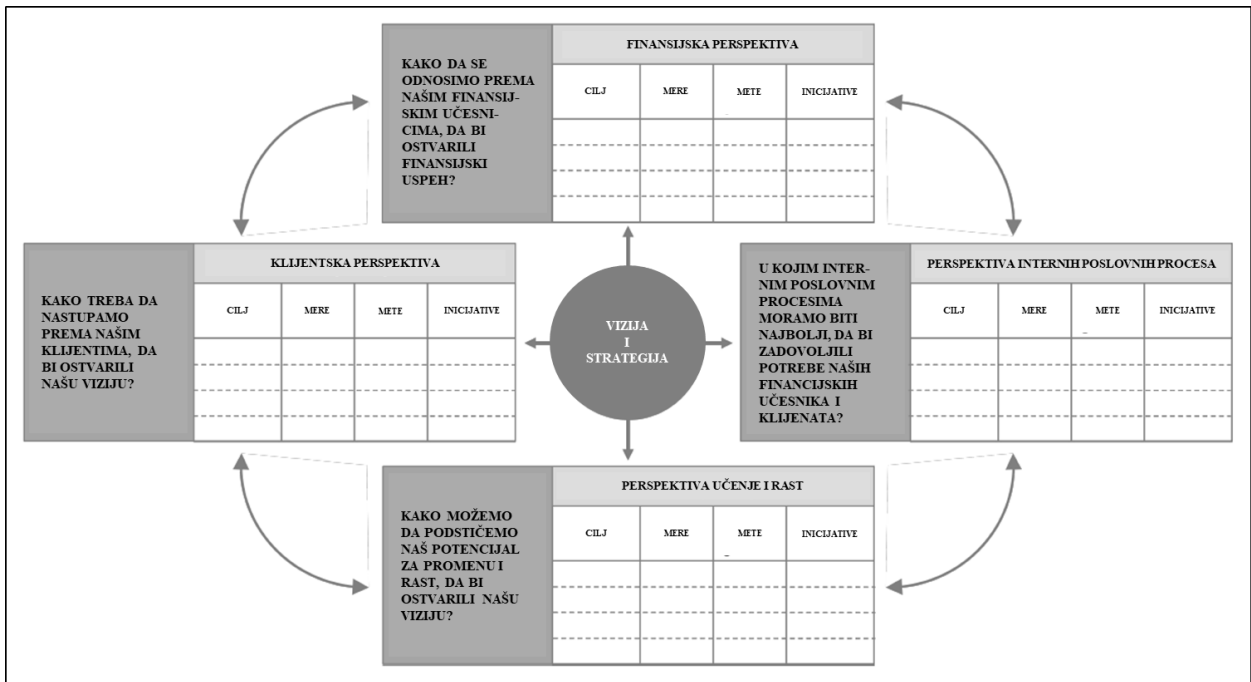
Inovacione performanse preduzeća potrebno je izmeriti, kako bi se sagledale mogućnosti za njihovo poboljšanje. Generalno gledano, moguće je koristiti dva osnovna pristupa za merenje inovacionih performansi. Prvi pristup, koristi kvantitativne metode, a drugi pristup koristi kvalitativne metode. Takođe, veoma bitan faktor koji bi preduzeća trebala da razmotre jeste njihova pozicija u lancu vrednosti. Naime, neka preduzeća nastoje da se specijalizuju u svojim aktivnostima unapred (*ex ante*) u lancu vrednosti, kao što je to slučaj sa dizajnom proizvoda usled pritiska konkurencije ili sagledavanja sopstvenih nemogućnosti da se odgovori na sve zahteve u lancu vrednosti. Sa druge strane, neka preduzeća fokusiraju se na svoje aktivnosti unazad (*ex post*) u lancu vrednosti, kao što je to slučaj kod preduzeća koja proizvode različite komponente za druge proizvođače (preduzeća).<sup>302</sup>

Robert Kaplan i Dejvid Norton, razvili su posebnu metodologiju kao osnovu za merenje performansi preduzeća koja je poznata kao model *Balanced Scorecard*, slika 5.19.<sup>303</sup> Nastanak ovog modela bio je podstaknut uverenjem da su postojeći pristupi u merenju performansi preduzeća zasnovani prvenstveno na finansijskim pokazateljima, koji su po njihovom mišljenju postali prevaziđeni. Model merenja performansi osim finansijskih pokazatelja uključuje i pokazatelje koji se odnose na vreme isporuke kupcima, kvalitet i vreme trajanja proizvodnog procesa, kao i efektivnost razvoja novih proizvoda. Naziv samog koncepta odražava ravnotežu koju model obezbeđuje između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, između zaostajućih i vodećih indikatora, između internih i eksternih perspektiva performansi preduzeća. Model *Balanced Scorecard* ilustrativno je grafički prikazan na *slici 5.19.*

<sup>302</sup> Jančetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 170

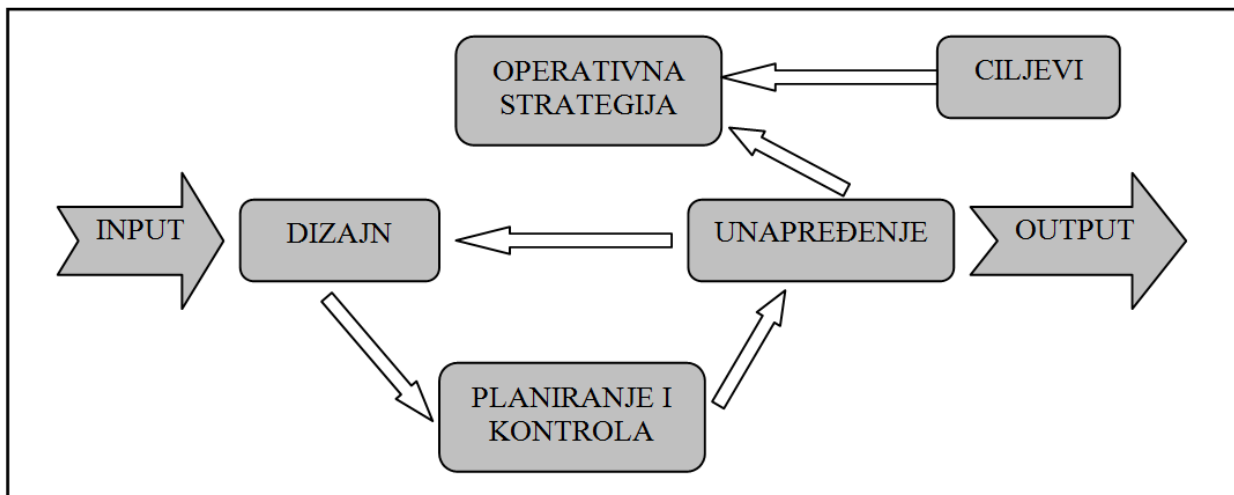
<sup>303</sup> Kaplan, R, Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.





Slika 5.19. Osnovni koncept Modela Balanced Scorecard<sup>304</sup>

Inače, treba reći da se aspekti merenja performansi studiozno izučavaju u okviru istraživanja o upravljanju operacijama. Fundamentalni pristup ove discipline jeste posmatranje svih menadžerskih procesa kao input-output sistema. Analogno navedenom, model menadžmenta operacijama uprošćeno i ilustrativno je grafički prikazan na slici 5.20.



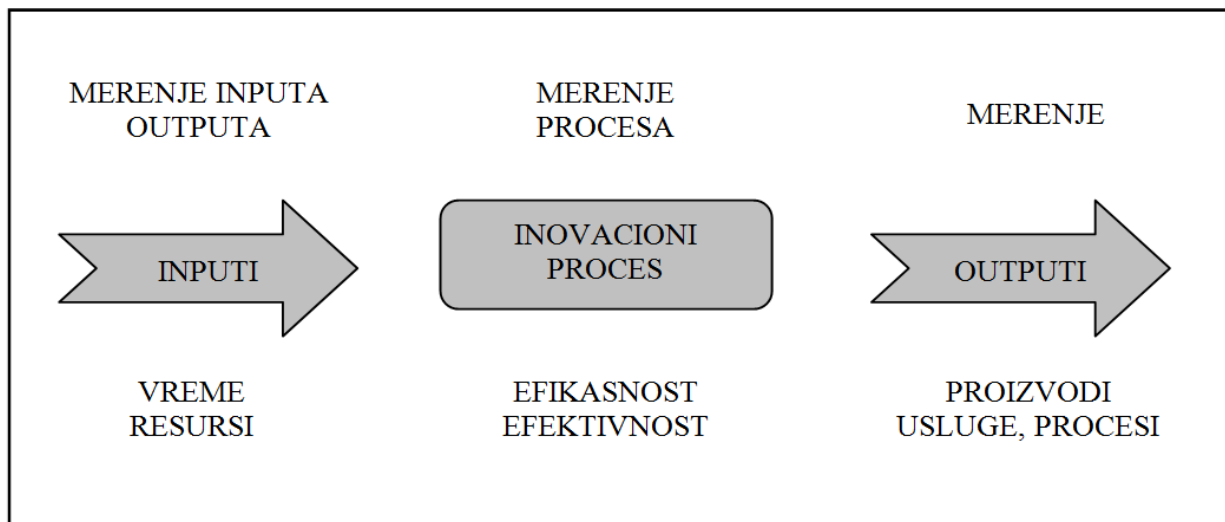
Slika 5.20. Input –output model menadžmenta<sup>305</sup>

U prikazanom modelu menadžmenta operacijama, na slici 5.20. inputi predstavljaju potrebno vreme i resurse, isto kao što su finansije, ljudski resursi, sirovine ili informaciona

<sup>304</sup> Kaplan, R, Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

<sup>305</sup> Prema: Jančetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 171

tehnologija. Pri tome, inovacije predstavljaju proces koji je baziran na znanju, gde se ideje uz pomoć rada zaposlenih transformišu u proizvode ili usluge koji se mogu prodati na tržištu. Ovde navedeni input-output model može se primentiti i na proces inovacija. Input-output model primenjen na proces inovacija ilustrativno je grafički prikazan na *slici 5.21*.



*Slika 5.21. Input –output model inovacija*

Primena input-output modela na proces inovacija pomaže menadžmentu preduzeća da se shvate tri osnovna tipa merenja. *Prvo*, merenje inputa sadrži neke od pokazatelja kao što su: procenat dohotka koji je investiran u istraživanje i razvoj, vreme koje je potrebno da bi se došlo do nove ideje, kao i druge relevantne pokazatelje. *Drugo*, mere procesa predstavljaju indikatore efikasnosti i efektivnosti inovacionog procesa u smislu vremena koje je potrebno da se inovacija lansira na tržište. Takođe, procenat komercijalizovanih ideja je koristan indikator ne samo koliko su relevantne generisane ideje, već i koliko je afikasan proces njihove implementacije. *Treće*, merenje outputa je direktno povezano sa komercijalnim efektom inovacija koje sadrži neke od pokazatelja kao što je dohodak generisan od prodaje novih proizvoda ili snižavanja troškova usled boljeg servisa. Outputi se mogu sagledati i preko porasta vrednosti preduzeća kao rezultat njegove leaderske pozicije na tržištu usled uvođenja inovacija. Isto tako, za merenje inovacija su veoma popularni i patenti, ali oni ipak nisu validan pokazatelj outputa. S tim u vezi, treba reći da je potrebno da preduzeće komercijalizuje i invencije koje su sadržane u patentima i to bilo direktno njihovom primenom na proizvod, uslugu ili proces, bilo putem licenciranja. Pri tome, broj stvorenih patenata predstavlja meru inovativnosti procesa u organizaciji (preduzeću). Organizacija mora da prati dostignuća u sve tri ovde navedene kategorije, odnosno na nivou inputa, procesa i outputa kako bi moglas podići svoje inovacione performanse. Sagledavanje samo jednog dela procesa nikada ne daje adekvatan uvid u sve mogućnosti i probleme.

Istraživači iz oblasti merenja performansi preduzeća često ukazuju na činjenicu da organizacije (preduzeća) ponekad bespotrebno mere previše stvari. Analogno tome, može se desiti da kompleksan sistem merenja zamagli potrebne prioritete. S tim u vezi, *tabela 5.1.* sadrži pitanja koja bi trebalo respektovati kako bi se odredili prioriteti. Odabrana pitanja iz tabele mogu pomoći menadžerima prilikom izbora individualnih mernih instrumenata i indikatora koji će se lako i efektivno povezati sa strategijom preduzeća i omogućiti njenu ostvarivost.

UPITNIK ZA IZBOR METODA MERENJA  
INOVACIONIH PERFORMANSI PREDUZEĆA<sup>306</sup>

*Tabela 5.1.*

ASPEKT	PITANJA ZA IZBOR METODE MERENJA
STRATEGIJA	Da li je direktno povezana sa inovacionom strategijom?
JEDNOSTAVNOST	Da li je razumljiva?
ODGOVARAJUĆA	Da li omogućava blagovremeni odgovarajući feedback?
VALIDNOST	Da li realno meri ono na šta se odnosi?
REALNOST	Da li je konzistentna, irelevantna u doba kada je uvedena?
JASNOST	Da li postoje nejasnoće u pogledu interpretacije rezultata?
PONAŠANJE	Da li će uvođenje merenja dovesti do promena u ponašanju?
TROŠKOVI	Koliki su troškovi prikupljanja i analize podataka?

U nastavku izlaganja, takođe dajemo i *tabelu 5.2.* koja prikazuje moguće kategorije za inpute, outpute i procese od kojih će preduzeće izabrati jedan pokazatelj. Tabela je sastavljena na osnovu određenih postavki i koncepata iz metodologije preporučene od strane Kaplana i Nortona vezano za *Balanced Scorecard* model. Merenje performansi zavisi od samog konteksta, odnosno direktno je povezano sa tipom posla organizacije (preduzeća) i prioritetima unapređenja. Opseg mera treba da obuhvati inpute, outpute i procese. Pri tome, racio brojevi su obično najkorisniji jer su veoma lako uporedivi. Merne kategorije koje su prikazane u *tabeli 5.2.* načelno mogu biti primenljive kako u uslužnim, tako i u proizvodnim organizacijama (preduzećima). Istovremeno, pojedini pokazatelji kao što je procenat dohotka investiranog u istraživanje i razvoj nije moguće koristiti u uslužnim organizacijama.<sup>307</sup>

<sup>306</sup> Jančetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 173

<sup>307</sup> Isto, str. 174-175

MERNE KATEGORIJE ZA INPUTE – OUTPUTE I PROCESSE <sup>308</sup>

Tabela 5.2.

MERENJE INPUTA	MERENJE PROCESA	MERENJE OUTPUTA
FINANSIJSKI	FINANSIJSKI	FINANSIJSKI
% dohotka investiranog u istraživanje i razvoj	Prosečni troškovi	% dobiti od novih proizvoda
% dohotka investiranog u pribavljanje tehnologije	Smanjenje troškova kroz outsorsing (spoljne usluge)	Povraćaj na investicije u inovacije
PERSPEKTIVA POTROŠAČA	EFIKASNOST PROCESA	PERSPEKTIVA POTROŠAČA
Zadovoljstvo potrošača	Srednje vreme potrebno za određeni zadatak	Stopa inovacija
Reakcije konkurencije	Broj komercijalizovanih patenata	Broj novih proizvoda u odnosu na konkurente
R E S U R S I	Broj zaposlenih koji doprinose inovaciji	-----
Broj zaposlenih koji su uključeni u inovacioni proces	-----	-----
Broj generisanih ideja po godini	-----	-----

U kontekstu dosadašnjih razmatranja, moglo bi se reći da rezultati merenja inovacionih performansi preduzeća mogu biti od velike koristi prilikom odlučivanja menadžera o sledećem:

- (1) Da li su inputi korišćeni efikasno, da bi se proizvela značajna komercijalna inovacija?
- (2) Da li je inovativni proces efektivan prilikom stvaranja inovacija?
- (3) Da li je sadašnji rezultat inovacija zadovoljavajući u poređenju sa konkurencijom?
- (4) Da li je inovativna strategija preduzeća uspešno implementirana?

Korišćenjem rezultata dobijenih na osnovu primene, ne samo kvantitativnih već isto tako i kvalitativnih pristupa merenju inovacionih performansi preduzeća, moguće je pružiti odgovor na dva značajna pitanja: *Prvo*, koje su jake i slabe strane preduzeća u pogledu inovacionih performansi i; *Drugo*, koje nam ideje stoje na raspolaganju za unapređenje inovacionih performansi preduzeća?. Menadžerski rečeno, ovo predstavlja u stvari klasičnu SWOT analizu i na osnovu nje pristupa se određenom postupku unapređenja inovacionih performansi preduzeća. Pri tome, sumirani rezultati analize plasiraju se menadžmentu preduzeća koji biva ponekad iznenađen percepcijom zaposlenih o slabostima inovacionog procesa. menadžment organizacije na osnovu dobijenih rezultata merenja definiše odgovarajuće prioritete za unapređenje inovacionih performansi preduzeća.

<sup>308</sup> Jančetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 174

# GLAVA VI

---

## SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA INOVACIJAMA U MSP I BANKAMA

---

## 1. Inovativni procesi u malim i srednjim preduzećima

Današnja preduzeća su suočena sa ozbiljnim i veoma raznolikim izazovima: proširenjem globalne ekonomije, ubitačnom borbom za tržišta, drastičnim smanjivanjem životnog veka proizvoda, brzim tehnološkim promenama, strukturnim transformacijama, smanjivanjem veličine preduzeća itd. Da bi mogla odgovoriti na ove izazove, preduzeća moraju stalno da povećavaju produktivnost, poboljšavaju kvalitet proizvoda i usluga, razvijaju nove proizvode i usluge i da neprekidno ispituju zahteve i želje potrošača. Generalno gledano, to znači da preduzeća moraju da budu stalno inovativna, jer imperativ savremenog poslovanja preduzeća jeste konstantno usavršavanje svih komponenti strukture i poslovanja preduzeća. Pri tome, sposobnost preduzeća da na tržište iznosi sve kvalitetnije, funkcionalnije, jeftinije i atraktivnije proizvode ukazuje na razvoj inovativnih procesa u konkretnom preduzeću. Međutim, isto kao što poslovni subjekti tj. preduzeća trebaju da se stalno obnavljaju kroz inovacije, tako se isto i nacionalne privrede moraju stalno menjati. U tom kontekstu, inovacija je ključna jer podstiče ekonomski rast, porast zaposlenosti i dohotka, poboljšava kvalitet života stanovnika i konkurentnost nacionalne privrede. Zbog toga, sve zemlje treba da razvijaju inovacije i preduzetništvo kako bi podstakle rast i zaposlenost jer je inovacija ključna zadrživi rast živornog standarda.<sup>309</sup>

Inovacija ili pojava novine, često se uzima kao preduslov za preduzetništvo.<sup>310</sup> Zato nove ideje i nove metode primenjene u poslu, danas predstavljaju bazičnu karakteristiku vrhunskih preduzetnika i menadžera. Cela nauka o preduzetničkom umeću i veštini koja je veoma bogata i raznovrsna, mogla bi se sažeti i podvesti pod jedan aksiom, a to je: prvo što se traži od današnjeg preduzetnika da bi bio uspešan, jeste da ništa ne radi po sili navike, već na osnovu prethodno osmišljenog poslovnog plana i prethodno formulisane i precizno utvrđene namere tj. ideje. Međutim, nije dovoljno samo imati ideju pa da se pokrene i uspešno vodi određeni preduzetnički posao. Ideje nisu sporne, već je sporna njihova sprovodljivost. S tim u vezi, neka američka iskustva pokazuju da od 100 artikulisanih poslovnih ideja njih 85 ima suviše grešaka da bi se mogle uopšte sprovesti. Naravno, takve ideje moraju da se eliminišu. Od ostalih 15 ideja možda bi njih 5 moglo biti prihvaćeno. Ali, samo jedna od njih mogla bi da se realno ostvari i da donese zaradu.<sup>311</sup> Dakle, ekonomski gledano inovacija može da egzistira samo onda kada se uvede u proizvodnju i na tržište. Pri tome, rizik za njeno uvođenje smanjuje se putem preduzetništva.

<sup>309</sup> Atkinson, D, R, Ezell, J, S. (2014). *Ekonomika inovacija*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 133

<sup>310</sup> Deakins, D, Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 149

<sup>311</sup> Howard, P, G. (1992). *Starting Up Your Own Business*, McGraw-Hill Inc, New York, str. 41

U kontekstu prethodno navedenog, moglo bi se reći da se pojam preduzetništva obično povezuje sa malim preduzećem, zato što se preduzetničke ideje najčešće realizuju osnivanjem novih malih preduzeća,<sup>312</sup> gde inovacija predstavlja specifično oruđe preduzetnika i sredstvo pomoću kojeg oni koriste promenu, kao mogućnost za izvršenje različitih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti. Pri tome, njihove inovacije obično su zasnovane na znanju ili dobroj ideji.<sup>313</sup>

Danas se u većini industrijskih grana, pa i u privredi kao celini, nailazi na kombinaciju različitih veličina preduzeća. Shodno tome, mala, srednja i velika preduzeća stoje ne samo u međusobno konkurentskim odnosima, već isto tako i u komplementarnim odnosima. Imajući u vidu sa jedne strane, predmet istraživanja i metodološki postupak ovog rada, a sa druge strane, činjenicu da je u privredno razvijenim zemaljama sveta kao i kod nas, sektor malih i srednjih preduzeća prepoznat kao jedan od osnovnih stubova ekonomskog razvoja i ekonomske stabilnosti privrede, naše interesovanje će biti fokusirano samo na mala i srednja preduzeća, pa shodno tome, u nastavku izlaganja ćemo pažnju usmeriti na ove poslovne subjekte.

U savremenim privredama, mali privredni subjekti (mala preduzeća) zajedno sa velikim preduzećima daju značajne sinergijske efekte u privredi. Pri tome, efektivnost malih preduzeća najvećim delom je rezultat ekonomije vremena, jer nove tehnologije i proizvodi dolaze na tržište u veoma kratkom vremenskom periodu. Kada su u pitanju mala preduzeća, od inovacije do njene komercijalizacije potreban je mnogo kraći vremenski period, budući da su mala preduzeća obično usmerena na jedan tržišni segment. Posmatrano sa tog aspekta, može se reći, da u meri u kojoj malo preduzeće inkorporira inovativnost, spremnost na rizik, individualnost i slobodnu aktivnost, u toj meri preduzetništvo kao specifična odlika malih preduzeća postaje neodvojivo od savremenih privrednih tokova.<sup>314</sup>

U skladu sa navedenim, mala preduzeća se u savremenoj privredi mogu naći gotovo u svim privrednim delatnostima. To nije samo kako se ponekad misli, poljoprivreda, zanatstvo ili ugostiteljstvo. U programskoj orijentaciji mala preduzeća mogu imati sopstvene diferencirane programe usmerene na određeno tržište, kao što mogu i učestvovati u proizvodnim programima velikih preduzeća kao kooperanti. Pri tome, postoje i tzv. *uglovi tržišta* koji ni u jednoj privredi nisu adekvatno pokriveni proizvodnim programima velikih preduzeća. To su obično područja proizvodne i uslužne delatnosti koja su, po logici stvari, rezervisana za sektor malih preduzeća. Ti *uglovi tržišta* nisu teritorijalno određeni, tako da je teško definisati tržište malog preduzeća.<sup>315</sup>

---

<sup>312</sup> Paunović, B. (2006). *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 46

<sup>313</sup> Đurić, Z. (2004). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Priština, str. 52

<sup>314</sup> Đorđević, B. (1998). *Menadžment*, Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, Priština, str. F-57

<sup>315</sup> Penezić, N. (1998). *Upravljanje razvojem malih preduzeća*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 30

Rlativnost indikatora veličine preduzeća znatno otežava jasno i precizno razgraničenje srednjih preduzeća od malih preduzeća, s jedne strane, ali isto tako i srednjih preduzeća i velikih preduzeća, s druge strane. Zbog toga, srednja preduzeća često imaju karakteristike malih, ali i velikih preduzeća. Međutim, najveća razlika između malih i srednjih preduzeća jeste u samoj organizaciji rada, organizacionoj strukturi i načinu upravljanja preduzećem. Naime, dok je za mala preduzeća karakteristična neformalna organizacija i jednostavna organizaciona struktura, kod srednjih preduzeća je organizaciona struktura formalizovana, sa više hijerarhijskih nivoa i definisanim radnim mestima i odnosima između njih, sa utvrđenim pravilima i procedurama kao i formalizovanim sistemom kontrole, ali i formalizovanim komunikacijama među zaposlenima. Za razliku od malih preduzeća čiji su problemi relativno jednostavni i vezani su uglavnom za tekuće poslovanje gde je donošenje odluka koncentrisano na vlasnike, kod srednjih preduzeća su u pitanju mnogo složeniji problemi poslovanja čije rešavanje zahteva profesionalno upravljanje preduzećem. Zbog toga, kod malih preduzeća koja prerastaju u srednja preduzeća obavezno se menja i priroda upravljačkih problema. Pri tome, najznačajnije promene u upravljanju nastaju sa profesionalizacijom upravljanja, odnosno zapošljavanjem profesionalnih menadžera.<sup>316</sup>

Kada je reč o inovacijama, može se reći da mala i srednja preduzeća (MSP) predstavljaju veliku i veoma heterogenu grupu preduzeća kada se posmatraju sa aspekta njihovih inovacionih aktivnosti i inovacionih rezultata. S tim u vezi, mala i srednja preduzeća se obično stvstavaju u četiri velike grupe, to su: (1) Inovacioni lideri; (2) Vodeći korisnici inovacija, (3) Potencijalni inovatori; (4) Neinovativna mala i srednja preduzeća.<sup>317</sup>

*Inovacioni lideri* – predstavljaju mala i srednja preduzeća koja su usmerena na inovacije, imaju dovoljno potrebnih kapaciteta, a svoj razvoj i poslovanje zasnivaju na razvoju novih superiornih proizvoda i usluga. Najčešće se radi o malim i mladim preduzećima iz oblasti visoke tehnologije sa visokim potencijalom za brzi rast.

*Vodeći korisnici inovacija* – predstavljaju grupu malih i srednjih preduzeća koja nemaju potencijal da budu inovacioni lideri, ali zato svoj opstanak zasnivaju na brznoj primeni najnovijih znanja i tehnologija što im omogućava veću komercijalizaciju inovacionih rezultata. Preduzeća iz ove grupe se diferenciraju na dve glavne podgrupe malih i srednjih preduzeća, to su: prvo, MSP sa dovoljnim istraživačko-razvojnim potencijalom za samostalno inoviranje, i drugo, MSP koja se više oslanjaju na tuđe istraživačko-razvojne kapacitete i inovacione rezultate.<sup>318</sup>

<sup>316</sup> Paunović, B. (2006). *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 51

<sup>317</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 85

<sup>318</sup> Isto, str. 86



*Potencijalni inovatori* – predstavljaju grupu malih i srednjih preduzeća koja nisu previše inovativno orijentisana, koja postoje duži niz godina i dobro su pozicionirana na tržištu, ali zato redovno i aktivno prate najnovije inovacije i usvajaju ih. Pri tome, ova grupa preduzeća posluje obično u tradicionalnim delatnostima gde tehnološke promene nisu previše brze niti su radikalne. Razvoj inovacija nije u centru razvojne strategije ove grupe malih i srednjih preduzeća, ali zato ova preduzeća aktivno prate trendove na tržištu i spremna su da razvijaju i primene inovacije ako im se za to ukaže prilika.

*Neinovativna MSP* – predstavljaju grupu malih i srednjih preduzeća koja obično nemaju ambicije, mogućnosti, potrebe niti inovacioni potencijal da inoviraju. Generalno gledano, radi se o starim već dobro pozicioniranim preduzećima na tržištu, najčešće iz oblasti niskih tehnologija i prerađivačke industrije, čiji opstanak nije nikako ugrožen brzim tehnološkim razvojem. Zato ova preduzeća uglavnom koriste stare proizvodne procese, retko sarađuju sa drugim preduzećima i nemaju značajnije razvojne aktivnosti, niti lansiraju nove proizvode na tržište.

Prethodna kategorizacija malih i srednjih preduzeća sa aspekta inovacionih aktivnosti i inovacionih rezultata veoma je značajna, jer preduzeća iz različitih inovacionih grupa imaju vrlo različite potrebe za inoviranjem i susreću se sa veoma raznolikim problemima i izazovima u svojim inovacionim aktivnostima. Analogno tome, povećanje inovacionih mogućnosti u sektoru malih i srednjih preduzeća moguće je samo ako se prepozna i uvaži heterogenost inovacionih mogućnosti i potreba malih i srednjih preduzeća. To praktično znači da mere i instrumenti inovacione politike moraju biti prilagođeni svakoj posebnoj grupi malih i srednjih preduzeća, uvažavajući pre svega, njihove ciljeve, mogućnosti i specifičnost potreba za inovacionim aktivnostima malih i srednjih preduzeća.<sup>319</sup>

U zaključku ovog dela izlaganja, bilo bi korisno istaći da mala i srednja preduzeća kao inovatori imaju dosta prednosti u odnosu na velika preduzeća. Generalno gledano, te prednosti suštinski se odnose na ponašanja i povezane su sa internom organizacijom aktivnosti i načinom na koji mala i srednja preduzeća komuniciraju sa kupcima i tržištima. Fleksibilnost, snalažljivost i brzina predstavljaju osnov inovativne prednosti malih i srednjih preduzeća, dok u granama gde veliki značaj imaju resursi i upravljanje resursima ne mogu konkurisati velikim preduzećima. Stoga, povećanje stepena inovativnosti malih i srednjih preduzeća verovatno zahteva mere koje bi bile usmerene i na poboljšanje pristupa resursima, ali koje istovremeno doprinose očuvanju organizacione fleksibilnosti malih i srednjih preduzeća.

---

<sup>319</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 85

## 1.1. Inovativne karakteristike malih i srednjih preduzeća

U najširem smislu moglo bi se reći, da se inovacija odnosi na sve naučne, tehnološke, organizacione, finansijske i komercijalne aktivnosti koje doprinose da se poboljša neki proizvod, metod rada ili usluga, odnosno da se implementiraju novi, tehnološki unapređeni proizvodi i usluge. Uvođenje novih tehnologija, razvoj ljudskog kapitala i znatna poboljšanja u organizaciji proizvodnje, povećavaju efikasnost preduzeća i omogućavaju im da proizvode dosta kvalitetnije proizvode od svojih konkurenata i uz manje troškove. Istovremeno, novi proizvodi i usluge koji se nude potrošačima (kupcima) dovode povratno do razvoja preduzeća i osvajanja novih delova tržišta. Na taj način, inovacije ne samo da omogućavaju inovativnim preduzećima da se razlikuju od svojih konkurenata, već istovremeno inovacije utiču i na privredu u celini i na njen razvoj i konkurentnost.<sup>320</sup> Da bi se inovacija pojavila na tržištu i doprinela ostvarivanju poslovnog uspeha jednog privrednog subjekta i time lančano dovela do uspeha privrde u celini, neophodno je da postoji neko ko će inovaciju pokrenuti. U tom kontekstu, može se reći da su to, pre svega, preduzetnici u sektoru malih i srednjih preduzeća. U malim i srednjim preduzećima stvaraju se nove ideje i traže brza i efikasna ekonomska rešenja. Traženje poslovnih šansi i rešavanje rizika pripada malim i srednjim preduzećima koja su znatno fleksibilnija i prilagodljivija od velikih privrednih sistema, jer u malim i srednjim preduzećima preduzetništvo kao organizaciona veština je u stvari oblik prilagođavanja.

U kontekstu prethodno navedenog, ne iznenađuje činjenica što je u poslednjoj deceniji ovog veka važnost inovativnih malih i srednjih preduzeća izuzetno povećana. Naime, mnoga iskustva visoko razvijenih zemalja pokazuju rast značaja i mogućnosti malih i srednjih preduzeća u oblasti razvoja inovacija. Veliki broj istraživanja su pokazala da veličina preduzeća realno malo doprinosi intenzitetu i inovativnom naporu preduzeća. Ovakve stavove potvrđuje podatak da od 70 najznačajnijih pronalazaka u XX veku više od polovine potiče od individualnih pronalazača čiji je inovativni preduzetnički duh stvorio mnoge proizvode kao što su: personalni računari, radar, mlazni motor, biosintetički insulin, celofan, hemijska olovka itd. Takođe, to potvrđuje i podatak da 46 od 58 pronalazaka (izuma) u SAD i Zapadnoj Evropi u XX veku pripada u stvari pojedincima i malim preduzećima.<sup>321</sup> Otuda, ne iznenađuje činjenica da se u poslenjih 10-ak godina poseban značaj pridaje osnivanju i ulozi novih (mladih) inovativnih malih i srednjih preduzeća za koje se smatra da imaju *de facto* kritičnu ulogu u razvoju, širenju i primeni inovacija, što indirektno doprinosi razvoju i povećanju konkurentnosti ukupne privrede.

<sup>320</sup> Lukinović, M, Stamatović, M, Šarkić, N. (2017). *Inovacije, pravno-ekonomski aspekti*, Pravni fakultet Univerziteta Union u Beogradu, i Javno preduzeće „Službeni glasnik“, Beograd, str. 111

<sup>321</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 89

Inovativne aktivnosti malih i srednjih preduzeća predstavljaju kontinuirani proces i imaju mnogo značajniju ulogu za privredni rast i razvoj inovativnosti u privredi, nego što se to na prvi pogled može prepoznati. Osim novih, radikalnih i ekonomski značajnih inovacija, inoviranje u sektoru malih i srednjih preduzeća obuhvata takođe i uvođenje već postojećih, ali poboljšanih proizvoda, usluga i procesa, zatim novi nastup na novim tržištima, uvođenje nove ili poboljšane organizacije, kao i sistema upravljanja (menadžmenta) u malim i srednjim preduzećima.

Takođe, treba istaći činjenicu da mala i srednja preduzeća, u odnosu na velika preduzeća, imaju sasvim različitu ulogu u inovativnom procesu. Naime, najveći broj malih i srednjih preduzeća prevashodno je tržišno, a manje istraživački orijentisano. Pri tome, MSP brže koriste nove mogućnosti i razvojne šanse na tržištu, fleksibilnija su i bolje se prilagođavaju zahtevima tržišta, jer su više fokusirana na male postepene inovacije. Analogno tome, uloga malih i srednjih preduzeća u inovacionom procesu determinisana je nizom različitih faktora koji se odnose kako na samu tehnologiju, tako i na strukturu i zahteve tržišta. Za razliku od velikih preduzeća koja imaju veće mogućnosti za privlačenje finansijskih, materijalnih i ljudskih resursa i zahvaljujući tome, mogu da sprovedu inovativne aktivnosti koje zahtevaju visoka kapitalna ulaganja, mala i srednja preduzeća imaju mnogo značajniju ulogu u inovacijama koje su više fokusirane na neka segmentisana tržišta gde razvoj specijalizovanih proizvoda i usluga na neki način dopunjava ponudu velikih preduzeća i tako zaokružuje lanac vrednosti u privredi.<sup>322</sup>

U odnosu na velike poslovne sisteme, mala i srednja preduzeća se više oslanjaju na sopstvene neformalne, nego na formalne inovacije, jer su manje sposobna da koriste samo spoljne inpute od većih preduzeća. Osim toga, njihova struktura upravljanja je dosta specifična, jer forme, metodi i principi upravljanja u malim i srednjim preduzećima bitno se razlikuju od velikih preduzeća. Naime, upravljanje (menadžment) u malim i srednjim preduzećima relativno je jednostavno jer nema potrebe za stvaranjem složenih i glomaznih sistema planiranja, kontrole i koordinacije rada unutar preduzeća. U malim i srednjim preduzećima, slabi su faktori koji doprinose birokratizaciju upravljanja i njegovo odvajanje od realnih problema i proizvodnje. Pri tome, u mnogim malim i srednjim preduzećima nisu čak ni odvojene funkcije upravljanja od vlasništva. To doprinosi ograničenju dijapazona raznih administrativnih procedura i doprinosi povezivanju, odnosno spajanju upravljačkih i inženjersko-tehničkih funkcija u malim i srednjim preduzećima. Takođe, niz specijalizovanih funkcija upravljanja (knjigovodstvo, racionalizacija kretanja dokumenata i sl.) obavlja se uz angažovanje konsultanata sa strane.<sup>323</sup>

---

<sup>322</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 90

<sup>323</sup> Novaković, V, Samardžić, D. (2000). *Mali biznis i preduzetništvo*, Drašlar Partner, Beograd, str. 6

U kontekstu prethodno navedenog, treba reći da u literaturi postoji dosta veliki broj prikaza najznačajnijih prednosti malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika preduzeća, kako u poslovanju tako i u njihovim inovativnim aktivnostima. Sa aspekta inovativnosti, kao najznačajnije karakteristike malih i srednjih preduzeća uglavnom se navodi sledeće: <sup>324</sup>

- (1) Fleksibilnost, inicijativa, dinamičnost i pokretljivost u donošenju upravljačkih odluka;
- (2) Odsustvo inercije za prilagđavanje promenama i tržišnim uslovima poslovanja;
- (3) Izražena sklonost novim, originalnim inovacijama i tehnologijama;
- (4) Odsustvo suviše birokratije i formalizma u organizaciji posla i inovacionog procesa;
- (5) Visoka sposobnost pružanja diversifikovanih proizvoda i usluga u skladu sa tražnjom;
- (6) Relativno niska kapitalna intenzivnost;
- (7) Brz povraćaj investicionih ulaganja;
- (8) Pokalapanje proizvodnje MSP sa savremenim trendovima tražnje na tržištu.

Kao što se iz navedenih karakteristika vidi, mala i srednja preduzeća koja su inovativno orijentisana javljaju se kao jedinstven izvor diversifikovanosti, fleksibilnosti ali i dugoročnog poboljšanja performansi inovativnog sistema. Ona igraju primarnu ulogu u otkrivanju i razvoju novih tržišta i proširivanju ponude na već postojećim tržištima. Takođe, ova preduzeća testiraju, istražuju i pomeraju granice proizvodnje i potrošnje, tragaju za novim načinima kako da što bolje zadovolje potrebe potrošača, značajan su pokretač ukupnog privrednog razvoja i bitan su faktor u kreiranju novih radnih mesta i povećanju zaposlenosti u ukupnoj nacionalnoj privredi. Pri tome, ostvarivanje sve značajnije i veće uloge inovativno orijentisanih malih i srednjih preduzeća u ekonomskom razvoju i povećanju zaposlenosti u velikoj meri zavisi od postojanja povoljnog poslovnog okruženja i preduzetničke kulture. <sup>325</sup>

U kontekstu rečenog, treba imati u vidu činjenicu da su razvoju preduzetničke kulture tokom poslednje decenije ovog veka doprineli brojni društveni i ekonomski faktori, pre svega nedostaci korporativizma i saznanja o problemima ekonomije veličine i drugim nedostacima velikih preduzeća i poslovnih sistema. Naime, praksa je pokazala da efekti ekonomije veličine ne moraju biti onakvi kako to implicira ekonomska teorija, da veličina preduzeća ima i svoje loše strane, kao i da velika preduzeća nisu nužno inovativno intenzivnija i društveno odgovornija u odnosu na mala i srednja preduzeća. Takođe, praksa je pokazala i to da velika preduzeća nisu osnovni kreator novih radnih mesta. Pored toga, razvoju preduzetničke kulture doprineli su i neki psihološki faktori, pre svega, gubitak sigurnosti zaposlenja, što je direktno uticalo na smanjenje rizika samostalnog otpočinjanja preduzetničkog posla.

---

<sup>324</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 91-92

<sup>325</sup> Isto, str. 92

Veliki broj istraživanja koja su sprovedena tokom poslednje decenije, ukazuju na veliku ulogu unutrašnjih (internih) i spoljnih (eksternih) faktora koji determinišu stepen inovativnosti malih i srednjih preduzeća. Od unutrašnjih faktora, najznačajniji su raspoloživost i kvalitet ljudskih resursa, finansijska snaga i apsorpcioni kapacitet malih i srednjih preduzeća. Od spoljnih faktora, najznačajniji su mogućnost povezivanja sa drugim preduzećima vezano za oblast inovacija, kao i povoljno pozicioniranje u okviru lanaca snabdevanja i lanaca vrednosti.<sup>326</sup> Pri tome, različiti autori su nastojali da otkriju koji su to faktori koji određuju brzinu i kvalitet inoviranja u sektoru malih i srednjih preduzeća. U takvim analizama, uglavnom je identifikovano osam najznačajnijih faktora, koje ćemo u najkraćim crtama u nastavku izlaganja i pojasniti.

(1) *Kapitalni resursi* – predstavljaju značajan faktor koji determiniše brzinu i kvalitet inoviranja u malim i srednjim preduzećima. Kada je u pitanju pristup i raspolaganje resursima, mala i srednja preduzeća imaju relativno ograničene mogućnosti, a imaju i teži pristup izvorima finansiranja. Zbog toga, MSP su više zavisna od malog broja proizvoda i usluga i ne mogu da ostvare ekonomiju obima. Usled ograničenosti resursa, predominantno finansijskih, MSP obično imaju veoma ograničena sredstva za istraživačko-razvojne aktivnosti, teže mogu da zamene neke proizvode u okviru proizvodnog asortimana i otežano im je testiranje modela proizvoda.<sup>327</sup>

(2) *Marketinški i tehnički resursi* – takođe spadaju u veoma značajan faktor koji utiče na brzinu i kvalitet inoviranja u malim i srednjim preduzećima. Slično kao i kod finansijskih resursa mala i srednja preduzeća, po pravilu, imaju manje mogućnosti kada su u pitanju marketinški i tehnički resursi, u odnosu na velika preduzeća. Konsekventno tome, MSP su manje medijski i marketinški prisutna na tržištu i znatno teže izgrađuju prepoznatljive marke proizvoda i brendova zbog čega je otežano njihovo promovisanje i predstavljanje potencijalnim potrošačima.<sup>328</sup>

(3) *Kvalitet menadžmenta* – predstavlja skoro presudan faktor koji determiniše brzinu i kvalitet inoviranja u malim i srednjim preduzećima. Ovim preduzećima najviše odgovara tzv. linijska struktura upravljanja, ali menadžment u nekim MSP ima često ograničeno i nedovoljno upravljačko znanje iz oblasti poslovnog upravljanja, poslovnog planiranja, realizacije upravljačkih aktivnosti, standarda kvaliteta itd. Vlasnicima malih i srednjih preduzeća najčešće nedostaje potrebno obrazovanje i iskustvo u radu, što se delimično može kompenzovati kupovinom usluga od strane profesionalaca i konsultantskih firmi. Međutim, za uspešnost MSP nije dovoljan samo entuzijazam vlasnika, već i odgovarajuća upravljačka znanja.

---

<sup>326</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 92

<sup>327</sup> Isto, str. 92

<sup>328</sup> Isto, str. 93

(4) *Sposobnost inoviranja* – determinisana je mnogostrukim uticajima, pa shodno tome, postoji velika razlika u sposobnosti inoviranja u malim i srednjim preduzećima, što je najviše izraženo kod MSP iz različitih delatnosti. Međutim, ono što je zajedničko većini malih i srednjih preduzeća jeste da se suočavaju sa ograničenim kapitalom i ljudskim resursima, nedovoljno izgrađenom poslovnom kulturom, nedovoljno stručnim menadžmentom i nedostatkom radnog iskustva, posebno kada je u pitanju povezivanje preduzeća u različite poslovne mreže.<sup>329</sup>

(5) *Inovacioni proces* – kao faktor koji utiče na brzinu i kvalitet inoviranja u malim i srednjim preduzećima podrazumeva da su inovacioni procesi u malim i srednjim preduzećima karakteristični po tome što su manje formalizovani i što se primenjuje neformalna strategija planiranja i komuniciranja u odnosu na velika preduzeća. Zbog toga, kvalitet inovativnog procesa u MSP značajno zavisi od sposobnosti menadžera (vlasnika) preduzeća. Konsekventno tome, opsesnutost novim idejama treba da bude glavna karakteristika inovativnih menadžera u savremenim uslovima poslovanja, jer ako se menadžment intenzivno uključi u podsticanje i razvijanje inovativnih aktivnosti, to će dovesti i do programiranih inovacionih procesa u MSP.<sup>330</sup>

(6) *Organizacija poslovanja i inovativnih procesa* – predstavlja dosta bitan faktor koji utiče na brzinu i kvalitet inoviranja u malim i srednjim preduzećima koji se odnosi na to da je bitna karakteristika malih i srednjih preduzeća fleksibilnost, kolektivna motivisanost i uglavnom jednostavna organizaciona struktura koja im omogućava brže donošenje odluka u odnosu na velika preduzeća i poslovne sisteme. Jednostavnost, brzina i elastičnost u donošenju odluka zavise najčešće od jednog ili nekoliko glavnih menadžera preduzeća, koji su po pravilu potpuno u toku svega onoga što se dešava u preduzeću i sposobni su da kompetentno obuhvate različite strane poslovanja preduzeća.<sup>331</sup>

(7) *Strategija i planiranje* – predstavljaju značajan faktor za brzinu i kvalitet inoviranja, jer su strateškog karaktera. Međutim, kao takvi oni nisu od posebno bitnog zanačaja za mala i srednja preduzeća, jer mnoga MSP izbegavaju da definišu precizne ciljeve i da jasno definišu svoje poslovne zadatke. Shodno tome, logično proizlazi zaključak da je strategijsko planiranje u malim i srednjim preduzećima manje formalizovano i po važnosti varira od slučaja do slučaja. Međutim savremeni model organizacije zahteva model koordinacije između strategije, procesa i poslovnih funkcija u cilju glatke primene strategije i povratnih informacija koje govore o stepenu uspeha u njenoj primeni. Taj zahtev može se ostvariti samo odgovarajućim inovacijama u samom konceptu i tehnikama menadžmenta (strategijski menadžment).

<sup>329</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 92

<sup>330</sup> Jančetović, M, Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 46

<sup>331</sup> Novaković, V, Samardžić, D. (2000). *Mali biznis i preduzetništvo*, Drašlar Partner, Beograd, str. 6

(8) *Povezivanje u saveze* – predstavlja faktor koji u određenim uslovima može biti veoma značajan kada je u pitanju brzina i mogućnost inovativnih aktivnosti u sektoru malih i srednjih preduzeća. Mala i srednja preduzeća su mnogo više motivisana i fokusirana na povezivanja u različite saveze, mreže i poslovne alijanse, jer na taj način, dobijaju priliku da prevaziđu neka ograničenja koja su svojstvena sektoru MSP. Povezivanjem u različite saveze, mala i srednja preduzeća dolaze do kvalitetnih ljudskih i svih ostalih resursa koji su im neophodni, povećavaju značaj i pregovaračku snagu na tržištu i tako smanjuju prednosti velikih preduzeća i poslovnih sistema. Takođe, povezivanje im omogućava disperziju finansijskih rizika, lakši transfer tehnologije i utiče na povećanje njihove proizvodne efikasnosti i konkurentnosti.<sup>332</sup>

Sa druge strane, treba pomenuti da je putem sistema privredne integracije došlo do veoma različitih oblika povezivanja malih i srednjih preduzeća sa velikim preduzećima, prvenstveno u oblasti proizvodnje. Velikim preduzećima i poslovnim sistemima ne pogoduje organizovanje u svojim okvirima usko specijalizovane proizvodnje, koja nosi suviše veliku raznovrsnost različitih proizvoda. Zato oni deo svoje nomenklature proizvoda poveravaju MSP koja su specijalizovana za proizvodnju jednog ili nekoliko proizvoda (ili delova), koji se zatim komponuju u krupnije blokove i isporučuju krajnjim potrošačima. Na taj način, osnovnu proizvodnju MSP čine delovi, sklopovi i proizvodi pojedinih faza tehnološkog procesa, a ponekad čak i operacije na montaži gotovog proizvoda. Ovakav vid povezivanja posebno odgovara malim i srednjim preduzećima kod kojih nisu velike šanse da samostalno opstanu na tržištu. To se naročito odnosi na tehnološki složene proizvode čija organizacija proizvodnje i prodaje zahteva velike upravljačke, finansijske kao i tehničke resurse sa kojima mala i srednja preduzeća ne raspolažu.

Respektujući sve faktore koji determinišu brzinu i kvalitet inoviranja u malim i srednjim preduzećima, kao osnovni zaključak nameće se činjenica da zbog velikog broja tih faktora kao i njihove složenosti, mala i srednja preduzeća treba da pronađu najefikasniji način kojim će moći upravljati ograničenim finansijskim, ljudskim, marketinškim, inovacionim i drugim resursima kako bi mogla biti inovativna i konkurentna na tržištu. Bez obzira na postojanje velikog broja MSP koja se danas bore za preživljavanje u visoko razvijenim zemljama, ipak je činjenica da ima dosta i veoma uspešnih MSP koja zauzimaju vodeći položaj u nekim granama i konkurišu mnogo većim kompanijama i to na osnovu tehnoloških prednosti i strategije specijalizacije. Ovakava inovativna mala i srednja preduzeća prihvataju filozofiju da uvek postoji bolji način poslovanja i neumorno tragaju za novim idejama i inovacijama koje će povećati njihovu vrednost i smanjiti troškove, jer inovacija je glavna pokretačka snaga razvoja bez obzira na veličinu preduzeća.

---

<sup>332</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 93

## 1.2. Inovacioni kapacitet malih i srednjih preduzeća

Inovativnost predstavlja sposobnost preduzeća da se dođe do novih ideja, novih načina proizvodnje, novih poslovnih modela, novih proizvoda i usluga i na nov način reše problemi i izazovi sa kojima se suočavaju preduzeća. Pri tome, osnovna svrha inovacija jeste promena stanja, kretanja, postupaka, troškova proizvoda i usluga, znanja i sposobnosti ljudi kao i njihovog delovanja na postizanju ekonomskih, socijalnih i drugih ciljeva. Prema tome, inovacije imaju za svrhu da menjaju potencijale za stvaranje bogatstva, dajući resursima nova svojstva i sposobnosti, otvarajući nove delatnosti i stvarajući novu moć i novo uspostavljanje vrednosti, kako bi bezvredne resurse preobrazili u upotrebljive i značajne.<sup>333</sup>

Sposobnost preduzeća da inovira određuje njegov položaj na tržištu i mogućnost da zadovoljava potrebe potrošača (kupaca). Stoga, inovativne aktivnosti preduzeća predstavljaju ključni pokretač i izvor poslovnog uspeha preduzeća. Inovativnost uvek vodi ka novim idejama, novim rešenjima i novim vidovima poslovanja, posebno u sektoru malih i srednjih preduzeća. Mnoga mala i srednja preduzeća izgradila su sposobnost efikasnog inoviranja što im omogućava unapređenje poslovanja i znatno bolji položaj na tržištu. Da bi opstala i razvijala se MSP moraju da sprovedu i permanentno unapređuju svoje inovacione aktivnosti kako bi bila uspešna u kreiranju i primeni novih znanja i inovacija. Pri tome, kapacitet MSP da uspešno inoviraju određuje obim i vrstu njihove konkurentne prednosti.<sup>334</sup>

Pod inovativnim kapacitetom podrazumeva se sposobnost preduzeća da uspešno sprovedi inovacije. Imajući u vidu činjenicu da inovativni proces uključuje sposobnost pronalaženja ideja (invenciju) i njeno uvođenje na tržište (inovaciju) proizlazi da je inovacioni kapacitet preduzeća uslovljen, s jedne strane, sposobnošću pronalaženja novih ideja, a s druge strane, mogućnostima realizacije tih ideja.<sup>335</sup> Inovacioni kapacitet nije isti za sva mala i srednja preduzeća jer on zavisi od velikog broja faktora, kao što su: oblast u kojoj preduzeće posluje, poslovno okruženje, šanse i mogućnosti za razmenu znanja i informacija, inovativna saradnja preduzeća, raspoloživost stručnih, kvalifikovanih i inovativno orijentisanih kadrova u preduzeću, sposobnost za upravljanje inovacionim procesima, dostupnost postojećih tehnologija, dostupnost finansijskih sredstava, raspoloživost i razvijenost infrastrukture, postojanje poslovnih mreža i alijansi itd.<sup>336</sup>

<sup>333</sup> Lukinović, M, Stamatović, M, Šarkić, N. (2017). *Inovacije, pravno-ekonomski aspekti*, Pravni fakultet Univerziteta Union u Beogradu i Javno preduzeće „Službeni glasnik“, Beograd, str. 128

<sup>334</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 94

<sup>335</sup> Ivanović-Đukić, M, Lazić, M. (2014). *Podsticanje inovativnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji u funkciji unapređenja konkurentnosti u postkriznom periodu*, Ekonomske teme br.1/2014, Ekonomski fakultet, Niš, str. 53

<sup>336</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, Cit. delo, str. 94-95



Imajući u vidu činjenicu da inovacioni kapacitet preduzeća određuje obim i vrstu njegove konkurentske prednosti, proizlazi stav da se inovacija može posmatrati kao svojevrsna strategija za dobijanje i zadržavanje konkurentske prednosti preduzeća. Analogno tome, spremnost da se reaguje na promene postao je osnovni princip u upravljanju malim i srednjim preduzećima. Taj princip naziva se „upravljanje zasnovano na inovacijama“.<sup>337</sup> Osnovna konkurentna prednost svakog preduzeća jeste njegova sposobnost da inovira. Inovativnost ima za rezultat prednost u odnosu na konkurenciju, a ostvarena konkurentna prednost ima za rezultat povećanje profita što je osnovni cilj svakog preduzeća, bez obzira na njegovu veličinu.

Inovacije čine osnovu na kojoj počiva budućnost svakog savremenog preduzeća. Shodno tome, inovacija bi trebala da predstavlja i ključni element strategije svakog preduzeća, bilo da se radi o malom, srednjem ili velikom preduzeću. U tom kontekstu, postoje tri osnovna pristupa inovacijama, posebno kada se radi o malim i srednjim preduzećima, to su: *Prvo*, preduzimanje mnogih malih inovacija u svakoj poslovnoj aktivnosti, što daje u stvari organizacionu kompetentnost koja se teško kopira; *Drugo*, preduzimanje nekoliko vrednih velikih inovacija koje idu u korak sa trenutnim stanjem nauke; *Treće*, istraživanje mogućnosti za sistemske inovacije koje mogu da daju radikalno drugačije načine zadovoljavanja potreba potrošača.<sup>338</sup> Ako preduzeće želi da sledi sva tri navedena inovaciona pristupa, onda mora da poseduje opštu inovacionu sposobnost koja je predstavljena u modelu inovacione sposobnosti sa 8 segmenata, odnosno komponenti, to su:<sup>339</sup>

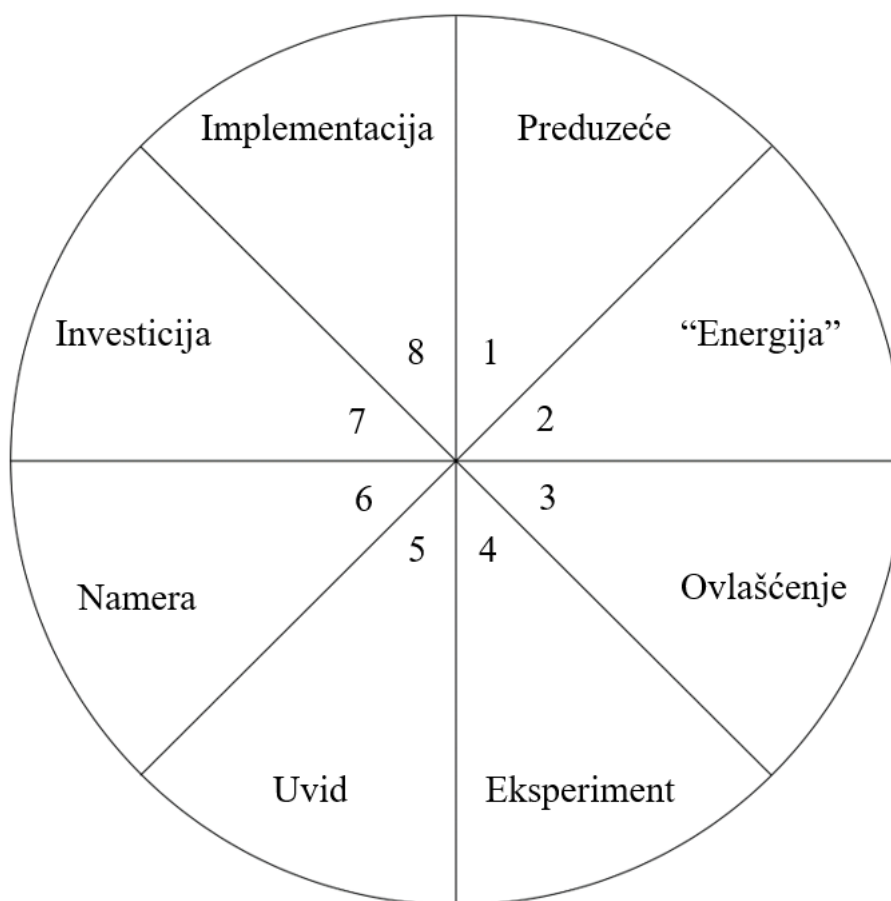
- (1) Komponenta 1 – Preduzeće
- (2) Komponenta 2 – Energija
- (3) Komponenta 3 – Ovlašćenje
- (4) Komponenta 4 – Eksperiment
- (5) Komponenta 5 – Uvid
- (6) Komponenta 6 – Namera
- (7) Komponenta 7 – Investicija
- (8) Komponenta 8 – Implementacija

Navedeni segmenti-komponente modela inovacione sposobnosti preduzeća ilustrativno su prikazana na *slici 6.1*. Imajući u vidu njihov značaj u nastavku izlaganja ćemo svaki od navedenih segmenata modela u najkraćim crtama pokušati pojasniti.

<sup>337</sup> Novaković, V, Samardžić, D. (2000). *Mali biznis i preduzetništvo*, Drašlar Partner, Beograd, str. 4

<sup>338</sup> Šćekić, V, Stipankov, I, Pecić, D. (2012). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća*, Inovacije i razvoj br. 2/2012, Institut za rudarstvo i metalurgiju, Beograd, str. 35

<sup>339</sup> Isto, str. 35



*Slika 6.1. Model inovacione sposobnosti preduzeća*<sup>340</sup>

*Komponenta 1 – Preduzeće.* Ova komponenta modela inovacione sposobnosti preduzeća odnosi se na to da novi izazovi treba da se neprestano traže, pri čemu organizaciona kultura treba da podržava sistem vrednosti preduzeća. Oni ljudi koji predvode inovacije treba da usvoje tzv. *piratski duh*. Faze delovanja za razvoj preduzeća treba da obuhvataju sledeće: *Prvo*, prepoznati vrednost pokretača (interni preduzetnici); *Drugo*, prihvatanje investiranja u budućnost; *Treće*, određivanje strateških ciljeva za istraživanje novih oblasti.

*Komponenta 2 – Energija.* Ova komponenta modela inovacione sposobnosti preduzeća odnosi se na to da su inovativna preduzeća puna energije i da su optimistična. Visoki nivoi energije su prirodni u preduzećima koja su bazirana na timovima, ali krutost, usko razmišljanje, pesimizam i strah mogu da otmu preduzeću uzbuđenje, strast i entuzijazam. Takvi *energetski ponori* potkopavaju i uništavaju inovacionu sposobnost preduzeća. Menadžeri treba da oslobode latentne energije i kanališu strast ka istraživanju potencijala novih ideja. Pri tome, organizacioni lideri moraju biti uzbuđeni idejama i moraju da deluju puni entuzijazma. Takođe, oni moraju da budu predvodnici.

<sup>340</sup> Ščekić, V, Stipankov, I, Pecić, D. (2012). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća*, Inovacije i razvoj br. 2/2012, Institut za rudarstvo i metalurgiju, Beograd, str. 35

Kod ove komponente modela inovacione sposobnosti preduzeća faze delovanja za razvoj organizacione energije obuhvataju sledeće: *Prvo*, zapošljavanje ljudi neuobičajene energije; *Drugo*, donošenje brzih pozitivnih odluka vezano za to šta treba da se uradi; *Treće*, investiranje u lični razvoj ključnih zaposlenih.

*Komponenta 3 – Ovlašćenje.* Ova komponenta modela inovacione sposobnosti preduzeća podrazumeva da mnogo ljudi u preduzeću tj. zaposlenih mora da bude izvor inoformacija, a da bi mogli da doprinesu inovacijama oni moraju svi biti ovlašćeni. Značajna kreativnost se oslobađa kada svaki zaposleni oseća potrebu da pogleda oko sebe i nađe nove ili bolje načine da uradi nešto. Ovlašćenje za inovacije ohrabruje ljude da tragaju za idejama, eksperimentišu i daju svoje inovativne predloge i rešenja. S obzirom da inovacione inicijative mogu da zahtevaju određena sredstva, potrebno je da se menadžment preduzeća obaveže za to. Dakle, inovacija zahteva jedan partnerski odnos između ovlašćenih, kreativnih zaposlenih i odlučnih menadžera preduzeća. Pri tome, osnovne faze delovanja za razvoj ovlašćenja, ogledaju se u sledećem: *Prvo*, osigurati da postoje očekivanja da svako treba da doprinese inoviranju; *Drugo*, obučiti menadžere da daju ovlašćenja članovima svojih timova; *Treće*, tražiti od ključnih radnika da razvijaju nove ideje.<sup>341</sup>

*Komponenta 4 – Eksperiment.* Ova komponenta modela inovacione sposobnosti ističe da inovacija traži eksperimentisanje. Ogroman broj ideja će možda morati da se pregleda, ispita i istraži ali samo mali deo njih će biti usvojen. Pri tome, ima smisla usvajati samo one ideje koje pružaju maksimalne prednosti. Često je latentna vrednost ideje skrivena kada se iz prve ruke predloži. Zato se ideje moraju istražiti kako bi troškovi i koristi implementacije postali jasniji. S tim u vezi, treba reći da industrije koje se zasnivaju na kreativnosti, kao moda, filmska industrija i farmaceutska istraživanja, poznaju veoma dobro značaj eksperimentisanja, jer one potpuno svesno i namerno isprobavaju ideje i pri tome koriste najobjektivnije postupke kojima raspolažu da bi ih procenili. Takve tehnike najčešće primenjuju tzv. rastuće industrije. Eksperimentisanje je neophodno iz tri glavna razloga, to su: *prvo*, eksperimentisanje forsira razvoj ideja, *drugo*, ono smanjuje rizik jer objektivna informacija pruža solidnu osnovu za donošenje odluke, i *treće*, samo eksperimentisanje predstavlja izuzetno moćan izvor učenja, jer oni koji su uključeni u eksperimentisanje dobijaju iz prve ruke uvid u to koliko je realno da se ideja ostvari i u praksi. Inače, osnovne faze delovanja za razvoj eksperimentisanja ogledaju se u sledećem: *Prvo*, osnivanje fonda za tzv. spekulativne inicijative; *Drugo*, formiranje posebnih grupa i timova za eksperimentalni rad; *Treće*, prihvatanje činjenice da će neki projekti možda i propasti.<sup>342</sup>

<sup>341</sup> Pavlović, M, Orčić, D. (2020). *Uloga inovativnog pristupa u malim i srednjim preduzećima*, str.5 [www.academia.edu](http://www.academia.edu) (15.05 2020).

<sup>342</sup> Isto, str. 5

*Komponenta 5 – Uvid.* Ova komponenta modela inovacione sposobnosti preduzeća podrazumeva da se organizacije (preduzeća) ne bave samo inovacijama, već se bave inovacijama sa ciljem. Drugim rečima, da bi znali gde su potrebne inovacije mora se imati uvid, što znači da se mora imati uvid u želje i potrebe ljudi. Za ove potrebe, najčešće se koriste tehnike ispitivanja tržišta. Pri tome, isto tako je veoma važno i poznavanje kupaca i imanje uvida u sam potencijal ideje. Uvid zahteva moć opažanja, otvorenost uma i veliku upornost. Neophodno je da se gleda dalje od drugih i da se stvari sagledaju dublje. To svakako zahteva ljude sa vizijom koji rade zajedno da bi stvorili sliku kakva će biti budućnost. U tom kontekstu, dobijanje uvida trebao bi da postane *de facto* način života. Inače, faze delovanja za razvoj uvida ogledaju se u sledećem: *Prvo*, uključivanje mnogo ljudi u približavanje potrošaču i ispitivanje tržišta; *Drugo*, istraživanje potreba i želja potencijalnih kupaca koji trenutno nisu potrošači; *Treće*, istraživanje potencijala tzv. nadolazećih tehnologija.<sup>343</sup>

*Komponenta 6 – Namera.* Ova komponenta modela inovacione sposobnosti preduzeća podrazumeva usmeravanje napora ka zahtevima inovacija i to jasnim predstavljanjem namera. Shodno tome, to je prevashodno zadatak rukovodilaca, odnosno menadžera koji moraju da jasno osvetljavaju pravac u kome treba da ide organizacija (preduzeće). Dobre ideje najčešće se nađu samo zato što ih neko traži. Iako nije moguće garantovati kreativnost, ipak je činjenica da ciljana potraga za idejama često donosi dobre rezultate. To ujedno znači, da postoji bliska veza između inovacije i strategije. Analogno tome, faze delovanja za razvoj namera za inovaciju, trebalo bi da se ogledaju u sledećem: *Prvo*, osnovati moćne *ad hoc* timove da istraže definisane tzv. *prostore mogućnosti*; *Drugo*, formirati saveze sa inovativnim firmama koje tek počinju sa poslovanjem i sa njima deliti ideje; *Treće*, razraditi scenarija vezano za to kakva budućnost može da bude i u skladu sa tim, definisati svoju ulogu u tome.<sup>344</sup>

*Komponenta 7 – Investicija.* Ova komponenta modela inovacione sposobnosti preduzeća, po logici stvari, podrazumeva da inovacije zahtevaju investicije, odnosno trošenje novca. Iako su neke inovacije potpuno besplatne jer zahtevaju angažovanje samo vremena i napora ljudi, ipak u kasnijim fazama inovacija može da zahteva ulaganje dodatnih sredstava uključujući značajne svote novca i vreme rukovodilaca (menadžera). Inovacija zahteva veoma intenzivan rad. Kada menadžment preduzeća odabere da investira u veliki inovacioni projekat onda se otvaraju jedna vrata mogućnosti, ali će se verovatno zbog toga zatvoriti druga vrata. To praktično znači, da preduzeće može da se bavi samo sa određenom količinom inovacija. Ako preduzeće sledi suviše ideja u isto vreme onda će se resursi rasipati a kreativni i inovativni intenzitet preduzeća će slabiti.

<sup>343</sup> Pavlović, M, Orčić, D. (2020). *Uloga inovativnog pristupa u malim i srednjim preduzećima*, str.6 [www.academia.edu](http://www.academia.edu) (15.05 2020).

<sup>344</sup> Isto, str. 6

Inovacija postavlja mnoge dileme pred finansijske rukovodioce preduzeća jer je veoma teško, a ponekad i nemoguće, predvideti vrednost koja će biti stvorena u nekom vremenu kada sama ideja bude iskorišćena, odnosno komercijalizovana. Zbog toga, takve procene zahtevaju veliko znanje, umeće, racionalan um i intuiciju od strane finansijskih rukovodilaca preduzeća. Inače, faze delovanja za investicije u inovaciju, uglavnom se ogledaju u sledećem: *Prvo*, odvojiti tačno definisan fond koji je potreban za inovaciju; *Drugo*, bolje je investirati u nekoliko dobrih inicijativa (ideja) nego neracionalno rasipati sredstva; *Treće*, postaviti tzv. *agresivne mete* za sve odabrane i definisane investicione projekte.<sup>345</sup>

*Komponenta 8 – Implementacija.* Ova komponenta inovacione sposobnosti preduzeća podrazumeva mogućnost da se odabrane ideje mogu i primeniti u praksi, odnosno da se mogu implementirati kao inovacije, što praktično znači da mogu dati neki doprinos promenama. Pri tome, implementacija manjih inovacija često se događa između samih radnih grupa u preduzeću i takve inovacije predstavljaju lokalne izazove. Međutim, velike inovacione inicijative mogu često zahtevati veoma složene promene koje zahtevaju dosta saradnje među različitim grupama i kao takve one predstavljaju velike izazove za rukovodioce (menadžere) preduzeća. S tim u vezi, neki oblici inovacija posebno kod tehničkih proizvoda, počinju u odeljenju za istraživanje i razvoj, a kasnije se prebacuju u odeljenje za proizvodnju. U tim slučajevima, efikasna implementacija inovacije proizvoda zahteva da horizontalni procesi budu optimalizovani i precizno uređeni. Inače, osnovne faze delovanja za poboljšanje implementacije inovacija ogledaju se u sledećem: *Prvo*, postavljanje središnjeg procesa inovacija (npr. prepoznavanje faza i izlaza); *Drugo*, određivanje jedne osobe koja je odgovorna za ukupan inovacioni proces; *Treće*, pokušati smanjiti beskorisne granice među različitim grupama zaposlenih u preduzeću.<sup>346</sup>

Mala i srednja preduzeća često nemaju mogućnosti da sebi priušte profesionalne kadrove za investicije, marketing, kvalitet proizvoda, sistem upravljanja (menadžment), primenu novih tehnologija itd. Zbog ovih, kao i zbog mnogih drugih ograničenja mnoga MSP nisu u mogućnosti da značajnije razviju svoj inovacioni kapacitet i svoju inovacionu sposobnost. Zato, da bi se inicirale komponente inovativnosti u MSP na tržištu se nude određene konsalting usluge. Uloga konsultanta u procesu inovativnog pristupa u MSP je značajna iz više razloga: *prvo*, konsultant ima neutralan pristup problemu, *drugo*, obezbeđuje se sasvim drugi ugao gledanja na problem, *treće*, povećava se efektivnost i racionalnost u rešavanju problema, i *četvrto*, konsultant se tačno fokusira na rezultat, što MSP praktično donosi nov kvalitet i vrednost.

<sup>345</sup> Pavlović, M, Orčić, D. (2020). *Uloga inovativnog pristupa u malim i srednjim preduzećima*, str.6 [www.academia.edu](http://www.academia.edu) (15.05 2020).

<sup>346</sup> Isto, str. 6

### 1.3. Limitirajući faktori inovativnosti malih i srednjih preduzeća

Savremena mala i srednja preduzeća posluju u veoma složenom i neizvesnom okruženju koje se neprestano menja. Na promene i turbulencije okruženja mala i srednja preduzeća reaguju prilagođavanjem i stalnim inoviranjem čime i sama utiču na promene poslovnog okruženja kao i ponude na tržištu. U tom kontekstu, osnovna tajna uspeha malih i srednjih preduzeća jeste brzina, intenzitet i kvalitet promena, odnosno način na koji se ova preduzeća prilagođavaju kao i vrste i kvalitet inovacija koje ova preduzeća stvaraju. Prema tome, prilagođavanje i inoviranje su međusobno neraskidivo povezane pojave jer jedna drugu podrazumevaju i podstiču.<sup>347</sup> Međutim, iako opstanak malih i srednjih preduzeća zavisi od njihovih inovativnih mogućnosti, u praksimnoga MSP uopšte ne inoviraju ili su njihove inovacije veoma ograničene i odnose se samo na mala postepena poboljšanja već postojećih proizvoda, procesa, marketinga, organizacije ili nečeg drugog. Osnovni razlog za to jeste postojanje limitirajućih faktora koji ograničavaju, usporavaju, a u nekim slučajevima i potpuno onemogućavaju MSP da uspešno inoviraju.

Inovacioni proces je veoma složena aktivnost na koju utiče izuzetno velik broj različitih faktora. Pri tome, kao što postoje brojni faktori koji pozitivno utiču na inovativne procese tako isto postoje i faktori koji negativno utiču na uspešnost procesa inoviranja u MSP. Shodno tome, da bi se inovacioni proces ubrazao i unapredio neophodno je identifikovati i razvrstati te faktore. Prvi korak u tome predstavlja sagledavanje i razumevanje faktora koji limitiraju inovativnu aktivnost malih i srednjih preduzeća u cilju stvaranja odgovarajućih mehanizama za njihovo smanjenje, prevazilaženje ili potpuno otklanjanje. Na taj način, došlo bi se do boljih inovacionih rezultata kada su u pitanju mala i srednja preduzeća. Shodno tome, u nastavku izlaganja će se pokušati identifikovati osnovni limitirajući faktori inovativnosti malih i srednjih preduzeća.

U proteklom periodu, istraživanja vezana za ograničenja inovativnosti malih i srednjih preduzeća privuklo je pažnju većeg broja autora iz različitih zemalja. Međutim, iako se rezultati do kojih se došlo odnose na pojedinačne zemlje za koje su vršena ovakva istraživanja, ipak se objedinjavanjem rezultata ovakvih istraživanja može doći do formiranja celovite slike prisutnih ograničenja i prepreka koje usporavaju i ograničavaju inovacione aktivnosti i procese u MSP. Mada je činjenica da se pristupi u pomenutim istraživanjima međusobno razlikuju, bez obzira na to, moguće je sve limitirajuće faktore inovativnosti malih i srednjih preduzeća podeliti na dve velike grupe i to: interni i eksterni limitirajući faktori. Interni faktori se odnose na ograničenja unutar preduzeća, dok eksterni faktori se odnose na spoljna ograničenja iz okruženja.

---

<sup>347</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 167

Interni limitirajući faktori inovativnosti malih i srednjih preduzeća su prepreke koje nastaju unutar preduzeća i rezultat su načina organizovanja preduzeća, kvaliteta i motivisanosti zaposlenih i menadžmenta, percepcije značaja inovacija za preduzeće, sklonosti i spremnosti za preuzimanje rizika, raspoloživih finansijskih sredstava za inovacije, tehnološke opremljenosti, kapaciteta i brzine usvajanja novih tehnologija, brzine i motivisanosti preduzeća za uvođenje novih proizvoda i novih organizacionih oblika itd. Navedeni limitirajući faktori inovativnosti malih i srednjih preduzeća nastaju unutar preduzeća i vezani su za specifičnosti upravljanja MSP i organizacijom u preduzeću. Interni faktori prepreka inovacionim procesima mogu da u velikoj meri ograniče, a u nekim slučajevima čak i da onemoguće inovacije u preduzeću. Interni ograničavajući faktori razlikuju se od preduzeća do preduzeća i predstavljaju odraz uspešnosti organizacije i poslovanja samih preduzeća. Međutim, interne prepreke inovacijama u MSP mogu se posmatrati i drugačije. Naime, u nekim situacijama unutrašnje prepreke mogu čak da dovedu do poboljšanja inovacionih aktivnosti MSP. To se događa u slučajevima kada postojanje inovativnih prepreka utiče na preispitivanje (napuštanje, menjanje ili odlaganje) inovacionih ideja i inovacionih projekata.<sup>348</sup>

Eksterni limitirajući faktori inovativnosti malih i srednjih preduzeća su eksterna (spoljna) ograničenja koja proizlaze iz okruženja u kome preduzeće posluje. Eksterna ograničenja nastaju kada MSP stupaju u odnose sa drugim preduzećima, ustanovama ili organizacijama u svojim ekonomskim i inovacionim aktivnostima. Ovi faktori inovacionih ograničenja za MSP proizlaze iz institucionalnog i tržišnog ambijenta, pa su kao takvi u bliskoj vezi sa tržištem, državom, kao i sistemskim problemima u privredi kao celini. U literaturi se kao eksterni ograničavajući faktori inovativnosti malih i srednjih preduzeća najčešće navodi sledeće: ograničene mogućnosti za spoljno finansiranje inovacionih procesa zbog visokog rizika i neizvesnosti ulaganja u MSP, nedostatak tehnološkog znanja i tržišnih mogućnosti za inovacije, obavezna standardizacija, nepostojanje razvijenog i efikasnog nacionalnog inovacionog sistema, odsustvo povezivanja inovativnih preduzeća što onemogućava efikasnu razmenu inovacija i znanja, nepostojanje pravih partnera za inovativnu saradnju i inovacije, neadekvatan obrazovni sistem i nedostatak kvalitetnog i stručnog kadra, loša zakonska regulativa, odsustvo adekvatne državne pomoći za inovativne aktivnosti i razvoj MSP itd.<sup>349</sup> Za kreatore makro-ekonomske politike relevantne su i bitne informacije o eksternim ograničavajućim faktorima inovativnosti MSP, jer eksterni faktori ograničenja inoviranju MSP predstavljaju osnovu za eventualnu državnu intervenciju u pravcu smanjenja jačine uticaja eksternih faktora ograničenja na inovacione aktivnosti MSP.

---

<sup>348</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 167-168

<sup>349</sup> Isto, str. 168

U periodu protekle dve decenije ovog veka, istraživanja vezana za faktore ograničenja inovativnosti malih i srednjih preduzeća bila je tema ne samo većeg broja autora iz različitih zemalja, već takođe i tema za istraživanje u mnogim međunarodnim i nacionalnim istraživačkim projektima. Osnovni nalazi takvih studija pokazuju najznačajnije unutrašnje i spoljne prepreke inoviranju u malim i srednjim preduzećima. Prema rezultatima istraživanja, najznačajniji interni ograničavajući faktori inovativnosti MSP ogledaju se uglavnom u sledećem: finansijska uska grla, neadekvatna finansijska sredstva, nedostatak internih fondova, visoki troškovi inovacija, visok ekonomski rizik, neadekvatnost istraživačko-razvojnih aktivnosti, projektovanje i testiranje proizvoda unutar preduzeća, nedostatak računovodstvenih sistema, percepcije zaposlenih o riziku i troškovima inovacija, nedostatak stručnih kadrova, nedostatak tehnološkog znanja itd. Takođe, kao najznačajniji eksterni ograničavajući faktori inovativnosti MSP uglavnom se navodi sledeće: lakoća kopiranja inovacije, državna birokratija, nedostatak podrške države, nedostatak stručne radne snage, loša kreditna aktivnost banaka, nedostatak informacija o tehnologiji, nedostatak tehničkih informacija, tržišna ograničenja, tehnološke prepreke, nedostatak spoljnog finansiranja, ograničenja na inostranom tržištu itd.<sup>350</sup>

Na osnovu sprovedenih istraživanja o komplementarnosti između različitih prepreka inoviranju u proizvodnim preduzećima, rezultati istraživanja su pokazali da postoji 9 osnovnih limitirajućih faktora inovativnosti, to su: (1) visoki troškovi inoviranja, (2) nepostojanje odgovarajućih izvora finansiranja, (3) unutrašnji otpori promenama u preduzeću, (4) nevoljnost za preuzimanje poslovnih rizika, (5) nedostatak kvalifikovanih kadrova, (6) nedovoljna informisanost o tehnologijama, (7) nedovoljna informisanost o tržištu, (8) ograničenja vezana za zakonodavstvo, (9) nedovoljna zainteresovanost potrošača za nove proizvode.<sup>351</sup>

Slična istraživanja koja su kasnije vršena, pokazala su da je moguće identifikovati 11 osnovnih ograničavajućih faktora inovativnosti, to su: (1) visoki troškovi, (2) nedostatak dobrih stručnjaka, (3) veoma dug period otplate investicije, (4) nedovoljna opremljenost tehnologijom, (5) rigidni propisi i standardi, (6) nedostatak kapitala, (7) nedostatak odgovora potrošača, (8) otpor promenama kod zaposlenih, (9) strah od rizika, (10) nepoznavanje tržišta, i (11) slaba poslovna infrastruktura.<sup>352</sup>

Rezultati navedenih istraživanja jasno pokazuju da egzistiranje ograničavajućih faktora i prepreka kod inoviranja predstavlja osnovni razlog zašto MSP ne mogu uvek da iskoriste svoje inovativne ideje i zašto mnoga MSP ne ulažu dovoljno u inovacione aktivnosti, *tabela 6.1.*

<sup>350</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 169-174

<sup>351</sup> Isto, str. 170

<sup>352</sup> Isto, str. 174



NAJZNAČAJNIJA OGRANIČENJA ZA INOVIRANJE MSP <sup>353</sup>

Tabela 6.1.

Spoljni faktori ograničenja	Unutrašnji faktori ograničenja	Ograničenja iz okruženja	Ograničenja zbog nedostataka veština
- Tehnološke informacije, sirovine i finansije	- Nedostatak internih finansijskih sredstava	- Birokratske prepreke	- Nedostatak visoko kvalifikovanih radnika
- Potrebe kupaca, njihova percepcija rizika od inovacija	- Nekompletnost informacionog sistema ERP	- Duge administrativne procedure	- Otežan pristup visoko kvalifikovanim radnicima
- Nedostatak finansijskih sredstava	- Nedostatak znanja (know-how)	- Nedostatak intelektualne svojine	- Nedostatak visoko stručnih kadrova
- Nedostatak informacija vezano za tehnologije	- Visoki troškovi inovacija	- Vladine uredbe	- Nedostatak tehnološkog obrazovanja
- Nedostatak tehničkih informacija	- Visok ekonomski rizik	- Restriktivni zakonski propisi	- Nedostatak tehnoloških ekspertiza
- Rizik od inovacija	- Nedovoljan odziv kupaca	-----	- Nedostatak kvalifikovane radne snage
- Ograničenja na domaćem i inotrzštu	- Nedostatak internih fondova	-----	- Ograničena interna znanja za efikasno i efektivno upravljanje inovativnim procesom
- Nedostatak spoljnog finansiranja	- Nedostatak adekvatnog računovodstvenog sistema	-----	- Nedostatak upravljačkih znanja (menadžmenta)
- Loši uslovi na tržištu	- Percepcija zaposlenih o riziku i troškovima inovacija, i njihov otpor	-----	- Nedovoljno poznavanje tržišta

Iz prethodnih razmatranja, vidi se da najznačajniji ograničavajući faktor inovativnosti malih i srednjih preduzeća predstavlja u stvari finansiranje, odnosno nemogućnost pristupa spoljnim izvorima finansiranja, pri čemu su MSP u znatno nepovoljnijem položaju u odnosu na velika preduzeća. Otežano finansiranje je najteža prepreka rastu i razvoju MSP. U početnim fazama većina MSP se oslanja na sopstvene izvore finansiranja. Međutim, u kasnijim fazama potrebe za finansijskim sredstvima i kapitalom prevazilaze interne mogućnosti MSP tako da ona tada razmatraju mogućnosti korišćenja eksternih izvora finansiranja kako bi se obezbedila sredstva za neophodne investicije i razvoj poslovanja MSP. Pri tome, finansiranje iz eksternih izvora posebno je problematično za inovativna MSP čiji su poslovni poduhvati veoma rizični.<sup>354</sup> Zato, banke nerado kreditiraju MSP jer ih doživljavaju kao nesigurne zajmopimce. Ako ih ipak kreditiraju onda u cenu kredita ugrađuju premiju za rizik, zbog čega MSP dobijaju kredite sa veoma visokim kamatnim stopama u odnosu na kredite odobrene velikim preduzećima.

<sup>353</sup> Nikolić, M. (2014) *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, str. 172-173-174 (modifikovano u skladu sa potrebama rada).

<sup>354</sup> Erić, D, Beraha, I, Đurićin, S, Kecman, N, Jakišić, B. (2012). *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka Beograd i Privredna komora Srbije, Beograd, str. 41

#### 1.4. Inovaciona politika malih i srednjih preduzeća

Inovacije se smatraju osnovnim izvorom održive konkurentnosti, sredstvom za izlazak iz ekonomske krize i izvorom rasta u globalnoj privredi koja je zasnovana na znanju. Zbog toga, ne iznenađuje činjenica što mnoga preduzeća danas više investiraju u nematerijalne inovacije (npr. softver, poslovne veštine, organizaciona znanja, brendiranje) nego u razvoj tradicionalnih tehnologija tj. mašina, opreme i objekata. Ovo je posledica toga, što inovacija nije samo rezultat nauke i razvoja nove tehnologije već predstavlja, pre svega, stvaranje velikog broja novih proizvoda i usluga u svim sektorima privrede, primenu novih procesa i metoda rada, novih načina isporuke proizvoda i usluga potrošačima, novih načina informisanja potrošača o proizvodu ili usluzi, novih načina organizovanja i upravljanja (menadžmenta) u preduzeću i stvaranje novih odnosa između različitih preduzeća (tzv. višestruke inovacije).

Osnovni cilj inovativnih aktivnosti i inovacija jeste modernizovanje privrede i povećanje konkurentnosti preduzeća što doprinosi opštem privrednom napretku, rastu izvoza i otvaranju novih radnih mesta u nacionalnim privredama. Zbog toga, inovacioni procesi treba da budu podržani javnom politikom države kako bi se obezbedio pun obim društvene koristi od inovacija. Kreatori makro-ekonomske politike širom sveta prepoznali su razvojni potencijal inovacija i na različite načine, prema potrebama i mogućnostima, ulažu napore u pravcu podrške preduzećima u njihovim inovativnim aktivnostima.

Mala i srednja preduzeća imaju značajnu ulogu u savkom regionalnom, nacionalnom i međunarodnom inovativnom sistemu. Pri tome, njihov značaj ne dolazi samo od njihove velike brojnosti, već pre svega, od njihove sklonosti i efikanosti u inoviranju. Mala i srednja preduzeća danas imaju ključnu ulogu u razvoju i korišćenju mnogih novih tehnologija koje određuju budući pravac razvoja i konkurentnost privrede. MSP nisu samo puki korisnici novih tehnologija već su danas postali i značajani stvaraoci znanja i naprednih tehnologija. Ona sve više učestvuju u protoku znanja unutar inovacionih sistema, ne samo kao korisnici znanja već i kao izvori znanja, pa shodno tome, veoma su aktivna čak i u nekim radikalnim inovacijama. Dakle, položaj i značaj malih i srednjih preduzeća u inovativnim procesima danas je drastično povećan i to zahvaljujući mnogim faktorima kao što su: razvoj privrede zasnovan na znanju, razvoj koncepta otvorenih inovacija, brzi razvoj netehnoloških inovacija, rast tražnje za ekološkim inovacijama, tendencije u tokovima globalizacije koja je omogućila bolju razmenu znanja, inovacionih rezultata i jačanje saradnje između preduzeća i drugih istraživačkih organizacija itd.<sup>355</sup>

---

<sup>355</sup> Nikolić, M. (2014) *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, str. 181-182

U cilju jačanja i poboljšanja inovativnih aktivnosti u preduzećima, mnoge zemlje definišu i sprovode politiku podrške inovativnim malim i srednjim preduzećima. Ove politike obuhvataju veoma širok spektar mera čiji je osnovni cilj povećanje inovacionog kapaciteta MSP kako bi ona bila konkurentnija, što uključuje i razvoj novih proizvoda i usluga, uvođenje novih proizvodnih procesa, novih modela organizovanja, osvajanje novih tržišta, načina zadovoljavanja potreba potrošača itd. Država donosi i sprovodi politiku podsticanja inoviranja, ali su ipak preduzeća ta koja posluju, proizvode, inoviraju i investiraju. Zbog toga, nužno je uspostaviti blisku saradnju između države koja donosi i sprovodi inovacionu politiku i malih i srednjih preduzeća na koje se ta politika usmerava. To praktično znači, da izgradnja efikasnog sistema inoviranja u nacionalnoj privredi zahteva da ciljevi inovacione politike i ciljevi razvoja MSP moraju biti usklađeni. Samo na taj način se mogu ispuniti ciljevi i opravdati ulaganja u jačanje inovacionih kapaciteta MSP, a korist bi bila obostrana i za državu i za sektor MSP.<sup>356</sup>

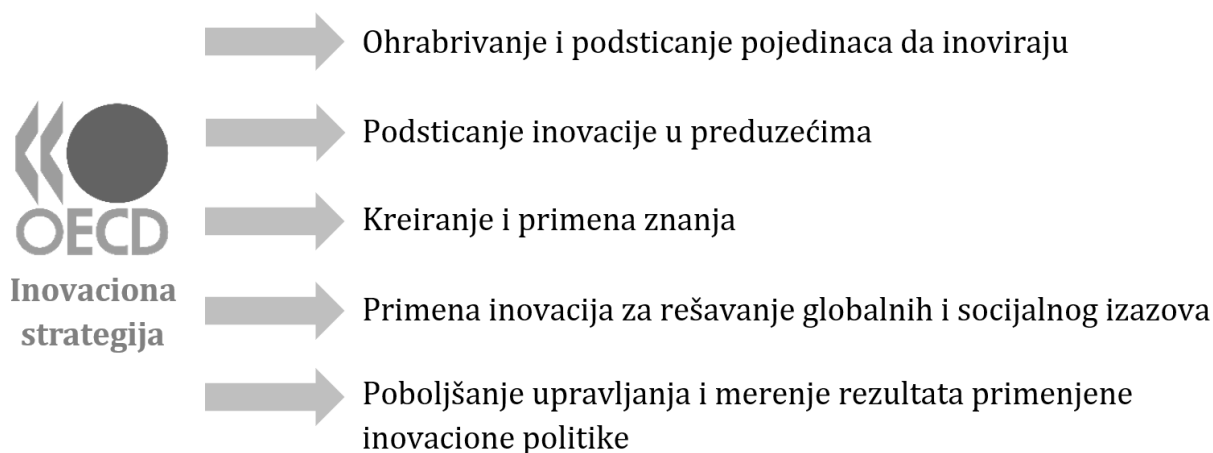
Jedan od dobrih primera sistemskog pristupa kreiranju inovacione politike predstavlja inovaciona strategija koju je 2010. godine izradila Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj, grupe najrazvijenijih zemalja – OECD (*The Organisation for Economic Co-operation and Development*). U inovacionoj strategiji OECD-a predlaže se novi model upravljanja saradnjom u oblasti međunarodne nauke, tehnologije i inovacija, kako bi se odgovorilo na nove izazove koji dolaze iz globalnog okruženja. Za razliku od većine drugih inovacionih politika koje su u stvari vertikalno usmerene čiji je cilj podsticanje inovativnosti u određenoj oblasti, sektoru, tehnologiji ili geografskoj sredini, inovaciona politika grupe zemalja OECD-a obuhvata veom aširoku viziju inoviranja koja zahteva i horizontalnu i vertikalnu koordinaciju politike. Ovakav pristup zahteva zajedničke napore mnogih zemalja članica da bi se napravila ravnoteža između ponude i tražnje i zadovoljila očekivanja potrošača i društva u celini.<sup>357</sup>

Inovaciona strategija OECD-a prepoznaje različite izazove sa kojima se zemlje suočavaju uvažavajući njihove ekonomske strukture, nivo razvijenosti, poslovnu kulturu i institucije. Ono na čemu ova strategija insistira i na čega stavlja fokus interesovanja jeste povezivanje svih javnih politika i njihova efikasna koordinacija sa inovacionom politikom u cilju pomoći Vladama širom sveta da koriste inovacije kao sredstvo za poboljšanje ekonomskog i društvenog blagostanja. Pri tome, posebno se ističe potreba povezivanja inovacionih politika koje se donose na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou. U povezanoj globalnoj ekonomiji, da bi inovaciona politika bila uspešna moraju se utvrditi prioriteti i razvijati oblasti u kojima mogu da se postignu najefektniji rezultati, a u kojima postoji kritična masa neophodnih resursa, pre svega, kritična masa znanja.

<sup>356</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 182

<sup>357</sup> Isto, str. 184

Inovaciona strategija grupe zemalja OECD-a zasniva se na pet prioriternih stubova koji zajedno čine osnovu za strateški i sveobuhvatan pristup promovisanju i razvoju inovacija. Ovi prioriteti, ilustrativno su jasno prikazani na slici 6.2.



*Slika 6.2. Pet stubova inovacione strategije OECD-a*<sup>358</sup>

Prioritet koji je dodeljen svakom od pet navedenih stubova inovacione strategije OECD-a zavisi od prirode i stanja inovacionog sistema u svakoj pojedinačnoj zemlji, jer je pretpostavka da ne postoje univerzalna rešenja i da svaka mera i preporuka nema univerzalan karakter, te da se ne može na sve zemlje identično primenjivati. Takođe, u strategiji se posebna pažnja poklanja i odnosima unutar inovacionog sistema. Pri tome, nastoji se izbeći pojava uskih grla koja mogu da značajno smanje rezultate primene inovacione strategije.<sup>359</sup>

Na izazove koji su nastali kao rezultat globalne konkurencije, osim zemalja grupe OECD takođe su reagovale i zemlje Evropske unije koje su svoje inovativne strategije usmerile u pravcu pretvaranja dobrih inovativnih ideja u nove proizvode i usluge za tržište. Evropska komisija u saradnji sa Vladama zemalja članica Evropske unije, razvila je niz politika i inicijativa koje podržavaju inovacije u malim i srednjim preduzećima i privredi kao celini. Otuda, u inovacionim politikama Evropske unije i nacionalnim inovacionim politikama zemalja članica EU, inovacije u malim i srednjim preduzećima su prepoznate kao osnova buduće ekonomske konkurentnosti ali i održivog razvoja i stvaranja vrednosti i bogatstva. Zato je unapređenje znanja, razvoj inovacija i svih ostalih elemenata društva zasnovanog na znanju osnovni pravac razvoja Evropske unije. Za postizanje tako visoko postavljenih ciljeva preduzete su brojne mere i aktivnosti i izdvojena su velika sredstva, kako na nivou EU tako i u okviru pojedinačnih zemalja članica.

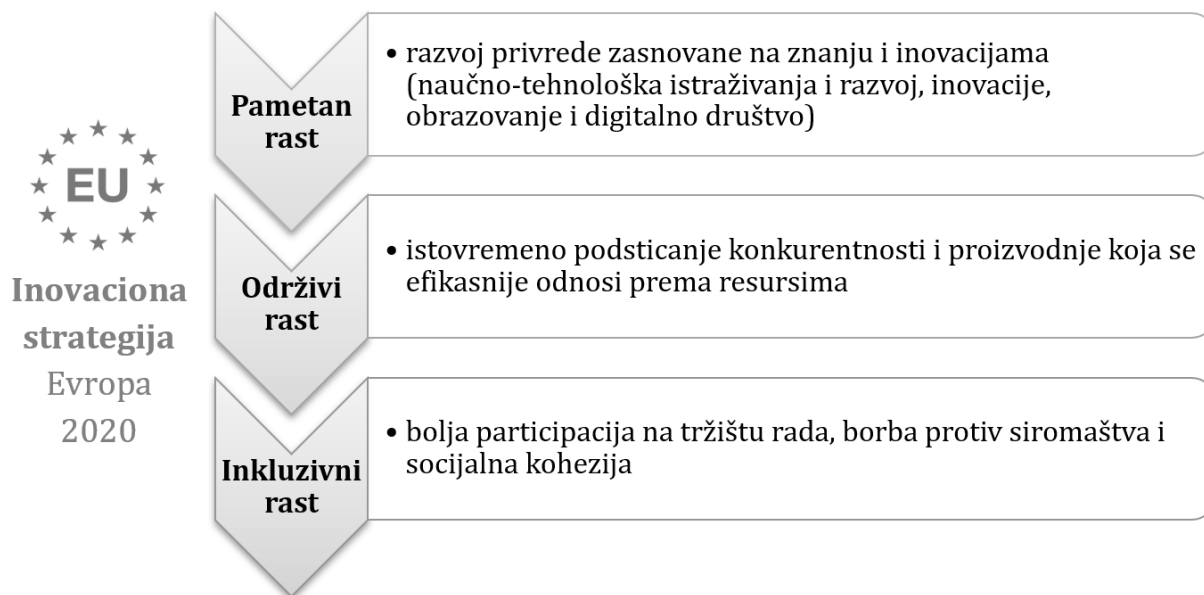
<sup>358</sup> Prema: Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 185, (modifikovano).

<sup>359</sup> Isto, str. 185

U kontekstu navedenog, razvoj inovacione politike zemalja članica Evropske unije danas obuhvata veliki set definisanih ciljeva za razvoj inovacija, među kojima su najvažniji sledeći: <sup>360</sup>

- (1) Uspostavljanje povezanosti inovacionih politika;
- (2) Regulatorni okvir mora da odgovara inovacijama;
- (3) Podsticanje stvaranja i razvoja inovativnih preduzeća;
- (4) Poboljšanje ključnih elemenata inovacionog sistema;
- (5) Razvoj društva otvorenog za inovacije.

Velike promene nastale kao posledica globalizacije, društvenih i socijalnih izazova usled starenja stanovništva, razvoja nove ekonomije zasnovane na znanju, kao i prijem novih zemalja članica, predstavljaju primarne faktore koji su podstakli Evropsku uniju da definiše ciljeve i instrumente za ostvarivanje konkurentnosti u novim, izmenjenim uslovima, a u cilju poboljšanja ekonomskih, društvenih, socijalnih i ekoloških uslova unutar Evropske unije. U skladu sa takvim strateškim opredeljenjem Evropska unija je 2010. godine razvila strategiju za vođenje pametnog, održivog i inkluzivnog rasta - Evropa 2020, kako bi obezbedila tehnološku konkurentnost na međunarodnom nivou. U ovoj strategiji, značajna pažnja je posvećena strukturnim reformama, ulaganjima u obrazovanje, infrastrukturu i istraživanje u cilju lakšeg, boljeg i ubranog razvoja industrijskih i finansijskih inovacija.<sup>361</sup> Prioritetne oblasti inovacione strategije videti na *slici 6.3*.



*Slika 6.3. Prioritetne oblasti inovacione strategije Evropa 2020* <sup>362</sup>

<sup>360</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 189

<sup>361</sup> Isto, str. 191

<sup>362</sup> Prema: Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, Cit. delo, str. 191 (modifikovano u skladu sa potrebama rada).

Strategijski koncept Evropske unije definiše prioritete oblasti inovacione strategije Evropa 2020 i predviđa da sve zemlje članice EU učestvuju u realizaciji postavljenih ciljeva svojim programima i nacionalnim strategijama koje su usklađene sa evropskom, ali koje se mogu međusobno razlikovati. Postizanje svakog od pojedinačnih ciljeva strategije EU uslovljeno je ostvarivanjem svih ostalih ciljeva, što praktično znači da se istovremeno moraju realizovati svi postavljeni ciljevi. Pri tome, osnovni kratkoročni cilj strategije jeste da se obezbedi uspešan izlaz evropske privrede iz ekonomsko-finansijske krize, dok je dugoročni cilj strategije da se fundira i stvori dobra osnova za budući održivi rast i globalnu konkurentnost evropske privrede.<sup>363</sup>

Da bi se ispunili ciljevi koji su postavljeni na nivou Evropske unije, pokrenuto je sedam vodećih inicijativa koje razrađuju specifične aktivnosti i mere, gde se jasno precizira na kom nivou se određena aktivnost ili mera sprovodi, da li na nivou EU ili na nivou zemalja članica EU. Jedan od najznačajnijih ciljeva strategije EU jeste poboljšanje uslova za istraživanje, razmenu znanja i inoviranje. Ispunjenje ovih ciljeva zahteva da ulaganje u istraživanje i razvoj u EU bude u 2020. godini na nivou od 3% bruto društvenog proizvoda EU jer se očekuje da inovacije koje budu rezultat ulaganja u istraživanje i razvoj omoguće otvaranje oko 3,7 miliona novih radnih mesta do 2025. godine u EU, pri čemu bruto društveni proizvod EU bi trebao da se poveća za oko 800 milijardi EUR-a.<sup>364</sup> U kontekstu navedenog, nesumnjivo je da istraživanje i razvoj, kao i inovacije, predstavljaju ključnu polugu za razvoj privrede zasnovane na znanju, jer unapređeni kapaciteti za istraživanja, razvoj i inovacije kombinovani sa efikasnijim korišćenjem resursa u svim sektorima privrede povećavaju konkurentnost i omogućavaju novi rast kao i otvaranje novih radnih mesta. Strategija primarno polazi od toga da samo razvoj zasnovan na znanju može omogućiti realizaciju zacrtanih ciljeva koji su definisani u inovacionoj strategiji, *tabela 6.2*.

#### CILJEVI INOVACIONE STRATEGIJE EVROPA 2020 <sup>365</sup>

*Tabela 6.2.*

Povećanje zaposlenosti	Nema novih sektora i radnih mesta bez novih proizvodnih sektora i novih proizvoda, odnosno inovacija.
Energetska sigurnost	Povećanje energetske efikasnosti i razvoj novih izvora energije može se postići samo novim znanjima i na njima razvijenim tehnologijama.
Očuvanje životne sredine i rešavanje problema klimatskih promena	Postiže se ekološki bezbednim proizvodnim procesima i proizvodima kao i novim metodama za bezbedno korišćenje otpada nastalog u proizvodnji i potrošnji.
Veća socijalna inkluzija	Znanje je osnov i uslov za veću inkluziju.
Bolja međunarodna konkurentnost	Konkurentnost sve više zavisi od necenovnih faktora, odnosno od znanja ugrađenog u proizvode.
Snažnija strateška pozicija	Poboljšanje strateške pozicije evropske privrede u odnosu na druge privrede.

<sup>363</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 191

<sup>364</sup> Isto, str. 192

<sup>365</sup> Prema: Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, Cit. delo, str. 192, (modifikovano u skladu sa potrebama rada).

Generalno gledano, veliko ograničenje za razvoj inovativnih aktivnosti sektora MSP su ograničeni finansijski resursi, odnosno nedostatak kapitala. Vlasnički kapital MSP je nedovoljan za veoma ambiciozne planove dinamičkog razvoja MSP zasnovanog na inovativnosti.<sup>366</sup> Takođe, ozbiljni problemi MSP vezani su i za nedostatak znanja, tehnologija i radnog iskustva. Međutim, ovi problemi se mogu donekle prevazići osnivanjem naučno-tehnoloških parkova, stvaranjem klastera i formiranjem poslovno-tehnoloških inkubatora.

Naučni i tehnološki parkovi predstavljaju organizacije koje prevashodno obezbeđuju svu potrebnu infrastrukturu za razvoj inovacionih aktivnosti MSP koja primenjuju nove tehnologije. Pri tome, naučni parkovi su uglavnom integrisani sa univerzitetima i tehnološkim ili naučnim centrima, što u praksi omogućava prevazilaženje jaza između istraživačkih i razvojnih institucija i privrede. Povezivanje MSP sa ovim institucijama pruža velike mogućnosti MSP za korišćenjem resursa i rezultata naučno-tehnoloških istraživanja koja se vrše na univerzitetima i istraživačkim centrima, a vezano za razvoj inovacija i transfer i implementaciju novih tehnologija. Na ovaj način, znatno se može poboljšati inovativni kapacitet malih i srednjih preduzeća.<sup>367</sup>

Klasteri i njihovo intenzivno stvaranje može predstavljati veoma značajnu meru u pravcu podsticanja inovativnosti malih i srednjih preduzeća. Klaster predstavlja grupu međusobno povezanih preduzeća i odgovarajućih institucija podrške lociranih u blizini, koje se bave određenom delatnošću, a povezuju ih zajedničke karakteristike i komplementarnost.<sup>368</sup> Klaster pruža prednosti u pogledu sagledavanja potreba za inovacijama i mogućnosti da se one ostvare ali isto tako obezbeđuje fleksibilnost i sposobnost za brzo delovanje u skladu sa takvim uvidima. U okviru klastera, preduzeće može brže da nabavi nove komponente, usluge, mašine i druge elemente posebne za uvođenje inovacija bez obzira na to da li je u pitanju nova linija proizvoda, novi proces proizvodnje ili novi logistički model.<sup>369</sup>

Klasterskim povezivanjem ublažavaju se nedostaci MSP u vezi ograničenih mogućnosti korišćenja proizvodnih resursa, nemogućnosti finansiranja inovativnih projekata, nedostatka znanja i informacija i sl. Povezivanjem malih i srednjih preduzeća kroz klastere omogućava se povećanje njihove inovativnosti putem različitih aktivnosti, kao što su: (1) Sprovođenje većih investicionih projekata zahvaljujući, pre svega, udruživanju sredstava i lakšem privlačenju eksternih investitora; (2) Snižavanje troškova osvajanja novih proizvoda, usled zajedničkog angažovanja članica klastera kao i korišćenja znanja univerziteta i drugih institucija podrške;

<sup>366</sup> Ćirović, M. (2008). *Finansijski menadžment*, Naučno društvo Srbije, Beograd, str. 270

<sup>367</sup> Đukić-Ivanović, M, Lazić, M. (2014). *Podsticanje inovativnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji u funkciji unapređenja konkurentnosti u postkriznom periodu*, Ekonomske teme br.1/2014, Ekonomski fakultet, Niš, str. 55

<sup>368</sup> Porter, M. (2008). *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju (FEFA), Beograd, str. 202

<sup>369</sup> Isto, str. 223-224

(3) Bolji pristup informacijama vezano za tehnološke projekate i podsticaje koji se sprovode na nacionalnom i međunarodnom nivou, zahvaljujući dobroj povezanosti sa vladinim kao i drugim javnim institucijama; (4) Bolji pristup fondovima i kreditnim linijama putem kojih se mogu finansirati inovacioni projekti. Osim navedenog, prednosti klasterskog povezivanja za proces uvođenja inovacija takođe se ogledaju i u bržem uočavanju potreba potrošača, što svakako utiče na usmeravanje i koncentrisanje inovacija u pravom smeru kao i bržem odgovoru na zahteve kupaca i prikupljanje kritične mase resursa kako bi se inovacija brzo implementirala. Potrebni inputi, veštine, sredstva i kadrovi vrlo brzo su na raspolaganju i to na određenoj lokaciji, što doprinosi njihovom lakšem povezivanju i boljem iskorišćavanju za realizaciju novih inovacionih projekata. Svi ovde pomenuti faktori predstavljaju svojevrzne prednosti klasterskog povezivanja za mala i srednja preduzeća.

Tehnološki inkubatori, takođe mogu imati veoma značajnu ulogu u jačanju i podsticanju inovativnosti malih i srednjih preduzeća. Tehnološki inkubatori predstavljaju oblik saradnje između univerziteta (kao obrazovnih i naučno-istraživačkih institucija) i preduzeća. Ova saradnja omogućava da se znanja i ideje istraživača na fakultetima prenose firmama u cilju generisanja inovativnih proizvoda.

Osim direktnih mera, država ima i mogućnost podsticanja saradnje MSP sa velikim preduzećima, a u cilju povećanja inovativnih kapaciteta MSP. To može biti ili kroz procese pronalaženja strateških partnera ili kroz pružanje različitih vrsta olakšica za MSP koja stupaju u ovakav oblik saradnje sa velikim preduzećima i poslovnim sistemima, što sa svoje strane u može značajno doprineti povećanju inovativnosti MSP. U strateškom partnerstvu povezana preduzeća najčešće razmenjuju resurse, tehnologiju, znanja, vrše zajednička ulaganja u oblasti proizvodnje, marketinga, snabdevanja, distribucije i sl. Na taj način, mala i srednja preduzeća mogu sebi da obezbede nedostajuće finansijske resurse, tehnologiju i potrebnu infrastrukturu za sprovođenje inovativnih projekata.

Ovde navedenim, kao i velikim brojem drugih mera država može uticati na smanjenje ograničenja malim i srednjim preduzećima kada je u pitanju primena inovacija i povećanje inovacionih kapaciteta malih i srednjih preduzeća, a time i konkurentnosti ukupne privrede.<sup>370</sup> Na ovaj način mogao bi se stvoriti poslovni ambijent koji bi bio pogodan za razvoj konkurentnog sektora MSP, koja bi svoje poslovanje bazirala na znanju i tehnologiji kao i strateškim resursima i inovativnosti kao poslovnoj filozofiji, koja bi im obezbedila rast proizvodnje i izvoza, ali i ujedno što bi unapredilo kolnkurentni položaj zemlje na međunarodnom tržištu.

---

<sup>370</sup> Đukić-Ivanović, M, Lazić, M. (2014). *Podsticanje inovativnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji u funkciji unapređenja konkurentnosti u postkriznom periodu*, Ekonomske teme br.1/2014, Ekonomski fakultet, Niš, str. 56



## 2. Specifičnosti inovativnih procesa u poslovnim bankama

U savremenim uslovima poslovanja koje karakteriše visok nivo konkurencije i rigidna broba za pridobijanje potrošača, osnovni uslov za obezbeđivanje dugoročnog rasta, povećanje udela na tržištu i porast profita organizacija, jeste dobro osmišljena i racionalna inovativna politika poslovnih subjekata u oblasti ponude. Po logici stvari, to podrazumeva da organizacije u svakom trenutku treba da osiguraju određeni udeo inovativnih proizvoda u sopstvenoj ponudi proizvoda. U tom kontekstu, treba imati u vidu da je inovacija tradicionalno podrazumevala tehnički kontekst, te je povlačila za sobom stvaranje bilo novih, bilo poboljšanih potrošačkih dobara. Međutim, inovacija u uslugama danas postaje sve važnija jer uslužna delatnost čini više od 80% ekonomije SAD, i više o 75% ekonomija razvijenih evropskih zemalja.<sup>371</sup> Zbog toga, shvatanje inovacije kao čisto naučnog i tehničkog fokusa značajno se proširilo kako bi uključilo primenu i korišćenje informacionih tehnologija, nastanak novih poslovnih modela i stvaranje novog potrošačkog iskustva ili pristupa u pružanju usluga. Sve ovo ima mogućnost promena skoro svih uslužnih sektora – od maloprodaje, logistike i ugostiteljstva do zdravstvene zaštite, stručnih i finansijskih usluga.<sup>372</sup> Permanentan razvoj usluga čini da pitanje inovativnosti u ovom sektoru postaje sve aktuelnije i da se nalazi u fokusu interesovanja mnogih autora i istraživača.

Kada je reč o sektoru finansijskih usluga i bankama kao finansijskim institucijama, treba naglasiti činjenicu da je finansijski sektor veoma kompleksan što u mnogome usložnjava i sam koncept uslužne ponude sektora finansijskih usluga. S tim u vezi, dovoljno je reći da danas različite finansijske organizacije nude preko 500 različitih finansijskih usluga.<sup>373</sup> Analogno tome, moglo bi se reći da kompletan finansijski sektor predstavlja jednu uslugu. Međutim, bez obzira na svu pomenutu kompleksnost finansijskih usluga, nepobitna je činjenica da usluga može biti uspešna samo onda ako su njene koristi vredne za kupce. Zbog toga, neki autori su skloni tzv. utilitarističkom definisanju bankarske usluge, odnosno definisanju bankarske usluge sa aspekta njene korisnosti, budući da bankarske usluge najčešće služe da bi se koristile druge usluge ili realizovala nabavka drugih potrošačkih dobara, na kraći ili duži rok. Međutim, mišljenja smo da je ipak ispravnije bankarsku uslugu definisati kao određenu uslugu ili paket usluga koji banka nudi korisniku za odabrano ciljno tržište.<sup>374</sup> S obzirom na prirodu bankarske usluge, snažna konkurencija u sferi finansijskog sektora inicirala je širok spektar i asortiman ponude bankarskih proizvoda i usluga koje su usmerene, pre svega, prema željama i potrebama kupaca. Sa svoje strane, to je nametnulo permanentnu potrebu inoviranja bankarskih proizvoda i usluga.

<sup>371</sup> Aktinson, R, Ezell, S. (2014). *Ekonomika inovacija*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o. Zagreb, str. 132

<sup>372</sup> Isto, str. 132

<sup>373</sup> Jovičević, R, Žugić, J. (2018). *Marketing u savremenom bankarstvu*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 156

<sup>374</sup> Isto, str. 156

Iako se inovacijom može smatrati bankarski proizvod ili usluga koja je nova za banku, velike svetske banke ulažu ogromna sredstva za razvoj novih proizvoda koji su novi ne samo za banku, već i za tržište. Zbog toga, ove velike banke mogu se smatrati stvarnim inovatorima. Ali, banke stvarni inovatori danas su veoma retke, što je u stvari posledica birokratske strukture i još uvek veće fokusiranosti banaka ka tradicionalnim bankarskim poslovima. Zbog toga, generalno gledano bankarski sektor se ne može smatrati tvorcem značajnih inovacija jer u velikoj meri on preuzima inovacije iz drugih sektora (npr. telekomunikacije, IT industrija). U kontekstu rečenog, veliki broj bankarskih proizvoda i usluga koje banke razvijaju za banke predstavljaju novinu, ali oni mogu biti već poznati širem bankarskom tržištu. Da bi opstale u novom globalnom okruženju banke moraju da tragaju za novim profitabilnim bankarskim proizvodima i uslugama koje će zadovoljiti potrebe njihovih klijenata, ali i da ih dalje razvijaju, što predstavlja svojevrsan proces koji se označava kao finansijski inženjering.<sup>375</sup> Takva neophodnost razvoja bankarskih proizvoda i usluga čini ujedno temelj i osnovu inovacija u bankarskom sektoru.

Savremena banka razvoj inovativnih bankarskih proizvoda i usluga može ostvariti na više različitih načina, od kojih možemo pomenuti sledeće:<sup>376</sup>

(1) *Dodavanjem novih usluga već postojećoj ponudi* – uz napomenu da je veoma teško na ovaj način obezbediti diferenciranu ponudu banke. Pri tome, uvođenje nove usluge je veoma jednostavno kopirati, a postojeća paleta bankarskih usluga je toliko obuhvatna da je veoma teško i kompleksno izdiferencirati nove bankarske usluge, a posebno njihove prednosti.

(2) *Novim kombinovanjem i prepakivanjem usluga* – sa osnovnim ciljem kreiranja nove bankarske usluge. Ova alternativa inovativnosti pruža velike mogućnosti, pre svega, zbog veoma široke palete raspoloživih bankarskih usluga, kao i činjenice da korisnici usluga često nisu ni svesni svih mogućnosti koje im stoje na raspolaganju. Primera radi, u ovu grupu usluga spadaju usluge stambene štednje koju banke dosta često i marketinški agilno nude.

(3) *Modifikovanjem ili ekstenzijom postojećih usluga* – pruža se mogućnost banci da ponudi nove usluge, ali bez sprovođenja nekih suštinskih promena u već postojećim uslugama. Primera radi, to je slučaj kod povećanja odobrenih limita, ili povećanja broja maloprodajnih mesta u kojima važi određena kreditna kartica i sl.

(4) *Kombinacijom od nekih prethodno navedenih alternativa* – naravno, poštujući tržište i promene na tržištu, ili promene preferencija korisnika bankarskih proizvoda ili usluga.

<sup>375</sup> Mishkin, F. (2006). *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 232

<sup>376</sup> Jovičević, R, Žugić, J. (2018). *Marketing u savremenom bankarstvu*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 164-165

U cilju formiranja dugoročnih odnosa sa klijentima i korisnicima bankarskih usluga, vodeće svetske banke nastoje da stvore jedinstvenu sliku o bankarskoj ponudi i banci kao celini. Stoga, ove banke se fokusiraju na interakcije sa korisnicima njihovih usluga formirajući ponudu koja se može posmatrati kao *linija usluga*, a koja je u stvari povezana za grupu bankarskih usluga koje utiču na prirodu odnosa sa korisnicima i pružaju mogućnost obuhvatanja određenih ciljnih segmenata bankarskog tržišta. Grupisanje bankarske ponude kao *linije usluga* važno je kako sa aspekta banke tako i sa aspekta korisnika usluga. Sa aspekta banke, linija usluga je važna kada se imaju u vidu potrebne veštine zaposlenih za realizaciju bankarskih poslova, kao i za potrebe analize profitabilnosti banke po linijama usluga. Sa aspekta korisnika, linija usluga je važna jer se može upotrebiti kao mera povećanja rizika, kada se sa jednostavnijih bankarskih usluga prelazi na složenije usluge, gde korisnici preferiraju kombinaciju različitih vrsta usluga koje banka nudi. U kontekstu navedenog, osnovne linije bankarskih usluga prikazane su ilustrativno u *tabeli 6.3*.

#### OSNOVNE LINIJE BANKARSKIH USLUGA <sup>377</sup>

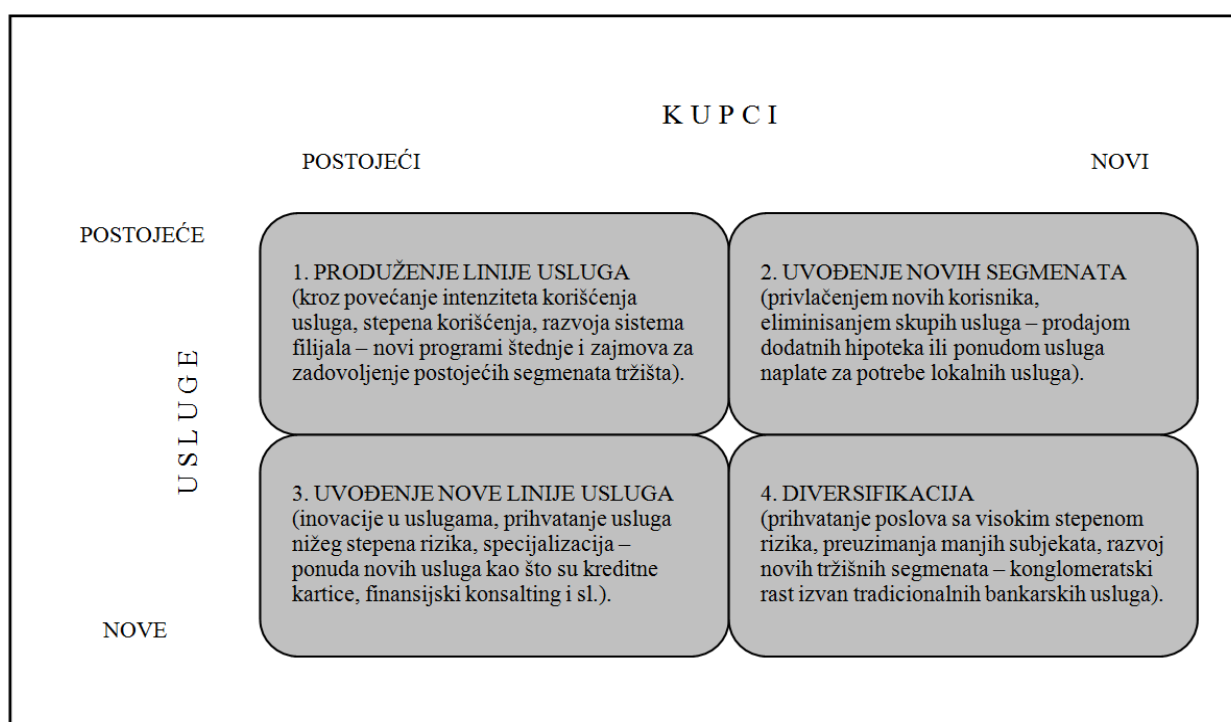
*Tabela 6.3.*

1. NOVAC	2. INVESTICIJE	3. KRETANJE NOVCA
Kapital	Kamate	Transfer papirnog novca
Javni dug	Kapitalni dobici	Transfer na bazi „plastike“
Privatni dug	Špekulativni dobici	Elektronski transfer
Sindicirani dug	Nefinansijski instrumenti	Domaće transakcije
Substituti dugovanja	Kombinacija	Međunarodne transakcije
Kombinacija	-----	Kombinacija
4. UPRAVLJANJE RIZICIMA	5. SAVETI / KONSALTING	6. INFORMACIJE
Strane valute	Ekonomski	Finansijske (generalno)
Osiguranje	Finansijski (generalno)	Finansijske (specifično)
Kamatne stope	Finansijski (specifično)	Izvorne (sortirane)
Opcije investiranja	Poslovni (generalno)	Analizirane
Kombinacija	Poslovni (specifično)	-----

U savremenim uslovima poslovanja, često se postavlja praktično pitanje – koliko banka često treba da inovira svoje proizvode? Odgovor na ovako postavljeno pitanje trebalo bi tražiti: *prvo*, u odnosu top menadžmenta banke prema inovacijama, *drugo*, potrebama i željama potrošača, odnosno klijenata banke, i *treće*, razvoju konkurentskih snaga na tržištu. Mada razvoj novih bankarskih proizvoda i usluga može predstavljati veoma skup i dugotrajan proces, banka ipak treba svoju potrebu za inovacijama da posmatra dugoročno tj. kao ulaganje u budućnost.

<sup>377</sup> Jovićević, R, Žugić, J. (2018). *Marketing u savremenom bankarstvu*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 162

U kontekstu navedenog, neophodan je stratejski pristup problemu inovacija u bankama. Pri tome, jedan od primarnih ciljeva treba da bude diferencirani položaj banke na tržištu. Shodno tome, primena strategije diferenciranja u odnosu na konkurentske banke može imati ogromnog značaja za pozicioniranje novog bankarskog proizvoda ili usluge na tržištu. Diferenciranje ili koncept – *biti drugačiji od konkurenata*, predstavlja *de facto* stari tradicionalni koncept koji i danas u savremenim uslovima poslovanja banaka daje (možda više nego ikada) pozitivne efekte na tržištu. Pri tome, razvoj novih bankarskih proizvoda i usluga neophodno je da se oslanja na zahte klijenata, jer u samom razvoju novih bankarskih proizvoda i usluga korisnici participiraju preko novih ideja ili u samom procesu pružanja novih usluga. Shodno navedenom, na slici 6.4. ilustrativno je prikazana jedna od mogućih strategija razvoja bankarskih usluga.



**Slika 6.4.** Strategija razvoja bankarskih usluga (proizvoda) <sup>378</sup>

Kvalitetna bankarska usluga i zadovoljni korisnici usluga primarni su faktor za rast i razvoj banke. Pri tome, bez inovativnih aktivnosti i novih bankarskih proizvoda i usluga banka rizikuje da izgubi poziciju na tržištu. Nove usluge su odraz, kako narastajućih potreba korisnika bankarskih usluga tako i jačanja inovativnosti banke, koja preko inovacija i novih bankarskih proizvoda i usluga stiče imidž u razvoju korporativnog brenda. Problem uvođenja novih usluga u savremenim bankama je problem koji je konstantno prisutan i koji se uvek iznova nameće, jer je pod snažnim pritiskom konkurencije, deregulacije, drastičnih tehnoloških promena kao i promena u okruženju koje prate bankarska i finansijska tržišta.

<sup>378</sup> Jovićević, R, Žugić, J. (2018). *Marketing u savremenom bankarstvu*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 167

Za banke koje posluju na izuzetno promjenljivom finansijskom tržištu, najznačajnija aktivnost mora da bude uvođenje novih usluga i stalno širenje palete bankarskih proizvoda i usluga. Pri tome, mora se računati na činjenicu da konkurencija na finansijskim tržištima rapidno skraćuje životni ciklus bankarskih usluga, a uz to banke se suočavaju još i sa problemom koji je uzrokovan velikom specifičnošću bankarskih usluga. Prema nekim autorima, inovativne usluge banke bi trebalo da ispunjavaju najmanje četiri kriterijuma, to su: značaj, jedinstvenost, održivost i mogućnost plasiranja na tržištu.<sup>379</sup> Međutim, činjenica je da mali broj inovacija predstavlja stvarno nove bankarske usluge, jer one nisu nove za javnost. Nove bankarske usluge zahtevaju angažovanje velikih bankarskih resursa, a uz to nose i visok stepen rizika. Za razliku od njih, bankarske usluge sa malim prilagođavanjima rezultiraju dobrim prihodima bez većih ulaganja i manje su rizične. Ali zato je skoro nemoguće sprečiti konkurenciju da se brzo nakon uvođenja nove usluge pojavi na tržištu sa imitatorskom (me-too) ponudom, jer se bankarske usluge veoma lako kopiraju. Na taj način, efekti diferencijacije *pionirske banke* brzo se istope i nestanu.<sup>380</sup>

Razvoj novog bankarskog proizvoda ili usluge, treba posmatrati kao svovrstan inovativni proces koji se sastoji od 6 (šest) osnovnih faza, to su: prikupljanje ideja, razmatranje i izbor ideja (prosejavanje), poslovna analiza, razvoj, testiranje i komercijalizacija.<sup>381</sup> U nastavku izlaganja svaku fazu inovacionog procesa u bankama, detaljnije ćemo razmotriti i pojasniti.

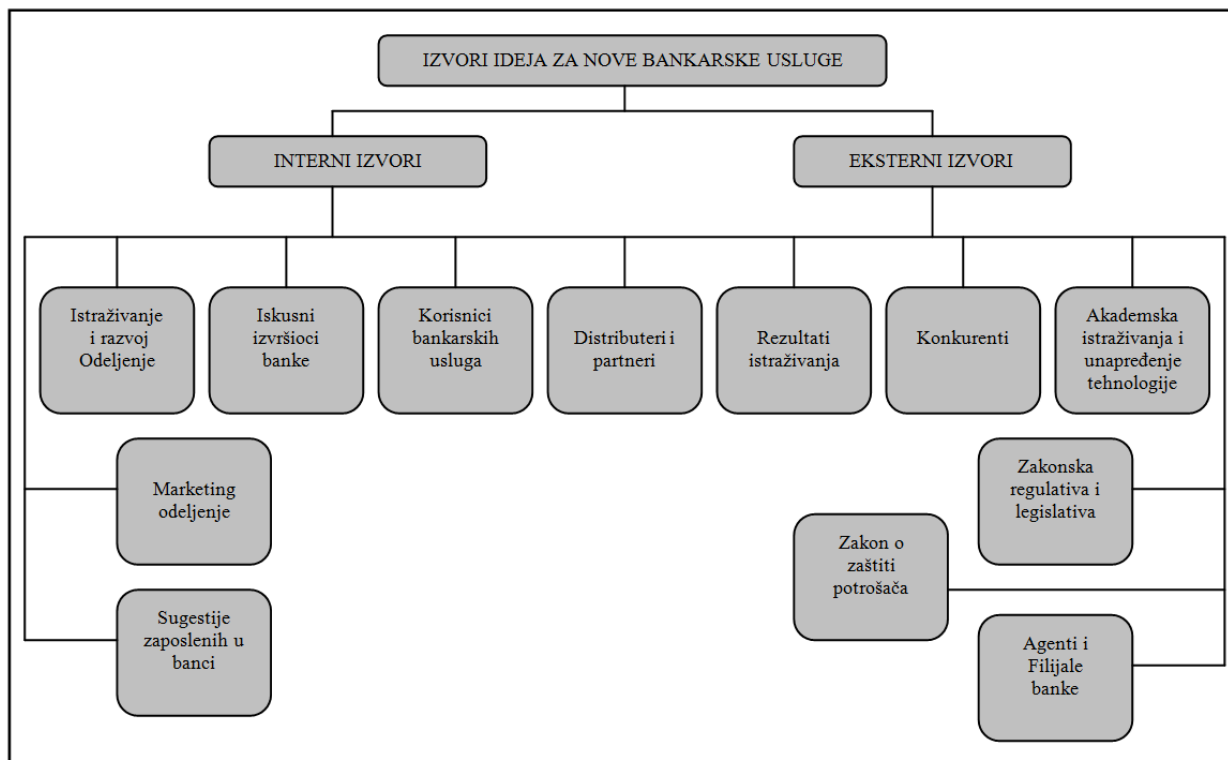
*Prva faza – Prikupljanje ideja.* Ovo predstavlja prvi korak inovacionog procesa u bankama, a fokusiran je na potragu za idejama vezano za nove bankarske proizvode i usluge. Banka obično preduzima formalno istraživanje tržišta u cilju identifikovanja nezadovoljenih potreba korisnika (potrošača). Takođe, značajan izvor ideja mogu biti svi nivoi menadžmenta banke kao i službenici banke, posebno oni koji su u svakodnevnom kontaktu sa klijentima banke. Možda najbitniji segment u fazi prikupljanja ideja ali i u celokupnom procesu razvoja bankarskih proizvoda i usluga predstavljaju ljudi, odnosno zaposleni u banci koji će raditi na otkrivanju i obradi inovativnih ideja. Imajući u vidu činjenicu da se radi o visoko kreativnom procesu, veoma je važno podstaknuti inventivnost i omogućiti zaposlenima u banci slobodu kreativnog mišljenja, kao preduslov rađanja novih inovativnih ideja. Savremene tendencije u razvoju banaka zahtevaju više kreativnog duha, pa shodno tome nužan je i preokret u kadrovskoj politici mnogih banaka. Pri izboru kandidata za nova radna mesta posebno ako se radi o direktnom kontaktu sa klijentima banka mora pomoću različitih psiholoških tehnika otkriti osobe sa izraženom kreativnošću kao i sposobnošću komunikacije, odnosno posebnim smislom za inovacije.

<sup>379</sup> Jovićević, R, Žugić, J. (2018). *Marketing u savremenom bankarstvu*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 163

<sup>380</sup> Isto, str. 164

<sup>381</sup> Đorđević, B. (2006). *Inovativni marketing u bankama – od invencije do komercijalizacije*, časopis Bankarstvo br. 11-12/2006, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 67-70

U razvoju inovativnih aktivnosti banke sa ciljem stvaranja novih bankarskih proizvoda i usluga, posebno je važno i uključivanje postojećih ali isto tako i potencijalnih korisnika. Oni su takođe jedan od mogućih izvora ideja za nove bankarske usluge. Izvori ideja za nove bankarske usluge mogu biti veoma različiti i raznovrsni, što je ilustrativno prikazano i na slici 6.5.



**Slika 6.5.** Aletativni izvori ideja za nove bankarske usluge <sup>382</sup>

*Druga faza – Razmatranje i izbor ideja (prosejavanje).* U ovoj fazi se na osnovu ideja javljaju potencijalni novi proizvodno/uslužni koncepti koje je potrebno detaljno razmotriti u smislu njihove usklađenosti sa ciljevima bankarskog proizvoda ili usluge, ciljevima poslovne politike banke kao i raspoloživim sredstvima banke. Dosadašnja iskustva iz bankarske prakse nam govore da se novi bankarski proizvod koji je komplementaran sa postojećom bankarskom ponudom, po pravilu, mnogo bolje prodaje. Drugim rečima, to praktično znači da novi bankarski proizvod može povećati prodaju već postojećih bankarskih proizvoda i usluga, npr. putem tzv. unakrsne prodaje (*cross-selling*). Na taj način, omogućava se veća iskorišćenost već postojećih kanala distribucije i komunikacije za novi bankarski proizvod, a ujedno se snižavaju i troškovi i rizik što obezbeđuje za banku bolju penetraciju tržišta. Prema tome, u ovoj fazi inovativnog procesa (prosejavanja ideja) banka treba da odluči koje ideje poslati na dalje razmatranje. Pri tome, svetska bankarska praksa pokazuje da banke ne ispuštaju lako ideje, čak i one koje na prvi pogled deluju neprofitabilno, sve dok one ne budu detaljno razmotrene, analizirane i vrednovane.

<sup>382</sup> Jovićević, R, Žugić, J. (2018). *Marketing u savremenom bankarstvu*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 167

*Treća faza – Poslovna analiza.* Za najveći broj savremenih banaka ulaganje u razvoj novih bankarskih proizvoda i usluga i njihovo uvođenje na tržište predstavlja veliku investiciju finansijskih sredstava, pri čemu, ne postoji sigurnost da će takva ulaganja uroditi i prihvatljivom stopom povrata (prinos) na uložena sredstva. Analogno tome, u ovoj fazi banka pokušava da proceni rizike i očekivani dobitak (profit) od prodaje novog bankarskog proizvoda ili usluge. Zato se u ovoj fazi vrši izrada tzv. studije izvodljivosti (fizibiliti studije, biznis plana) u pisanom obliku. Studija izvodljivosti obuhvata segmente koji se odnose na analizu tržišta, tehnološku izvodljivost bankarskog proizvoda ili usluge, marketing strategiju i projekcije prihoda i troškova. Generalno gledano, neophodno je izvršiti situacionu analizu novog bankarskog proizvoda uključujući preliminarne ciljeve, izbor ciljnog tržišta i prateće odabrane strategije. Nakon izrade studije izvodljivosti, ona se upućuje top menadžmentu banke koji treba da razmotri preporuke i odobri razvoj bankarskog proizvod aili usluge.<sup>383</sup>

*Četvrta faza – Razvoj.* Ova faza podrazumeva razvoj prototipa novog bankarskog proizvoda ili usluge. S obzirom da se bankarski proizvodi/usluge sastoje od niza informacija i operativnih aktivnosti (kao što su npr. za usluge kredita – ocena kreditne sposobnosti korisnika kredita, utvrđivanje uslova osiguranja, otplata po anuitetima, praćenje plaćanja kamata) njihov razvoj obuhvata prevashodno utvrđivanje osobina nove bankarske usluge koja će moći osigurati odgovarajući imidž i mesto u samoj svesti korisnika usluge, zatim razvoj pratećih aktivnosti, softverske podrške, oblikovanje obrazaca i dokumenata potrebnih za korišćenje usluge.

Proces razvoja novih bankarskih usluga takođe podrazumeva i potrebu sagledavanja rezistentnosti potencijalnih korisnika na potrebu promene ponašanja, pa u tom smislu, banka postavlja i ciljeve razvoja novih bankarskih proizvoda i usluga koji su fokusirani na nekoliko njenih osnovnih aktivnosti, kao što su:

(1) *Privlačenje novih korisnika* – koji nisu deo tržišta na kome banka posluje. Primera radi, korišćenje bankarskih kartica gde je evidentirano da stanovništvo ispod 40% koristi kartice najviše u svrhu podizanja gotovine iz banke.

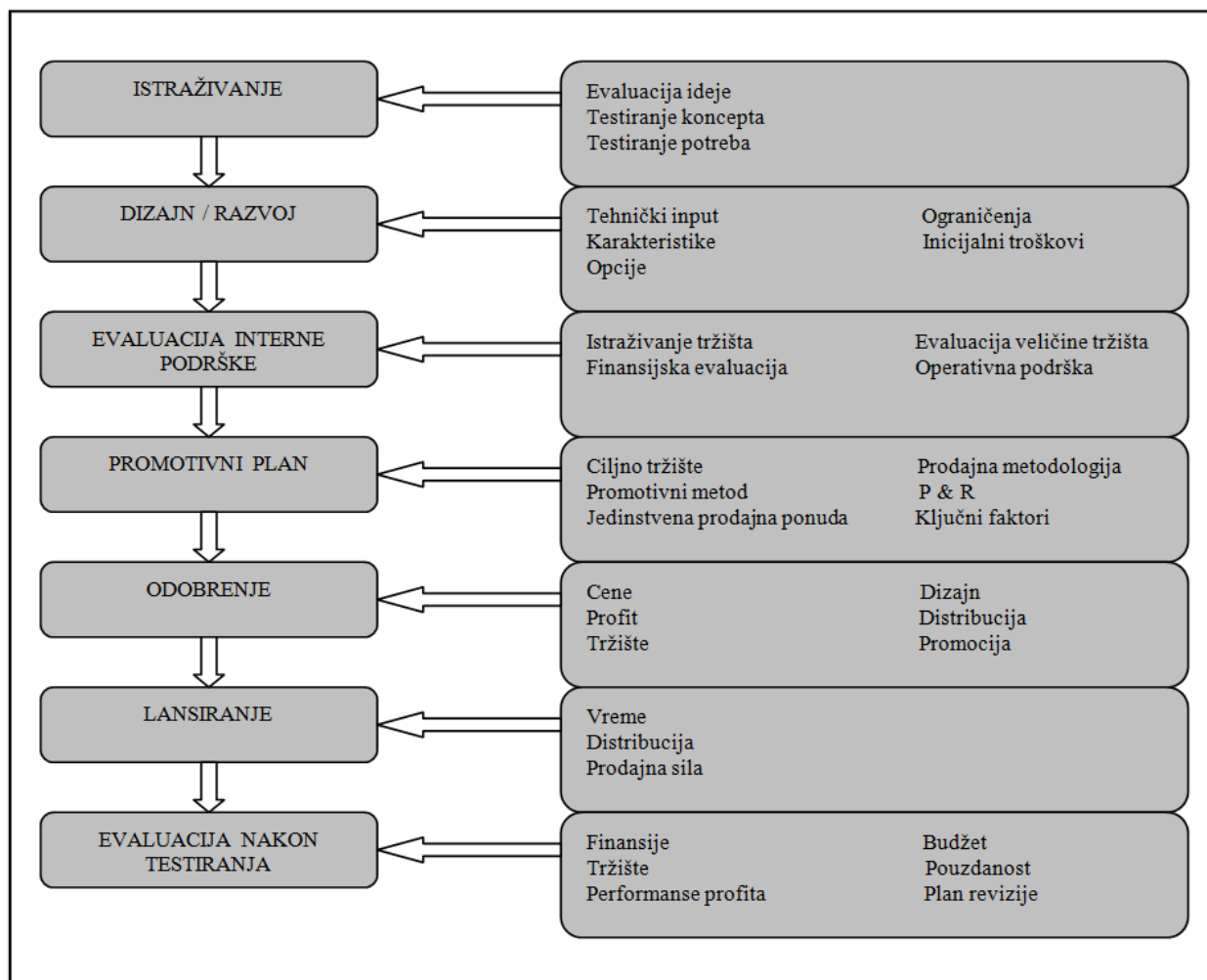
(2) *Povećanje prodaje na postojećim tržištima* – kroz povećanje unakrsne prodaje, privlačenjem konkurentskih klijenata u oblasti osnovnih usluga i razvoja usluga za prodaju konkurentskim korisnicima, nezavisno od osnovnih bankarskih usluga koje se nude.

(3) *Smanjenje troškova pružanja istih ili sličnih usluga* – što je prvenstveno motivisano činjenicom da razvoj tehnoclogija omogućava sniženje troškova, uporedo sa automatizacijom.

---

<sup>383</sup> Đorđević, B. (2006). *Inovativni marketing u bankama – od invencije do komercijalizacije*, časopis Bankarstvo br. 11-12/2006, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 68-69

Proces razvoja bankarskih usluga (proizvoda) obuhvata 7 (sedam) osnovnih faza koje su ilustrativno prikazane na slici 6.6.



**Slika 6.6.** Faze razvoja bankarskih usluga (proizvoda) <sup>384</sup>

*Peta faza – Testiranje.* Ova faza predstavlja veoma bitnu fazu razvoja novog bankarskog proizvoda i usluge. Banka ima na raspolaganju više metoda među kojima najveći značaj imaju: eksperimentalni marketing, testiranje tržišta, testiranje proizvodnih linija, testiranje proizvoda u upotrebi ili testiranje koncepta proizvoda. Pri tome, banka se može koristiti svim pomenutim metodama ili samo nekima od njih. Međutim, kao najprikladnija metoda za bankarske proizvode i usluge ipak se koristi metod - testiranje koncepta proizvoda /usluge.<sup>385</sup> Za potrebe testiranja, formiraju se određene manje fokusne grupe iz čijih razgovora marketari u banci mogu otkriti dublju motivaciju i stavove potrošača (korisnika usluga) i na osnovu toga doneti odluku o tome kako bankarski proizvod ili uslugu najbolje pozicionirati na tržištu i promovisati.

<sup>384</sup> Jovićević, R, Žugić, J. (2018). *Marketing u savremenom bankarstvu*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 165

<sup>385</sup> Đorđević, B. (2006). *Inovativni marketing u bankama – od invencije do komercijalizacije*, časopis Bankarstvo br. 11-12/2006, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 69



Međutim, testiranje tržišta ili eksperimentalni marketing predstavlja dosta ograničenu metodu koja se primenjuje u testiranju novih bankarskih proizvoda i usluga. Ali, to ne znači ujedno i da je upotreba eksperimentalnog marketinga u bankama potpuno isključena, jer banke mogu novi bankarski proizvod ili uslugu uvesti na ograničeno tržište i testirati odaziv korisnika (potrošača) samo sa užeg područja. U kontekstu navedenog, kao jedna od mogućnosti pruža se i uspostavljanje tzv. *laboratorijske filijale*, pomoću koje se testiraju novi bankarski proizvodi i usluge pre njihovog uvođenja na celokupno tržište.<sup>386</sup> Ova vrsta testiranja omogućava banci procenu reakcija tržišta, ali i upoznavanje zaposlenih u banci sa novom bankarskom uslugom. Oba ovde pomenuta metoda testiranja u mnogome pomažu banci da umanjí potencijalni rizik neuspeha novog bankarskog proizvoda i usluge na celokupnom tržištu i ujedno usmeravaju banku na eventualne izmene u bankarskom marketing miksu.<sup>387</sup> Ovde treba napomenuti i to da veliki broj bankarskih proizvoda i usluga posle eksperimentalnog marketinga i testiranja uopšte ne uđe konačnu fazu – fazu komercijalizacije.

*Šesta faza – Komercijalizacija.* Ova faza inovativnog procesa u bankama predstavlja uvođenje novog bankarskog proizvoda ili usluge na tržište. Po prirodi stvari, ova faza zahteva izuzetnu podršku marketinških i promotivnih aktivnosti banke. Zbog toga, velike svetske banke imaju ustaljenu praksu da pri lansiranju novih bankarskih proizvoda i usluga na tržište, nude i određene nagrade kupcima (potrošačima) i uspostavljaju podsticajne mere za zaposlene u banci (stimulacije) radi pospešivanja prodaje novih bankarskih proizvoda i usluga. U okviru ove faze inovativnog procesa, savremene banke koriste marketing strategije odnosa sa klijentima CRM (*Customer Relationship Management*), kao i određene forme direktnog marketinga. Pri tome, CRM oblikuje poslovne strategije banaka na način koji im omogućava da identifikuju one najprofitabilnije klijente, kao i da radom na pomoljšanju lojalnosti klijenata redukuju troškove i povećaju profitabilnost banke.<sup>388</sup> Ideja na kojoj počiva CRM je da se pomogne u poslovanju banaka korišćenjem tehnologije i ljudskih resursa, sve sa ciljem boljeg razumevanja ponašanja klijenata banke kao i njihovog shvatanja vrednosti.<sup>389</sup>

Na kraju, treba reći da se savremene banke danas grčevito bore za svoj opstanak na tržištu i bolje pozicioniranje novih bankarskih proizvoda i usluga na tržištu, a u cilju izbegavanja tzv. *tržišnog kanibalizma* jer je konkurencija nemilosrdna i ne spava. Svakog momenta može se pojaviti neka nova ili slična usluga konkurentskih banaka što će umanjiti konkurentsku prednost onih banaka koje nisu dovoljno inovativno aktivne i ne plasiraju nove usluge na tržište.

<sup>386</sup> Đorđević, B. (2006). *Inovativni marketing u bankama – od invencije do komercijalizacije*, časopis Bankarstvo br. 11-12/2006, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 69

<sup>387</sup> Isto, str. 69

<sup>388</sup> Zelenović, V. (2012). *Marketing u bankarstvu*, proleter a.d., Bečej, str. 122

<sup>389</sup> Isto, str. 123

## 2.1. Ekonomska uslovljenost inoviranja bankarskog poslovanja

Tokom protekle dve decenije, pojava značajnih inovacija na finansijskim tržištima kao i internacionalizacija finansijskih tokova u mnogome su promenili prirodu bankarstva, gotovo do neslućenih razmera. Tehnološki napredak i povoljnija zakonska regulativa nego ranije, pružili su nove mogućnosti za povećanje konkurentskih pritisaka među bankama, ali isto tako i između banaka i nebankarskih finansijskih institucija.<sup>390</sup> Razvitkom međunarodnih finansijskih tržišta i povećanjem disperzije finansijskih instrumenata, bankama je omogućen širi pristup izvorima finansiranja. Takođe, u istom razdoblju tržišta su se razvila pa su se kao posledica toga pojavile mogućnosti za dizajniranje novih bankarskih proizvoda i pružanje novih bankarskih usluga. Iako je dinamika ovih promena u nekim državama bila intenzivnija nego u drugima, banke su u celom svetu postale sve više uključene u razvitak novih finansijskih instrumenata, proizvoda, usluga i tehnika. Pri tome, tradicionalna bankarska praksa zasnovana na prikupljanju depozita i plasiranju kredita, danas predstavlja samo jedan od tradicionalno tipičnih bankarskih poslova i to često najmanje profitabilan.<sup>391</sup>

Kao i kod drugih industrija i grana privrede, tako i kod finansijske industrije osnovni cilj jeste ostvariti dobit od prodaje finansijskih proizvoda. Zbog toga, finansijske institucije razvijaju nove proizvode u cilju maksimiziranja dobiti, da bi zadovoljile kako vlastite tako i potrebe svojih klijenata. Generalno gledano, to praktično znači da inovacija koja može biti veoma korisna za privredu, pre svega, podstaknuta je željom za bogaćenjem ili održavanjem bogatstva. Sledstveno tome, promene u finansijskom okruženju stimulišu finansijske institucije, posebno banke, da neprestano tragaju za inovacijama koje će biti profitabilne.<sup>392</sup> U tom kontekstu, tokom poslednje dve decenije došlo je do ozbiljnih promena u ekonomskom, tehnološkom i društvenom razvoju koje su našle adekvatnog odraza i na profile, oblike, načine rada i organizaciju finansijskih institucija, a posebno banaka, kao najznačajnijih finansijskih institucija. Ove promene odnose se prvenstveno na nekoliko najznačajnijih faktora koji su uslovlili promene u bankarstvu, a to su:<sup>393</sup>

- (1) Deregulacija bankarskog poslovanja;
- (2) Globalizacija finansijskih tržišta;
- (3) Rast konkurencije među finansijskim institucijama;
- (4) Razvoj informacione tehnologije;
- (5) Nestabilnost i rizik poslovanja;
- (6) Porast zahteva klijenata banke.

<sup>390</sup> Hennie, G. (2006). *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 1

<sup>391</sup> Isto, str. 2

<sup>392</sup> Mishkin, F, Eakins, S. (2005). *Finansijska tržišta i institucije*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o. Zagreb, str. 423

<sup>393</sup> Barać, S, Hadžić, M, Stakić, B, Ivaniš, M. (2005). *Organizacija bankarstva*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, str. 54-55

(1) *Deregulacija bankarskog poslovanja* – odnosi se na ukidanje geografskih ograničenja za bankarske i druge finansijske institucije i ona predstavlja osnovni pokretač transformacija u celokupnom finansijskom sektoru. Deregulacija podrazumeva otklanjanje zakonskih barijera za ulazak stranih banaka na nacionalna tržišta ali istovremeno i stvaranje međunarodnih standarda i propisa na globalnom nivou. Deregulacija omogućava otvaranje prostora za sve veći stepen konkurencije između svih tipova finansijskih institucija. Kao posledica deregulacije finansijskog sistema došlo je do povećanja konkurencije između banaka, ali i banaka i drugih finansijskih institucija. Takođe, deregulacija je doprinela širenju poslovanja banaka sa tradicionalnih poslova banke na investicione poslove i poslove vezane za osiguranje i berzansko posredovanje.<sup>394</sup> U uslovima deregulacije finansijske institucije su značajno proširile ponudu svojih finansijskih usluga i počele da više vode računa o konkretnim potrebama raznih segmenata potencijalnih korisnika finansijskih usluga. Stvorili su se novi tipovi finansijskih proizvoda/usluga, a pod pritiskom pojačane konkurencije došlo je i do poboljšanja kvaliteta finansijskih usluga.<sup>395</sup> Ono što zaslužuje da se ovde posebno istakne jeste da je deregulacija omogućila poslovnim bankama da uđu na teren savremenih finansijskih poslova i da ih apsorbuju u svoju organizacionu strukturu kao tzv. parabankarske i nekreditne poslove koji sinergijskim efektom sa klasičnim bankarskim poslovima daju komparativnu prednost mnogim bankama u odnosu na one banke koje poseduju samo tradicionalnu bankarsku strukturu, ali isto tako i prednost nad samostalnim institucionalnim investitorima, investicionim bankama i nekreditnim institucijama.<sup>396</sup>

(2) *Globalizacija finansijskih tržišta* – nije samo evidentna u sve većim tokovima kapitala preko nacionalnih granica i sa tim povezanog povećanja međunarodnih korporativnih finansija, već je ona i proces pomoću koga nacionalna finansijska tržišta počinju da deluju, ne više kao pojedinačna, već kao integrisano svetsko tržište.<sup>397</sup> Proces deregulacije indukovao je i proces internacionalizacije, odnosno globalizacije poslovanja banaka i drugih finansijskih institucija. Kroz taj proces, formirale su se i razvile multinacionalne banke koje isto kao i multinacionalne kompanije deluju u pravcu integracije finansijskih i robnih tržišta. Multinacionalne banke su velike komercijalne banke koje otvaraju filijale u drugim zemljama gde vrše depozitno-kreditne poslove i sve druge dopunske tzv. parabankarske poslove na deregulisanom tržištu. Globalizacija i internacionalizacija su jednoznačni procesi, pri čemu globalizacija predstavlja viši stadijum internacionalizacije koji je nastao kao rezultat snažne prinude iza koje stoji realna ekonomska moć koncentrisanog krupnog kapitala.

<sup>394</sup> Zelenović, V. (2012). *Marketing u bankarstvu*, Proleter a.d., Bečej, str. 3

<sup>395</sup> Ćirović, M. (2001). *Bankarstvo*, Bridge Company, Beograd, str. 14

<sup>396</sup> Jović, Z. (2008). *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 30

<sup>397</sup> Ćirić, M. (2013). *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankama*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, str. 15

(3) *Rast konkurencije među finansijskim institucijama* – prevashodno je posledica jake implikacije procesa deregulacije na funkcionisanje finansijskih sistema i finansijskih institucija, što je uslovalo jako povećanje konkurencije među poslovnim bankama, ali isto tako i između njih i drugih finansijskih institucija. Na bazi deregulacije, konkurencija među finansijskim institucijama i bankama značajno je povećana. Nove vrste nebankarskih finansijskih institucija, investicione banke, osiguravajuće kompanije, specijalizovane trgovinsko-finansijske kompanije, osiguravajući fondovi, pa čak i telekomunikacione kompanije, počele su da pružaju usluge slične onima što su ih nekada pružale tradicionalne banke. Paradoks je da su danas najveći konkurenti poslovnim bankama upravo institucije čija je primarna delatnost – telekomunikacije.<sup>398</sup>

Osnovni uzrok za jačanje konkurencije među finansijskim institucijama možemo naći u finansijskim inovacijama. Naime, finansijske inovacije su postavile pred bankarsku industriju izazove zbog kojih postepeno nestaje tzv. tradicionalno bankarsko poslovanje, što ima značajne implikacije za budućnost celokupne bankarske industrije.<sup>399</sup> U oštroj konkurentskoj borbi između finansijskih institucija procene su da će krajnji pobednici biti one finansijske institucije koje izaberu optimalne strategije i akcione programe na bazi kojih će moći ostvariti sledeće:<sup>400</sup>

- (1) Bolje anticipiranje potreba korisnika finansijskih usluga, posebno bankarskih usluga;
- (2) Postizanje veće inovativnosti i brzine inovativnih promena, posebno bankarskih proizvoda, tehnologija i organizacije;
- (3) Bolje izgrađen preuzetnički duh, posebno kod top menadžmenta;
- (4) Posedovanje bolje, jeftinije i brže usluge za klijente u odnosu na konkurenciju.

U savremenoj finansijskoj strukturi u kojoj postoji izuzetno visok stepen konkurencije finansijskih institucija, uspešnost poslovanja bankarskih institucija formira se prevashodno na osnovu interakcije tri ključne komponente, a to su: *preduzetništvo – tehnologija – organizacija*. Pri tome, u ovom trojstvu ključnu ulogu ima preduzetništvo čiji je glavni nosilac *de facto* bankarski menadžment. On mora da bude dovoljno kreativan kako bi mogao sagledati razvojne trendove i blagovremeno mogao povući odgovarajuće poteze na planu poslovne politike, tehnologije i organizacije u bankarskoj instituciji.<sup>401</sup> Transformacijom tradicionalnog bankarstva u savremeno, stvara se sasvim novi tip modernog bankarstva i to tržišnog tipa, čija je osnovna delatnost emisija i plasman bankarskih proizvoda i usluga na tržišno-preduzetničkim principima. U skladu sa tim, lansiranje novih oblika bankarskih proizvoda i usluga formira i nove trendove u bankarskoj industriji kao i u finansijskoj strukturi u celini.

<sup>398</sup> Zelenović, V. (2012). *Marketing u bankarstvu*, Proleter a.d., Bečej, str. 3-4

<sup>399</sup> Mishkin, F. (2005). *Finansijska tržišta i institucije*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 453

<sup>400</sup> Ćirović, M. (2001). *Bankarstvo*, Bridge Company, Beograd, str. 26

<sup>401</sup> Isto, str. 26

(4) *Razvoj informacione tehnologije* – omogućio je formiranje potpuno novog trenda u transformaciji bankarstva, putem trenutnog prenošenja inoformacija i obrade podataka. U veoma jakoj konkurenciji gde postepeno nestaju razlike između poslovnih banaka, investicionih banaka, brokerskih firmi i osiguravajućih kompanija, finansijske institucije su pod stalnim pritiskom da zadrže korisnike svojih usluga, smanje troškove, upravljaju rizikom i koriste tehnologiju kao izvor konkurentske prednosti. Pri tome, model globalne organizacije i jake konkurencije zahteva potpuno novu koncepciju pristupa banaka u njihovom poslovanju, o čemu svedoče sve veća ulaganja banaka u specijalizovanu i prema klijentima orijentisanu tehnologiju.<sup>402</sup> Brz razvoj i masovna primena informacionih tehnologija doveo je do velikih promena u funkcionisanju banaka i pojave novih oblika distribucije bankarskih proizvoda i usluga. Primena informacionih tehnologija sve je više zastupljena u svim oblastima rada savremenih banaka, ali su naročito velike promene izvršene u oblastima gde su se obavljale rutinske transakcije u bankama.<sup>403</sup>

Uvođenjem novih informacionih tehnologija u bankarsko poslovanje unapređuju se procedure u poslovanju, podiže se efikasnost rada, pojednostavljuje se i ubrzava praktičan rad, smanjuju se troškovi i povećava se produktivnost zaposlenih u banci, a uz to štedi se i vreme klijenata banke. Trenutno prenošenje informacija i brza obrada podataka omogućavaju brzo sagledavanje najpovoljnijih kombinacija za poslovne transakcije i kvalitetne poslovne odluke banke, kako na nacionalnom tako i na međunarodnom planu i to neprekidno 24 časa dnevno. Pri tome, praktična iskustva pokazuju da banke sa zaostalom informacionom tehnologijom gube godišnje 2% tržišta, dok banke sa naprednom informacionom tehnologijom imaju godišnji rast tržišta 6%. Osim toga, klijenti banke danas imaju pristup količini informacija većoj nego ikad ranije što im pruža dovoljno znanja o komparativnim prednostima i nedostacima banaka i ujedno im omogućava da kontrolišu svoj odnos sa bankom.

(5) *Nestabilnost i rizik poslovanja* – nastali su kao posledica globalizacije i nestabilnosti finansijskih tržišta, kao i sve oštrije i jače konkurencije među bankama i drugim finansijskim institucijama. Kao posledica ovih procesa, banke su postale izložene novim rizicima i izazovima koji zahtevaju kontinuirane inovacije u načinu upravljanja poslovanjem i upravljanja rizikom. Nespremnost učesnika na svetskim finansijskim tržištima da se suoče sa neočekivanim gubicima iz ranijeg perioda (usled kriza), uticalo je da se mnogo ozbiljnije i sistematičnije pristupi pitanju upravljanja rizikom u bankama kako bi se izbegle ili ublažile buduće krize.<sup>404</sup>

<sup>402</sup> Živković, A, Stankić, R, Krstić, B. (2004). *Bankarsko poslovanje i platni promet*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 451

<sup>403</sup> Dušanić, J. (2006). *Bankarsko poslovanje*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 254

<sup>404</sup> Barjaktarović, L. (2009). *Upravljanje rizikom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 46

Deregulacija finansijskog sektora znatno je proširila mogućnosti zarade bankama, ali uz cenu stvaranja nesigurnog finansijskog tržišta, gde se vrlo lako mogu pojaviti bankarski poslovni neuspesi, apsorpcija i likvidacija.<sup>405</sup> Bankarsko poslovanje inače po svojoj prirodi funkcioniše uz konstantno prisustvo različitih oblika rizika. S obzirom da je u bankarskom poslovanju rizik neizbežan, proizlazi da se posao banaka sastoji u permanentnom savladavanju rizika. Prihvatanje finansijskih rizika i upravljanje njima, karakteristično je za poslovanje banaka i njihovu ulogu kao finansijskih institucija. Međutim, upravljanje rizicima ne znači, kao što se često misli, njihovo minimiziranje, već pre svega nalaženje optimalne kombinacije između rizika i prinosa. Pored činjenice da su banke u svom poslovanju vezane za rizike i da su spremne da preuzmu rizik, treba istaći činjenicu da banke ne treba da ulaze u poslove koji su sami po sebi visoko rizični, niti treba da preuzimaju rizik koji može biti transferisan na druge učesnike. Prema tome, banke treba prevashodno da prihvate one rizike koji čine sastavni deo njihovog poslovanja i vezani su za oblast pružanja bankarskih usluga.<sup>406</sup>

(6) *Porast zahteva klijenata banke* – podrazumeva da klijenti banke danas imaju pristup količini informacija većoj nego ikad ranije što im pruža dovoljno znanja o komparativnim prednostima i nedostacima banaka i ujedno im omogućava da kontrolišu svoj odnos sa bankom. To znači, da u uslovima u kojima banke danas posluju one moraju da budu orijentisane na klijente kako bi mogle da ostvaruju pozitivne finansijske rezultate i da računaju na dugoročni opstanak na tržištu. Kako je kod orijentacije banke na klijente u centru njenog poslovanja sam klijent, može se zaključiti da se većina konkurentskih prednosti koje banka ostvaruje temelji na pozitivnoj reakciji klijenata prema nastojanjima banke. To praktično znači da u stvari klijent usmerava poslovanje banke, odnosno banka prilagođava svoje usluge potrebama klijenata. Na taj način, raste nivo satisfakcije klijenata koji i dalje žele da posluju sa bankom tj. da kupuju njene bankarske proizvode i koriste njene bankarske usluge. Pri tome, banka može ostvariti konkurentsku prednost na tržištu, samo ako je inovativna, odnosno ako razvija nove bankarske proizvode i usluge kojima će biti u stanju da zadovolji potrebe i želje klijenata bolje od konkurencije. Da bi bila u stanju da razvije takve usluge koje su odraz potreba i želja klijenata, banka mora biti orijentisana na klijente što znači da mora vršiti istraživanja klijenata i zatim te informacije koristiti za prilagođavanje postojećih usluga ili kreiranje potpuno novih. Ako je banka orijentisana na klijente, onda je njen prevashodni cilj da zadovolji potrebe i želje klijenata, ne samo pri jednoj transakciji nego u kontinuitetu.<sup>407</sup>

<sup>405</sup> Rose, P. (2005). *Menadžment komercijalnih banaka*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb, str. 21

<sup>406</sup> Ivanović, P. (2009). *Upravljanje rizicima u bankama*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 30

<sup>407</sup> Ćirić, M. (2013). *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankama*, FIMEK, Novi Sad, str. 20-21

## 2.2. Osnovni tokovi inovativnih procesa u bankarstvu

Bankarstvo danas razvija nove proizvode i usluge uz pomoć informacionih tehnologija, čime su pomerene granice tradicionalnog bankarstva, a time se bitno utiče na olakšane i ubrzane tokove novčanih sredstava. Razvoj i brz napredak informacione tehnologije kao i automatizacija bankarskog sektora implicirali su kreiranje čitavog niza revolucionarnih bankarskih inovacija, odnosno širok asortiman novih bankarskih proizvoda i usluga u čijem fokusu interesovanja su potrebe klijenata.<sup>408</sup> Analogno tome, bankarsko poslovanje je danas u velikoj meri zasnovano na informaciono-komunikacionim tehnologijama (IKT), pri čemu je pojava novih tehnologija u osnovi izmenila čitavu privredu, a posebno bankarski sektor, stvarajući tako nove mogućnosti za razvoj bankarske industrije. Konsekventno tome, veoma brzo se razvija oblast elektronskog bankarstva, što sa svoje strane nameće promene u načinu bankarskog poslovanja.<sup>409</sup> Elektonsko bankarstvo predstavlja vid bankarskog poslovanja gde se bankarske usluge pružaju uz korišćenje računarskih mreža i telekomunikacionih medija, i to *u svako vreme i na svakom mestu*. Pri tome, tri bitna faktora su značajno uticala na razvoj elektronskog bankarstva, a to su: *prvo*, visok nivo razvoja računarske tehnologije koja je pogodna za primenu u finansijskim institucijama, *drugo*, složena finansijska struktura koja je karakteristična upravo za veliki broj finansijskih inatitucija, i *treće*, visok stepen deregulacije koji je drastično zaoštrio konkurenciju među finansijskim institucijama, posebno među bankama.

Tokom poslednje dve decenije, tehnološki razvoj je preoblikovao bankarsku industriju koja je nesumnjivo postala vodeći sektor u korišćenju novih tehnologija. Shodno tome, danas se savremeno bankarstvo ne može zamisliti bez dobro organizovanog informacionog sistema koji je osnovni preduslov za izradu i realizaciju poslovne politike banke i njene razvojne strategije.<sup>410</sup> Banke danas ulažu značajna sredstva u razvoj informacionih sistema i tehnologija. Pri tome, uloga informacionih sistema i tehnologija ogleda se u efikasnom i efektivnom bankarskom poslovanju, pa su zato informaciono-komunikacione strategije banaka prevashodno usmerene na automatizaciju bankarskih poslova sa ciljem da se zadovolje korisnici bankarskih usluga, i to bez obzira na geografsku distancu. Na taj način, banke imaju mogućnost da pruže kvalitetne bankarske usluge kroz razvijene mreže daljinskog bankarstva kao što su internet bankarstvo, telefonsko bankarstvo i mobilno bankarstvo.

<sup>408</sup> Rakić, S.(2016). *Ispitivanje uticaja društveno odgovornog poslovanja na profitabilnost banaka u Evropskoj uniji*, (doktorska disertacija), Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 39

<sup>409</sup> Tornjanski, V, Petrović, D, Milanović, M. (2016). *Efekte IT i strategija otvorenih inovacija na inovacione i finansijske performanse u bankarstvu*, časopis Bankarstvo br. 1/2016, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 72

<sup>410</sup> Mikarić, B, Trajković, D. (2013). *Uticaj elektronskog poslovanja na poboljšanje usluga u bankarstvu*, časopis Visoke poslovne škole „Prof. dr Radomir Bojković“, Kruševac, godina I, broj 2, sveska 2/2013, str. 70

Najveće tehnološko dostignuće u razvoju savremenog bankarstva je pojava elektronskog novca, a samim tim i elektronskog bankarstva. U savremenoj interpretaciji elektronski novac je informacija. U tom kontekstu, elektronski novac se može definisati kao *specifična monetarna informacija koja se putem elektronskih impulsa u realnom vremenu prenosi između transaktora koji obavljaju plaćanja*.<sup>411</sup> Elektronski ili digitalni novac integriše prednosti koje nudi računarska tehnologija i sigurnost koju ima papirni novac. Elektronski novac predstavlja u stvari zamenu za papirni novac i kao takav, on se može čuvati i trošiti. Neki autori ističu da *elektronski novac predstavlja brojeve koji su u stvari novac*.<sup>412</sup>

U savremenom svetu novac postaje uglavnom elektronski, pa shodno tome za različite vrste plaćanja najviše se koriste platne kartice, dok je papirni novac sve manje u optičaju.<sup>413</sup> Velika prednost elektronskog novca nad običnim papirnim novcem ogleda se u tome što on predstavlja informaciju u računaru koja može da se programira. Ova razlika omogućava da elektronski novac postane *pametni novac* u obliku tzv. *pametnih kartica*. Dominantni oblik elektronskog novca je elektronski transfer sredstava na tački prodaje pomoću instaliranih terminala u trgovačkoj i uslužnoj mreži. Drugi oblik korišćenja elektronskog novca moguć je preko bankomata, koji omogućava podizanje gotovine, polaganje depozita, prenos novca na druge račune kao i plaćanje sa različitih računa. Takođe, sve je više zastupljeno korišćenje personalnih računara u kućama korisnika bankarskih usluga što je dovelo do kućnog bankarstva (*homebanking*) tj. sistema koji omogućava raspolaganje finansijskim sredstvima iz kuće, bez potrebe fizičkog odlaska u banku.<sup>414</sup> Cilj ovih sistema je približiti bankarsku uslugu klijentima i omogućiti im komunikaciju sa bankom od kuće, bez dodatnih napora u smislu odlaska na šalter banke ili posredne komunikacije sa bankom.

U kontekstu navedenog, vidi se da suština bankarske ponude u segmentu elektronskog bankarstva leži u tome da banka obezbedi potpunu dostupnost servisa svim korisnicima usluga tokom celog dana, bez lične posete banci i bez ograničenja u pogledu radnog vremena. To znači da klijent banke kao korisnik njenog elektronskog servisa može u svako doba da obavi svoje poslove, da proveri stanje na računu, informiše se o najnovijim promenama kod svoje matične banke, kao i da izvršava sve finansijske i bankarske transakcije bez ikakvih ograničenja. Inače, elektronsko bankarstvo najviše se odnosi na tehnologiju platnog prometa i transfer novca.

<sup>411</sup> Živković, A, Stankić, R, Krstić, B. (2004). *Bankarsko poslovanje i platni promet*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 453

<sup>412</sup> Ivković, M, Đorđević, B, Subić, Z, Milanov, D. (2011). *Internet marketing i elektronsko poslovanje*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, str. 109

<sup>413</sup> Mikarić, B, Trajković, D. (2013). *Uticao elektronskog poslovanja na poboljšanje usluga u bankarstvu*, časopis Visoke poslovne škole „Prof. dr Radomir Bojković“, Kruševac, godina I, broj 2, sveska 2/2013, str. 70

<sup>414</sup> Živković, A, Stankić, R, Krstić, B. (2004), Cit. delo, str. 454



Među najznačajnijim uslugama koje sistem elektronskog bankarstva nudi u mnogim bankarskim organizacijama, možemo izdvojiti sledeće:

*(1) U segmentu poslovanja sa privredom:* <sup>415</sup>

- Elektronski upit o stanju na računu;
- Prijem izvoda o stanju na računu;
- Priprema i izvršenje naloga za plaćanje;
- Uvid u stanje na računu;
- Razmena elektronskih poruka sa bankarskim službenikom koji vodi račun klijenta;
- Elektronski upit za prigovore, žalbe i reklamacije klijenata;
- Čuvanje pripremljenih naloga za plaćanje za veći broj upotreba (trajni nalozi);
- Priprema i formiranje potvrda o izvršenim plaćanjima i promenama na računu.

*(2) U segmentu poslovanja sa stanovništvom:* <sup>416</sup>

- Elektronski uvid u stanje na računu;
- Uvid u poslednje transakcije na računu;
- Prenos sredstava sa računa na račun;
- Domaća plaćanja;
- Devizna plaćanja;
- Oročavanje sredstava;
- Priprema i realizacija trajnih naloga;
- Obavljanje transakcija po osnovu platnih kartica;
- Prijem elektronskih podataka o banci i inovacijama u poslovanju;
- Elektronska komunikacija sa ličnim bankarom.

Osnovne prednosti korišćenja usluga kroz sistem elektronskog bankarstva, ogledaju se prevashodno u sledećem: <sup>417</sup>

- Brzina, kvalitet i sigurnost obavljanja finansijskih transakcija;
- Racionalno korišćenje vremena i novca korisnika usluga;
- Mogućnost *on-line* upita o stanju i prometima na računu;
- Smanjenje obimne administracije pri obavljanju finansijskih transakcija;
- Raspoloživost usluge 24 časa dnevno, sedam dana u nedelji;
- Jednostavnost upotrebe;
- Nezavisnost korisnika usluga od radnog vremena banke;
- Brzo izveštavanje o obavljenim transakcijama;
- Primena savremene tehnologije u obavljanju finansijskih transakcija;
- Pouzdanost i sigurnost za korisnika usluga.

---

<sup>415</sup> Koprivica, M. (2007). *Svet usluga*, Unija fakulteta jugoistočne Evrope, Novi Sad – Bar, str. 258

<sup>416</sup> Isto, str. 259

<sup>417</sup> Isto, str. 259

U savremenim uslovima poslovanja banke se suočavaju sa čitavim nizom izazova u svom poslovanju i to ne samo kada je u pitanju elektronsko bankarstvo, već i kada su u pitanju njihovi tradicionalni bankarski poslovi, odnosno kreditna aktivnost banaka, budući da je dosta izražena tendencija opadanja tržišnog udela banaka u ukupnim zajmovima i ukupnoj imovini finansijskih institucija sa tendencijom smanjenja profitabilnosti tradicionalnih bankarskih poslova.<sup>418</sup> Stoga, nameće se pitanje kako uspeti u tako složenom poslovnom okruženju, a istovremeno ulagati i za budućnost. Mada su izazovi veliki, ipak je činjenica da su velike i mogućnosti za rast i razvoj savremenih banaka. Da bi se uspešno nosile sa današnjim izazovima, ali i iskoristile prednosti za budućnost, banke moraju pristupiti transformaciji i redizajniranju svojih informacionih sistema kroz ulaganja u napredne informaciono-komunikacione tehnologije i infrastrukturu što će im omogućiti veću agilnost i inovativnost u budućem razvoju bankarskih proizvoda i usluga. Pri tome, vliki naglasak treba staviti na digitalizaciju osnovnih poslovnih procesa, preispitivanje organizacione strukture banke, kao i aktiviranje internih talentovanih kadrova kako bi se banke što bolje pripremile za budućnost bankarstva, a to su želje za stvaranjem digitalnih banaka.<sup>419</sup>

U kontekstu prethodno navedenog, banke treba da uspostavljaaju odnos sa korisnicima bankarskih usluga i to preko bankarskih ekspozitura, trgovačkih mreža, bankomata, telefonskog bankarstva, POS terminala, SMS bankarstva i mobilnog bankarstva, čime će se olakšati dotok informacija i znanja u banku iz spoljašnjeg okruženja. Pomoću ovih kanala, zaposlenima u banci pruža se mogućnost da pažljivo prate potrebe, ponašanje i emocije korisnika bankarskih usluga i shodno tome da nastoje, da im približe bankarske proizvode i usluge na najbolji mogući način. Uključivanje korisnika bankarskih usluga u inovacione procese banke jedna je od osnovnih inovacionih strategija koja se uspešno razvija i primenjuje u mnogim savremenim bankama. Na ovaj način, elektronsko bankarstvo i napredne informaciono-komunikacione tehnologije zasnovane na internetu imaju ključnu ulogu u procesu inkorporiranja korisnika bankarskih usluga u inovacione procese bankarskih organizacija.<sup>420</sup>

Na kraju, treba reći da mnogi stručnjaci smatraju da će klasično bankarsko poslovanje i lični susreti sa klijentima uskoro postati rariteti prošlosti i da će ih gotovo u potpunosti zameniti elektronska komunikacija. Proizvodnja i isporuka bankarskih proizvoda i usluga biće potpuno automatizovane. Tehnološki napredak će u znatnoj meri uticati na smanjenje troškova velikih transakcija, ali će imati za posledicu depersonalizaciju bankarskih usluga i gubitak radnih mesta.

<sup>418</sup> Mishkin, F. (2010). *Ekonomija novca, bankarstva i finansijskih tržišta*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o. Zagreb, str. 258

<sup>419</sup> Klobučić, P. (2019). *Finansijsko-tehnološke inovacije u platnim uslugama banaka u Evropskoj uniji*, (specijalistički posleddiplomski rad), Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 79

<sup>420</sup> Tornjanski, V, Petrović, D, Milanović, M. (2016). *Efekte IT i strategija otvorenih inovacija na inovacione i finansijske performanse u bankarstvu*, Bankarstvo br. 1/2016, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 80-82

## TREĆI DEO

# ISTRAŽIVANJE - UPRAVLJANJE INOVACIJAMA NA PRIMERIMA IZ PRAKSE

# GLAVA VII

---

## UPRAVLJANJE INOVACIJAMA NA PRIMERU PREDUZEĆA TEHNOEXPORT

---

## 1. Nastanak i razvoj firme Tehnoexport

Tehnoexport je uspešno privatno preduzeće koje je osnovano 1953. godine kao porodična firma i mala zanatska radionica. Samopregornim radom vlasnika i stalnim rastom, danas je to prestižno srednje preduzeće sa oko 100 stalno zaposlenih, proizvodnim halama površine oko 2.500 m<sup>2</sup> i proizvodnim programom koji omogućava dalji stalni razvoj firme. Preduzeće je 1992. godine promenilo ime u Tehnoexport i danas je vodeći proizvođač HVAC proizvoda i sistema, tehničkih cevi, dimnjačkih sistema i sanitarne opreme. Tehnoexport proizvodi široku paletu HVAC proizvoda, počevši od polufleksibilnih aluminijumskih kanala, PVC kanala, neizolovanih i izolovanih kanala, a takođe proizvodi i širok asortiman različitih tipova prigušivača zvuka i dodatne opreme. Tehnoexport dodatno proizvodi i sanitarnu opremu sa širokim spektrom fleksibilnih sifona, podnih odvoda i pribora za kupatila.



*Slika 7.1. Poslovna zgrada Tehnoexporta*

Tehnoexport je preduzeće koje se bavi proizvodnjom čiji proizvodni program danas obuhvata preko 12.000 gotovih proizvoda. Preduzeće uspešno posluje u Srbiji gde ima leadersku poziciju na tržištu, ali svoje buduće planove vezuje za veći prodor na inostrano tržište. Ostvatujući uspešne poslovne rezultate i gradeći partnerske odnose sa inostranim kompanijama, Tehnoexport beleži konstantan rast iz godine u godinu, prvenstveno kroz sve intenzivniji plasman svojih proizvoda na inostranim tržištima. Do sada ostvareni rezultati preduzeća stvorili su izuzetno dobre preduslove za potpuno stabilno poslovanje firme i njen dalji kontinuelni rast.

Kontinuirano uspešno poslovanje i stalni rast preduzeća Tehnoexport, između ostalog, ostvaren je primenom savremenog načina rada i organizacije poslovanja kao i primenom svetskih iskustava i znanja u oblastima u kojoj preduzeće posluje. Stalnim inovacijama i primenom različitih inovativnih postupaka u postojećim i novim projektima i proizvodnim programima Tehnoexport je svoj uspon nastavio i u poslednjoj deceniji ovog veka, čvrsto verujući da vreme punog razvoja firme i postizanja njenog potpunog konkurentskog prestiža tek dolazi. U prilog ovome ide činjenica da veliki deo svog proizvodnog programa Tehnoexport već duže vreme izvozi u zemlje EU, ali i druge zemlje sveta što nesumnjivo nameće zaključak da je Tehnoexport našao svoje mesto i na svetskom tržištu i da će u budućnosti inotrižište još više osvajati.

Ono što Tehnoexport izdvaja od većine sličnih privrednih subjekata iz sektora MSP jeste njegova jasna razvojna strategija koja prvenstveno ima za cilj stvaranje proizvoda visokog kvaliteta i to po izuzetno konkurentnim cenama. Ova usmerenost zasniva se na preduzetničkim vrlinama i stalnom stvaralačkom traganju za najboljim tehničkim i organizacionim rešenjima uz spremnost za prihvatanje poslovnih rizika, poštovanje ekoloških standarda i potrošača, kao i primeni savremenih marketinških veština. Osim toga, Tehnoexport stalno ulaže u kvalitetne kadrove koji su spremni da odgovore svakom zahtevu, bilo da je reč o ljudima u proizvodnji, alatnici, konstrukcionom birou, administraciji ili rukovodiocima tj. menadžmentu. Svi zaposleni rade kao jedan tim, jer Tehnoexport prihvata gledište da se samo posvećenim timskim radom može postići još veći prodor firme na svetsko tržište.

Tehnoexport je privatno preduzeće u vlasništvu porodice Tomaš, a prvo je preduzeće koje je na domaćem tržištu proizvelo i uspešno plasiralo fleksibilne cevi i sifone visoke tehnologije usklađene sa svim svetskim standardima. S tim u vezi, Tehnoexport je u proteklom periodu imao veoma uspešnu saradnju sa Fakultetom tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu. Osnovni cilj saradnje Tehnoexporta i FTN bio je povezivanje naučnih saznanja i proizvodnih iskustava kako bi Tehnoexport formirao svoju datoteku znanja o proizvodima koje danas proizvodi. Ova saradnja sa FTN rezultirala je u unapređenju poslovanja Tehnoexporta u sledećim segmentima:

- Prodaja proizvoda na domaćem tržištu;
- Prodaja proizvoda na inostranom tržištu;
- Unapređenje efikasnosti proizvodnje proizvoda;
- Podizanje radne i tehničke kulture u proizvodnji;
- Ovladavanje tehničkim karakteristikama proizvoda;
- Sniženje cene koštanja proizvoda putem redukcije troškova;
- Unapređenje i rast konkurentnosti Tehnoexporta na tržištu.

Posebna prednost saradnje Tehnoexporta i FTN iz Novog Sada, pokazala se u domenu rasta sposobnosti Tehnoexporta u izradi prodajnih i proizvodnih specifikacija kao i u stvaranju uslova da firma Tehnoexport može pristupiti međunarodnom atestiranju proizvoda. Tehnoexport je firma koja ima izgrađenu svest da dugoročno prisustvo na zahtevnom svetskom tržištu iziskuje sprovođenje sistema međunarodnog atestiranja proizvoda. U tom pravcu, Tehnoexport je u saradnji sa FTN iz Novog Sada već uspeo ostvariti značajne rezultate. Pored pomenutog, firma Tehnoexport je uvela i sistem kvaliteta u odnosu na zahteve standarda ISO 9001:2015.

Tehnoexport će imati priliku da u periodu od 08.09 do 11.09 2020. godine prikaže svoje proizvode na Sajmu MCE u Milanu, koji predstavlja jedan od vodećih Evropskih sajmova za oblasti grejanja, hlađenja i klimatizacije, a održava se svake dve godine. Sajam MCE u Milanu je važan globalni događaj na kojem se okupljaju i prezentuju svoje proizvode kao i najnovija tehnička dostignuća proizvođači iz celog sveta, a vezano za oblast grejanja, hlađenja, ventilacije, tretmana vode i iskorišćavanja energije. Ovakav sajam je prilika za firmu Tehnoexport za njeno upoznavanje sa modernim tehničkim dostignućima i rešenjima u oblasti kojom se bavi, kao i prilika za stvaranje mnogih poslovnih kontakata i širenje poslovnih partnera u inostranstvu, što će doprineti jačanju generalne strategije u načinu poslovanja Tehnoexporta.

Tehnoexport je preduzeće koje je stalni učesnik na sajmovima iz poslovne oblasti kojom se bavi, jer je posvećeno praćenju novih trendova i stalnih promena kao jednom od osnovnih preduslova opstanka na zahtevnom tržištu. U proteklom periodu, na sajmovima i izložbama Tehnoexport je dobio mnoga priznanja za svoje proizvode. Ova sajamska priznanja svedoče da Tehnoexport spada u red inovativnih privatnih preduzeća i da inovacije za ovu firmu predstavljaju svojevrsno „pogonsko gorivo“ za njen dugoročni razvoj i dugoročni opstanak na konkurentnom tržištu. S tim u vezi, treba pomenuti da je preduzeće Tehnoexport 20.01 2020. godine dobilo izuzetno visoko priznanje – *Plaketa Zlatne izvrsnosti*, kojom se potvrđuje da firma Tehnoexport „spada u zlatni razred bonitetne izvrsnosti u Srbiji. Poslovni subjekt ispunjava kriterijume bonitetne izvrsnosti u 2017, 2018. i 2019. godini i spada u sam vrh privrednih društava u Srbiji koji su ovlašćeni za upotrebu statusa *Zlatne izvrsnosti* kao simbola bonitetne izvrsnosti“, videti *sliku 7.2*.

Tehnoexport je firma koja stoji na čvrstom uverenju da samo uspešni opstaju bez obzira na teška vremena i uslove privređivanja. Zahvaljujući jasno postavljenim poslovnim ciljevima, stalnom podsticanju kreativnosti i brizi o visokom kvalitetu, pravoj orijentaciji u proizvodnom programu, stabilnim finansijama i dugoročnom planu kadrovske politike, Tehnoexport je firma koja u svakom momentu znanje, rad, kreativnost i inovacije usmerava ka zahtevima tržišta.



*Slika 7.2. Plaketa Zlatne izvrsnosti preduzeću Tehnoexport*



## 2. Misija i vizija firme Tehnoexport

Preduzeće Tehnoexport prihvata gledište da osnovnu pretpostavku uspešnog strategijskog upravljanja preduzećem čine dobro osmišljene vizija i misija. Pri tome, kao glavne strategijske vrednosti u poslednje dve decenije ovog veka smatraju se inovacije, kvalitet, brzina, fleksibilnost i kontinuirana poboljšanja, što je pred top menadžment preduzeća Tehnoexport postavilo zadatak agresivnog, brzog i fleksibilnog odgovora na sve brže promene u okruženju. U tom kontekstu, vizija i misija, ali i ciljevi preduzeća Tehnoexport usko su povezani, pri čemu, iz vizije izvire misija, a iz misije neposredni i posredni ciljevi preduzeća.

*Vizija preduzeća Tehnoexport* – jeste da postane lider u proizvodnji i prodaji fleksibilnih cevi za potrebe klimatizacije i ventilacije kao i sanitarnog programa na tržištu EU. Tehnoexport želi da postigne kontinuelni rast plasmana svojih proizvoda kako na domaćem tako i inotrižistu. Navedena vizija se odnosi na plasman proizvoda klimatizacije i ventilacije kao i proizvoda iz grupe sanitarnih proizvoda. Takođe, vizija se odnosi i na uvećanje znanja o „brendu“ putem proizvodnje inovativnih i dovoljno konkurentnih proizvoda koji u potpunosti ispunjavaju potrebe i očekivanja kupaca. Ovakva vizija Tehnoexporta podrazumeva i sledeće:

- Rast tržišnog učešća sanitarnog programa na domaćem tržištu;
- Rast konkurentne snage putem inovacija i uvođenja novih metoda i oblika rada;
- Uvođenje specijalizovanih programa sa naglaskom na sniženje cene koštanja proizvoda;
- Uvođenje novih proizvoda i novih robnih linija;
- Proširenje asortimana proizvodnje putem horizontalnog i vertikalnog rasta proizvodnje.

Ovakva vizija Tehnoexporta je dobro definisana jer sadrži dve glavne komponente: *prvo*, osnovnu ideologiju i *drugo*, predvidivu budućnost. Osnovna vrednost ideologije predstavlja sistem načela po kojima se vodi preduzeće i njegovo poslovanje, što ujedno predstavlja i vodič za zaposlene kada rade i traže prihvatljiv način za postizanje ciljeva i dugoročnih rezultata preduzeća. Pri tome, predvidiva budućnost kao druga komponenta vizije Tehnoexporta odnosi se na predviđanje ciljeva preduzeća na duži rok (10-20 godina), kao i način njihovog postizanja.

*Misija preduzeća Tehnoexport* – ogleda se u tome da Tehnoexport obezbedi kupcu svoje proizvode koji su potpuno saglasni sa zahtevanim standardima, kao i da se preduzeće intenzivno otvara prema svetskom tržištu za proizvode iz oblasti poslovanja Tehnoexporta. Kako misija predstavlja iskaz onoga čime se preduzeće bavi, ona je ovde iskazana kroz dva osnovna pitanja: *prvo*, šta je svrha postojanja Tehnoexporta i *drugo*, koja vrsta preduzeća Tehnoexport želi biti. Mada se naizgled radi o jednostavnim pitanjima, ipak je činjenica da su to najteža pitanja na koja menadžment Tehnoexporta mora davati odgovore i neprekidno preispitivati postavljenu misiju.

### 3. Proizvodni program Tehnoexporta

Tehnoexport je preduzeće koje se bavi proizvodnjom čiji proizvodni program danas obuhvata preko 12.000 gotovih proizvoda. Tehnoexport poseduje sopstveni razvojni centar i čitav razvoj novih proizvoda odvija se unutar preduzeća. Zahvaljujući kvalitetnom i visoko obučenom kadru, kao i posedovanju sopstvene alatnice Tehnoexport je u mogućnosti da veoma brzo odgovori zahtevima kupaca. Rokovi isporuke proizvoda kupcima su veoma kratki, dok isporuke proizvoda prema inopartnerima su svega dve nedelje.

Tehnoexport je danas vodeći proizvođač HVAC proizvoda, sistema i sanitarne opreme. Firma Tehnoexport proizvodi široku paletu HVAC proizvoda, kao što su polufleksibilni aluminijumski kanali, PVC kanali i laminirani izolovani i neizolovani kanali. Takođe proizvodi i različite vrste prigušivača zvuka i široku paletu dodatne opreme. Tehnoexport dodatno proizvodi i sanitarnu opremu sa širokim spektrom fleksibilnih sifona, podnih odvoda i pribora za kupatila. Brend firme Tehnoexport je poznat po kvalitetu i brzom snabdevanju. To svakako potvrđuje učešće firme Tehnoexport u prestižnim projektima širom sveta. U 2019. godini Tehnoexport je dobio međunarodne sertifikate za svoje proizvode i to za sva tržišta od Rusije do Španije i od Engleske do Izraela.

Zahvaljujući jakom inovativnom pristupu i međunarodnom iskustvu, ali i visokom profesionalizmu i efikasnosti svojih kadrova, Tehnoexport je do sada postigao zadivljujuće poslovne rezultate, uz visoku svest zaposlenih, da je praćenje novih trendova i stalnih promena na sve zahtevnijem tržištu jedini ispravan način za unapređenje poslovanja i stalni razvoj firme.

Proizvodni program Tehnoexporta obuhvata 12.000 gotovih proizvoda. Zbog toga, upravljanje proizvodnjom i prodajom u preduzeću, praktično je nemoguće ako se ne bi izvršila potrebna klasifikacija proizvoda po srodnim performansama. Osnovni cilj takve klasifikacije proizvoda jeste da se omogući sledeće:

- Poslovna analiza prodaje po kupcima, proizvodima, i regionima;
- Analiza uspešnosti prodaje proizvoda (tzv. analiza marži);
- Praćenje realizacije politike prodaje proizvoda;
- Praćenje realizacija politike cena proizvoda;

Klasifikacija proizvodnog programa Tehnoexporta obuhvata: (1) Sanitarni program, (2) Tehničke fleksibilne cevi, i (3) Fleksibilne cevi – vazduhovodi za KGH program (klimatizacija, grejanje i hlađenje). Svi proizvodi iz proizvodnog programa Tehnoexporta klasifikovani su u 15 (petnaest) robnih grupa-brendova, što se vidi iz ilustrativnog pregleda u *tabeli 7.1*.

## KLASIFIKOVANE ROBNE GRUPE – BRENDOVI TEHNOEXPORTA

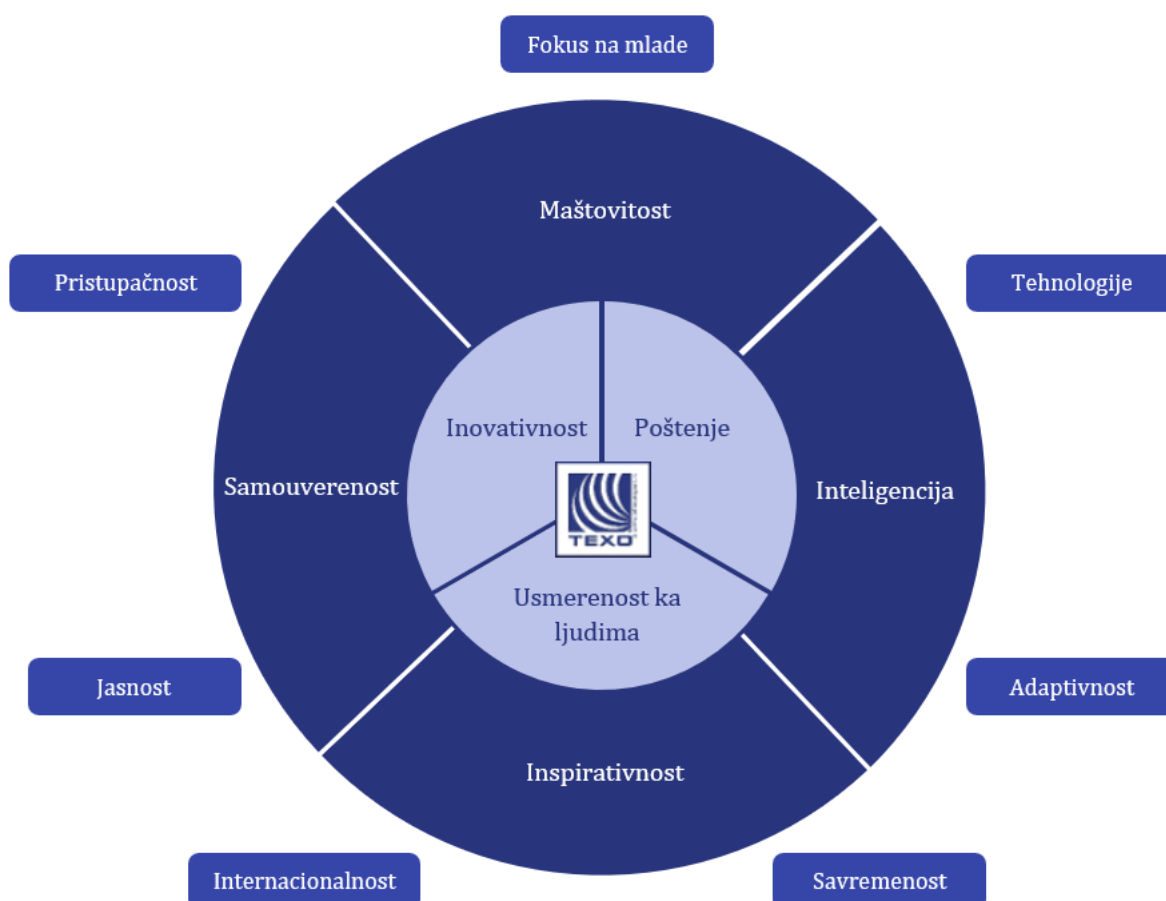
Tabela 7.1.

Br.	Naziv registrovane robne marke	Opis robne marke /Prednosti
1.	GREYTEX	Flexibilne cevi za ventilaciju
2.	TEXO	Sanitarni program: Flexibilni sifoni i fleksibilne veze za odvod korišćene vode.
3.	TEXOFLEX	Flexibilne cevi različitih namena za odvod, navodnjavanje, odvodnjavanje i pretakanje (tehničke cevi).
4.	TEXODAMP	Prigušnice: Potpuno novi proizvodi sa velikom primenom u industriji klimatizacije.
5.	CONNECTEX	Novi proizvodi: Razvoj završen tokom 2019.
6.	COMBITEX	Flexibilne cevi za industriju klimatizacije poboljšanih mehaničkih i funkcionalnih osobina.
7.	ALUFLEX	Potpuno novi program laminatnih cevi na bazi kompozitnih materijala; Vazduhovodi za industriju klimatizacije.
8.	SONOFLEX	Izolovane fleksibilne cevi za grejanje i hlađenje.
9.	IZOFLEX	Izolovane fleksibilne cevi za grejanje i hlađenje.
10.	SONOTEX	Izolovane fleksibilne cevi za grejanje i hlađenje sa poboljšanim osobinama na šumove i buku u vazduhovodima.
11.	ALUTEX	Novi program laminatnih cevi na bazi kompozitnih materijala; Vazduhovodi za industriju klimatizacije.
12.	IZOTEX	Izolovane fleksibilne cevi za grejanje i hlađenje, za poseban tržišta
13.	FLEXAN	Sanitarni program sa posebnim odnosom cene i kvaliteta.
14.	GREYFLEX	Fleksibilne cevi za ventilaciju.
15.	FLEXSAN	Sanitarni program sa posebnim odnosom cene i kvaliteta, za posebna tržišta uz posebnu politiku cena.

Izvor: Raspoloživa dokumentacija Tehnoexporta vezano za klasifikaciju robnih grupa iz proizvodnog programa firme Tehnoexport.

#### 4. Brendiranje proizvoda Tehnoexporta

Svi proizvodi prethodno prikazani u *tabeli 7.1.* koji su klasifikovani u robne grupe nastali su kao rezultat vlastitog inovativnog i tehnološkog razvoja firme Tehnoexport. Ove robne grupe proizvoda predstavljaju brendove Tehnoexporta jer su za njih dobijene važeće isprave o robnom žigu od strane Zavoda za intelektualnu svojinu Republike Srbije, videti *sliku 7.4.* Na tržištu gde vlada oštra konkurencija, brendiranje proizvoda postaje neminovnost da bi se stekla konkurentna prednost preduzeća. Ovakve zahteve tržišta firma Tehnoexport je blagovremeno prepoznala. Spoznajom upravo ove tržišne tendencije, firma Tehnoexport je aktivnim odnosom prema brendu i robnim imenima svojih robnih grupa, uspjela da putem diferencijacije svojih proizvoda stekne značajnu prednost na domaćem tržištu, a u poslednje vreme sve više i na inotržištu. Generalno gledano, brend svojim imidžom izražava stavove i vrednosti koje firma zastupa, a koje bi potrošači trebali jasno da prepoznaju kao svoje lične, te da tako postanu korisnici proizvoda. U tom kontekstu, šematski prikaz vrednosti koje zastupa firma Tehnoexport ilustruje *slika 7.3.*



*Slika 7.3. Sistem vrednosti koje zastupa firma Tehnoexport*



*Slika 7.4. Isprave o robnom žigu – brendu za 15 robnih grupa proizvoda Tehnoexporta izdate od strane Zavoda za intelektualnu svojinu Republike Srbije*

Brend imidž veoma mnogo utiče na prodaju proizvoda. Ako neki brend ima razvijen imidž a ujedno lošu prodaju, to znači da potrošači nisu do kraja svesni ili nisu obavešteni o svim njegovim osobinama ili performansama. Sa druge strane, ako brend imidž ima nedovoljno definisan i nedovoljno razvijen imidž, a ipak se dobro prodaje, onda je samo pitanje dana kada će ga konkurencija prevazići u tržišnoj utakmici. Poznavajući ovakva pravila bend imidža, osim prethodno navedenog, firma Tehnoexport je posebno negovala i sistematski razvijala sledeće:

- Identitet brenda putem servisa (kvalitet i rok isporuke, odaziv na zahteve kupaca);
- Vrednost brenda – poverenje kupaca i njihova lojalnost;
- Prepoznavanje brenda – iskustavo kupaca da će za svoj novac dobiti najveću vrednost;
- Negovanje i razvijanje korporativne kulture kvaliteta;
- Osnovu robne marke čini kvalitet proizvoda;
- Aktivan rad menadžmenta na promociji kvaliteta i svesti o kvalitetu proizvoda;
- Uvođenje sistema kvaliteta u odnosu na zahteve standarda ISO 9001:2015;
- Robna marka je poruka kupcu da će za svoj novac dobiti proizvod koji u velikoj seriji ima identičan kvalitet.

Imajući u vidu činjenicu da brend ne predstavlja samo robnu marku proizvoda, već je to i celokupan doživljaj koji ima kupac u neposrednom kontaktu sa firmom, Tehnoexport je izvršio i dodatno brendiranje u smislu sledećeg:

- Sva poslovna vozila Tehnoexporta su brendirana;
- Izgled poslovnih i proizvodnih prostorija odiše dostojanstvom i lepim utiskom;
- Postoji korporativna kultura u internom i eksternom ponašanju zaposlenih;
- Neguje se kultura dijaloga, timski rad i duh organizacije koja uči;
- Svi brendovi Tehnoexporta odražavaju karakter poslovanja i pružaju mentalnu sliku o celokupnom poslovanju firme Tehnoexport;
- Menadžment Tehnoexporta je verni čuvar svih ukupnih brendova firme;
- Tržišno pozicioniranje i brendiranje su komplementarni koncepti koji vode rastu firme.

Brendiranje predstavlja svojevrsan proces u kome kompanije izdvajaju svoju ponudu proizvoda od konkurencije. Pri tome, odnos potrošača prema brendu jeste ono što određuje koji će proizvod biti kupljen. Sistemom brendiranja svojih grupa proizvoda, firma Tehnoexport je uspela da poveže u funkcionalnu celinu instrumente marketing miksa (4P - proizvod, cena, distribucija, promocija) i sam pojam brenda zasnovan u svesti kupaca koji imaju percepciju kvaliteta i prednosti proizvoda Tehnoexporta. Ovakav koncept marketing miksa u praksi - 4P plus svest kupaca o brendu Tehnoexportovih proizvoda, predstavlja rezultat ukupnih napora firme Tehnoexport da izađe u susret potrebama kupaca kako na domaćem tako i inotžištu.

## 5. Primena inovativnih promena u Tehnoexportu

Inovacijama se danas poklanja velika pažnja jer razlike u inovativnosti značajno određuju nivo razvijenosti i mogućnosti za rast i razvoj mnogih preduzeća, ali takođe i privrede i društva u celini. Pri tome, mala i srednja preduzeća (MSP) predstavljaju pokretačku snagu savremenih privreda zbog doprinosa koji se ogleda u tehnološkim inovacijama, zapošljavanju, povećanju izvoza, dinamiziranju konkurencije itd. Sposobnost MSP da inoviraju je od velikog značaja jer inovacije obezbeđuju konkurentsku prednost preduzeću, grani u kojoj posluju, kao i privredi u celini. Zbog toga, inovativna MSP su danas postala najznačajniji razvojni potencijal svih savremenih privreda u svetu.

U kontekstu navedenog, svaki razvoj proizvoda i usluga danas je blisko povezan sa inovacijama. Pri tome, inovativnost se može posmatrati na mikro i makro nivou. Inovativnost na *makro* nivou se posmatra kao najznačajniji faktor za povećanje ekonomskog bogatstva, razvoj društva zasnovanog na znanju i održivom razvoju. S druge strane, inovativnost na *mikro* nivou se posmatra kao mogućnost stvaranja novih ili poboljšanje postojećih proizvoda i usluga u cilju boljeg zadovoljavanja postojećih ili novih potreba potrošača.<sup>421</sup> Shodno tome, naše opredeljenje je da u ovom delu disertacije inovativnost posmatramo na mikro nivou, te ćemo u nastavku izlaganja prikazati samo neke od najvažnijih inovacija firme Tehnoexport koje se prevashodno odnose na sledeće:

- Inovativne promene u politici cena firme Tehnoexport;
- Inovativne promene u merenju efektivnosti proizvodnog rada;
- Inovativne promene u metodama poslovne analize;
- Inovativne promene u metodologiji budžetiranja;
- Inovativne promene u akcionim planovima menadžmenta;
- Inovativne promene u kontroling funkciji Tehnoexporta;

Tehnoexport je preduzeće čiji proizvodni program danas obuhvata preko 12.000 gotovih proizvoda. Pri tome, robne grupe koje smo prikazali u okviru prethodnih tačaka izlaganja predstavljaju neizostavnu odrednicu svakog gotovog proizvoda Tehnoexporta. Klasifikacija proizvoda po robnim grupama u firmi Tehnoexport je realizovana u softveru ERP koji u stvari podrazumeva rešenja koja automatizuju poslovne procese u preduzeću upotrebom integrisane baze podataka. Upravo u ovoj oblasti, Tehnoexport je do sada ostvario značajne inovacije, što ilustruju podaci sadržani u *tabelama 7.2. i 7.3.*

---

<sup>421</sup> Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, str. 5

**PREGLED PRIMENJENIH INOVATIVNIH POSTUPAKA  
U TEHNOEXPORTU**

*Tabela 7.2.*

R. br.	Naziv inovacije	Opis inovacije	Efekti inovacije
	1	2	3
1.	Politika brendova	Za svaku liniju proizvoda definisan je brend-robno ime: Urađena je zaštita robnih imena kod Zavoda za intelektualnu svojinu: Ukupno 15.	Jačanje tržišne pozicije; Legalizacija brendova.
2.	Politika cena	Upravljanje formiranjem prodajnim cenama uvažavajući sledeće: Cena koštanja, marža, prodate količine, prodajne cene konkurencije, maksimizacija bruto marže po robnim linijama.	Maksimizacija ne marže izražene u %, već apsolutne bruto marže.
3.	Mesečni bilans uspeha; Plus prelomna tačka poslovanja; Izrada scenarija poslovanja	Sistem budžetiranja i praćenje bruto i neto marže na bazi stvarnih prihoda i troškova, za mesečni nivo.	Optimizacija poslovanja; Osnova za sniženje troškova (Cost benefit).
4.	Pokriće rada	Definisanje globalnog pokazatelja efikasnosti rada: Da li je ispoštovan princip ekvivalentne razmene? Upoređuju se stvarno isplaćene bruto plate direktnih radnika i Vrednost proizvodnje mereno CK direktnog rada.	Merenje i unapređenje efikasnosti rada; Ako je stvarno isplaćena bruto plata direktnih radnika > Vrednosti proizvodnje mereno po CK Dir.rada = Višak radnika ili nedovoljna efikasnost rada.
5.	Analiza mega tabela u Excel ćelijama	Jedinstvena analiza prodaje u realnom vremenu: Kupaca, proizvoda i marži. Osnova za vođenje poslovne politike.	Savršene poslovne analize
6.	Logističko rutiranje	Optimizacija rada logistike; proručbenica kupaca u volumetrijske podatke (M3, Kg, Koleta) od značaja za izbor vrste transportera.	Smanjenje kašnjenja isporuke; Minimizacija transportnih troškova.
7.	Planiranje proizvodnje	Sistemska povezivanje modula planiranja sa trenutnim zalihama gotovih proizvoda, porudžbenicama, kapacitetima i matricom obučenosti radnika.	Ubrzanje planiranja i sprečavanje propusta u planiranju isporuka.
8.	Inoviranje tehnoloških procesa putem upotrebe kompozitnih materijala	Razvoj novih proizvoda-robni marki (Texodamp, Sonotex, Connecttex, Combitec); Tehnološko inovativni proizvodi koji daju distinktivnu prednost na tržištu.	Pridobijanje novih kupaca; Rast konkurentnosti; Novo tržišno pozicioniranje; Rast dodate vrednosti; Rast profitabilnosti; Dobijene isprave o robnom žigu.

Izvor: Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, primenom metoda intervjua sa inženjerima i top menadžmentom.



**PREGLED SEGMENTA PRIMENE INOVATIVNIH POSTUPAKA  
I STATUSA ORIGINALNOSTI INOVACIJE U TEHNOEXPORTU**

*Tabela 7.3.*

R, br.	Naziv inovacije	Segment primene inovacije	Status priloga za analizu inovacije	Status originalnosti inovacije	Status rada
	1	2	3	4	5
1.	Politika brendova	Politika prodaje	Prikaz robnih grupa (Isprava o robnom žigu); Analiza prodaje po robnim grupama.	Za Tehnoexport inovacija; Na tržištu je to opšte poznati fenomen	✓
2.	Politika cena	Politika prodajnih cena	Kvantitativna analiza: Godišnji nivo.	Originalna inovacija	✓
3.	Mesečni bilans uspeha; Plus prelomna tačka poslovanja; Izrada scenarija poslovanja	Najviši (top) menadžment: Upravljanje poslovanjem	Kvantitativna analiza na mesečnom nivou	Za Tehnoexport inovacija; Na tržištu je to opšte poznati fenomen	✓
4.	Pokriće rada	Materijalna proizvodnja	Kvantitativna analiza na mesečnom nivou	Orginalna inovacija	✓
5.	Analiza mega tabela u Excel ćelijama	Savršena politika prodaje (Analiza kupaca i prodaje po robnim grupama).	Kvantitativna analiza (ERP; O.L.A.P u realnom vremenu).	Orginalna inovacija programski sprovedena; Softverska automatizacija; Jedinstveno rešenje.	✓
6.	Logističko rutiranje	Logistika	Tabelarni prikaz	Orginalna inovacija programski sprovedena; Softverska automatizacija.	Mart 2020
7.	Planiranje proizvodnje	Proizvodnja	Tabelarni prikaz		Mart 2020
8.	Inoviranje tehnoloških procesa putem upotrebe kompozitnih materijala	Tehnologija	Opis proizvodnih grupa - Robne linije ili brendovi	Za Tehnoexport inovacija; Na tržištu je to opšte poznati fenomen	

Izvor: Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, primenom metoda intervjua sa inženjerima i top menadžmentom.

## 5.1. Inovativne promene u politici cena

Formiranje prodajnih cena proizvoda jednog preduzeća predstavlja sigurno jedno od najvažnijih područja upravljačkog odlučivanja u preduzeću. Ono stoji u direktnoj vezi sa vrhovnim ciljem i pretpostavkom opstanka i napretka preduzeća, jer uspešna politika cena zajedno sa pažljivom ekonomijom troškova obezbeđuje da cene proizvoda preduzeća u dugom roku budu dovoljne za pokriće svih troškova i obezbeđivanje prinosa na uloženi kapital tj. dobiti. Za koncipiranje politike cena i donošenje poslovnih odluka o cenama bitno je poznavanje faktora politike cena i njihovog dejstva. S tim u vezi, treba reći da su faktori politike cena tražnja, konkurencija na strani ponude, troškovi i ekonomska politika i druge državne mere. Racionalna politika cena preduzeća podrazumeva adekvatno uvažavanje svakog od navedenih faktora.

U svojoj osnovi, ekonomski model formiranja cena polazi od otvorenog i slobodnog tržišta, pa shodno tome, pretpostavka je da preduzeće uvek bira onu cenu po kojoj može da maksimizira svoj dobitak. Zato ostvarivanje cilja maksimizacije poslovnog rezultata preduzeća pretpostavlja stalno pažljivo kombinovanje obima i strukture poslovne aktivnosti preduzeća kao i troškova i cena u konkretnom ekonomskom ambijentu. Otuda i potreba za vrlo aktivnom politikom cena, jer ona može imati i druge ciljeve, kao što su očuvanje tržišne pozicije, prodor na nova tržišta, obezbeđenje plasmana komplementarnih proizvoda i sl. Saglasno tome, osnovni problem politike cena jeste pronalaženje onih cena za proizvode preduzeća koji će doneti najpovoljniji poslovni rezultat za planski period.

Dakle, kao što se iz rečenog vidi, klasičan koncept politike cena podrazumeva u stvari da se individualne marže (zarade) po proizvodima maksimiziraju. Međutim, imajući u vidu činjenicu da proizvodni program firme Tehnoexport obuhvata 12.000 proizvoda, proizlazi da pomenuti koncept maksimiziranja individualne marže po proizvodima de facto nije primenjiv na tako veliki broj gotovih proizvoda. Zbog toga, politika cena se mora raditi po robnim grupama, što predstavlja potpuno nov koncept. Ovaj koncept podrazumeva da se politika cena vodi preko učešća u prodaji. Dakle, konfiguracija cena u Tehnoexportu se formira na osnovu učešća proizvoda u prodaji, što upućuje na zaključak da u ovakvom konceptu politike cena nije cilj maksimiziranje marže (zarade) po proizvodu, već maksimiziranje ukupne marže, odnosno tzv. apsolutne marže. Ima se u vidu ne jedinična prodaja proizvoda, već prodaja robnih grupa tj. grupe proizvoda. U ovom konceptu politike cena rade se tzv. međunivelacije cena, tako što se na bazi učešće proizvoda u prodaji podižu ili spuštaju cene proizvoda i tako se formira potrebna konfiguracija cena. Detaljnije pojašnjenje rečenog može se sagledati u tabelama 7.4. – 7.5. – 7.6.

POLITIKA CENA ZA PROIZVODE ROBNE GRUPE PP ZA 2019. godinu  
U TEHNOEXPORTU

Tabela 7.4.

R. br.	Naziv proizvoda	Prodata količina 2019.	Prosečna prodajna cena u € 2019.	Vrednost prodaje u € 2019.	Ukupna CK u prodaji u € 2019.	Ukupna maržau prodaji u € 2019.	Marža po proizvodu u prodaji u % 2019.	% Učesća kumulativno	Prodajne cene konkurencije
	1	2	3	4	5	6	7	8	10
1.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 60 L= 20m	2.561	1,98	5.082,17	2.304,80	2.777,37	54,65	15,73	1,94
2.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 50 L= 20m	1.781	1,59	2.835,07	1.372,78	1.462,29	51,58	8,77	1,56
3.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 100 L= 20m	411	3,70	1.518,69	780,04	738,65	48,64	4,70	3,62
4.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 45 L= 20m	961	1,47	1.417,07	615,83	801,23	56,54	4,38	1,45
5.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 40 L= 20m	1.121	1,15	1.286,09	558,29	727,80	56,59	3,98	1,12
6.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 32 L= 20m	981	1,14	1.122,44	442,24	680,21	60,60	3,47	1,12
7.	EKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 120 L= 10 m	151	5,95	897,96	332,56	565,40	62,97	2,78	5,83
8.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 120 L= 20m	141	5,19	731,88	311,67	420,21	57,41	2,26	5,09
9.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 35 L=20m	581	1,17	681,22	287,15	394,08	57,85	2,11	1,15
10.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 25 L=20m	741	0,85	631,21	249,04	382,17	60,55	1,95	0,82
11.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 250 L=5 m	41	14,50	594,59	223,98	370,61	62,33	1,84	13,92
12.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 63 L=20m	311	1,88	585,87	289,59	296,28	50,57	1,81	1,81
13.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 80 L=20m	211	2,72	574,45	262,18	312,27	54,36	1,78	2,61
14.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 200 L=10m	51	11,18	570,16	257,14	313,02	54,90	1,76	10,73
15.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 200 L=3 m	41	12,73	521,88	140,75	381,13	73,03	1,61	12,22
16.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 60 L=10m	231	2,23	515,31	207,61	307,70	59,71	1,59	2,14
17.	TEKSOFLEKS TT SVC CEV Fi 160 L=5 m	61	7,99	487,14	256,91	230,23	47,26	1,51	7,67

Izvor: Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, na osnovu kalkulacija iz Mega tabela korišćenjem njihovog softverskog paketa u Excelu.

POLITIKA CENA ZA PROIZVODE ROBNE GRUPE PP ZA 2020. godinu  
U TEHNOEXPORTU

Tabela 7.5.

R. br.	Naziv proizvoda	Projektovana količina prodaje u JM 2020.	Nove prodajne cene 2020.	Projektovana vrednost prodaje 2020.	Projektovana vrednost CK u prodaji 2020.	Projektovana vrednost marže u € 2020.	Projektovana vrednost marže u % 2020.	INDEX Nove cene / Cene konkurencije
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 60 L= 20m	2.817	1,89	5.311	2.535	2.776	52,26	96,94
2.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 50 L= 20m	1.959	1,51	2.963	1.510	1.453	49,03	96,94
3.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 100 L= 20m	452	3,51	1.587	858	729	45,93	96,94
4.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 45 L= 20m	1.057	1,40	1.481	677	803	54,25	96,94
5.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 40 L= 20m	1.233	1,09	1.344	614	730	54,31	96,94
6.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 32 L= 20m	1.079	1,09	1.173	486	686	58,53	96,94
7.	EKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 120 L= 10 m	166	5,65	938	366	573	61,02	96,94
8.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 120 L= 20m	155	4,93	765	343	422	55,17	96,94
9.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 35 L=20m	639	1,11	712	316	396	55,63	96,94
10.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 25 L=20m	815	0,81	660	274	386	58,47	98,96
11.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 250 L=5 m	45	13,78	621	246	375	60,35	98,96
12.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 63 L=20m	342	1,79	612	319	294	47,97	98,96
13.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 80 L=20m	211	2,99	631,90	262,18	369,72	58,51	114,58
14.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 200 L=10m	51	12,30	627,18	257,14	370,04	59,00	114,58
15.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 200 L=3 m	41	14,00	574,07	140,75	433,32	75,48	114,58
16.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 60 L=10m	231	2,45	566,85	207,61	359,23	63,37	114,58
17.	TEKSOFFLEKS IT SVC CEV Fi 160 L=5 m	61	8,78	535,85	256,91	278,94	52,06	114,58

Izvor: Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, na osnovu kalkulacija iz Mega tabela korišćenjem njihovog softverskog paketa u Excelu.

**POLITIKA CENA ZA PROIZVODE ROBNE GRUPE PP  
ZA 2019. i 2020. godinu U TEHNOEXPORTU**

*Tabela 7.6.*

2019. GODINA					
Robna grupa	Prodana količina u JM u 2019.	Vrednost prodaje u € 2019.	Ukupna CK u prodaji u € 2019.	Ukupna marža u prodaji u € 2019.	Prosečna marža u prodaji % 2019
PP	14.336	32.319	14.227	18.092	55,98
2020. GODINA					
Robna grupa	Prodana količina u JM u 2020.	Vrednost prodaje u € 2020.	Ukupna CK u prodaji u € 2020.	Ukupna marža u prodaji u € 2020.	Prosečna marža u prodaji % 2020.
PP	15.314	34.595	15.004	19.591	56,63

Izvor: Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, na osnovu kalkulacija iz Mega tabela korišćenjem softverskog paketa u Excelu firme Tehnoexport.

Na osnovu podataka u tabelama 7.4 - 7.5 – 7.6 a posebno u tabli 7.4. može se videti da su u metodologiji kalkulacija cena posebno interesantne kategorije kao što su:

- Prodajne cene Tehnoexporta;
- Prodajne cene konkurencije;
- Ukupna cena koštanja u prodaji Tehnoexporta;
- Individualna marža (zarada) po proizvodu;
- Ukupna marža (zarada) u prodaji;
- Prosečna marža (zarada) u prodaji;
- Učešće proizvoda u prodaji – kumulativno.

U politici cena Inovativnost Tehnoexporta se ogleda u metodologiji, odnosno načinu povezivanja prethodno navedenih kategorija. Da bi se ovakav koncept realizovao mora se povezati krunski ispis dobijen iz ERP-a (Softver za upravljanje poslovnim promenama) u kome je na poseban način formulisana cena koštanja tj. cena za vrednovanje. U navedenom smislu, pod cenom koštanja smatra se vrednosni izraz utrošaka sadržanih u normi (direktan rad) i normativu (direktan utrošak sirovine). Prodajna cena (sadašnja i projektovana), prodajna cena konkurencije, cena koštanja, analiza prodajnih marži po proizvodu i maksimizacija ukupne prosečne marže na nivou robnih grupa proizvoda, ali na takav način da u uslovima pada individualnih prodajnih marži (po proizvodu) poraste ukupna prosečna marža merena u % i u apsolutnim iznosima. Dakle, vrši se optimiziranje apsolutnih vrednosti prihoda marži i upoređivanje prosečne ukupne marže sa ukupnom maržom (apsolutnom maržom) putem politike cena, a sve na bazi realnih podataka i uz pomoć ERP-a, odnosno rada u mega tabelama. Ova prerčunavanja su dosta kompleksna i sve se radi u mega tabelama u softverskom paketu Excela. Sve ovde navedeno, predstavlja inovaciju Tehnoexporta, kako u u metodi rada tako i mentalnom zaključivanju.

## 5.2. Inovativne promene u merenju efektivnosti proizvodnog rada

Svako preduzeće, kao nosilac određenih poslovnih aktivnosti ima zadatak da organizuje takvo poslovanje koje obezbeđuje maksimalne rezultate uz minimalno trošenje radne snage. Tako organizovano poslovanje obezbeđuje povećavanje produktivnosti preduzeća. Produktivnost je ekonomski princip poslovanja čijom se primenom u praksi preduzeća postiže takvo poslovanje u kojem se sa minimalnim utrošcima radne snage ostvaruje veća masa proizvoda, odnosno veći ukupni rezultati. Zato je produktivnost parcijalno merilo efikasnosti poslovanja preduzeća kojim se meri efikasnost trošenja radne snage u stvaranju proizvoda ili usluga. Analogno tome, moglo bi se reći da produktivnost izražava proizvodnu – stvaralačku delatnost čoveka.<sup>422</sup>

Kada se sa teorijskih shvatanja produktivnosti krene na konkretnu primenu principa produktivnosti u konkretnom preduzeću, onda se otvara problem izbora jednog ili većeg broja pokazatelja koji će izražavati nivo i dinamiku produktivnosti rada. Pri tome, metodi za merenje proizvodnje određuju ne samo metodologiju za merenje produktivnosti, već i bitno uslovljavaju efikasnost njene primene u upravljanju ukupnom ekonomijom preduzeća.<sup>423</sup> Generalno gledano, raznorodnost proizvodnje i njena dinamika, koja je uslovljena promenama obima, asortimana i kvaliteta proizvoda, čini izražavanje proizvodnje u obrascima za merenje produktivnosti veoma složenim a primenu određenih metoda manje ili više mogućim.

Ako se pođe od činjenice da se samo proizvodi iste vrste i istog kvaliteta mogu sabirati, onda je jednorodnost proizvodnje (homogenost asortimana) bitan uslov za primenu naturalnih pokazatelja u merenju produktivnosti rada. Međutim, postavlja se pitanje kako izmeriti produktivnost rada u uslovima širokog proizvodnog programa, kao što je slučaj u preduzeću Tehnoexport koje proizvodi preko 12.000 gotovih proizvoda svrstanih u 15 različitih robnih grupa. Odogovor na ovo pitanje bio bi – to je nemoguće!

Ali imajući u vidu činjenicu, sa jedne strane, da se izražavanje proizvodnje može vršiti i preko normiranog radnog vremena (norma časova) a utrošeni rad izražavati efektivnim utrošenim radnim vremenom (efektivnim časovima), a sa druge strane, respektujući činjenicu da se proizvodnja i produktivnost mogu izražavati i vrednosnim metodom, onda je uz određene metodološke korekcije ipak moguće otkloniti sve nedostatke naturalnog metoda merenja produktivnosti. U kontekstu rečenog, prednosti primene pomenutih metoda ogledaju se u tome što se može iskazati produktivnost ne samo za proizvodnju najheterogenijeg asortimana, već i sve promene kvaliteta proizvoda i asortimana.

<sup>422</sup> Kisić, S, Perović-Jovanović, M. (1999). *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, str. 173

<sup>423</sup> Nikolić, M, Malenović, N, Pokrajčić, D, Paunović, B. (2004). *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 283

Imajući u vidu prethodno rečeno i konkretan primer preduzeća Tehnoexport koji proizvodi preko 12.000 gotovih proizvoda svrstanih u 15 različitih robnih grupa, može se reći da se osnovni problem merenja efikasnosti rada i produktivnosti rada ogleda u sledećem:

- Veliki broj proizvoda svrstanih u 15 robnih grupa;
- Veliki broj mesta proizvodnje;
- Značajan broj radnika koji imaju različite licence za rad na mašinama.

Shodno navedenom, postavlja se pitanje kako izmeriti radni učinak radnika u preduzeću Tehnoexport? S tim u vezi, opravdano se nameće i pitanje zašto meriti radni učinak radnika? Kao odgovor na ovo pitanje može se reći – zato da bi menadžment firme Tehnoexport imao saznanja o kretanju cene koštanja koja predstavlja predominantno značajan činilac konkurentne snage preduzeća Tehnoexport. Odgovor na pitanje kako izmeriti radni učinak radnika Tehnoexporta, leži u osnovi novog inovativnog metoda za merenje efikasnosti rada i merenje produktivnosti rada.

Sušтина pomenute inovacije Tehnoexporta, ogleda se u tome što se najpre svi radnici svrstavaju u dve osnovne grupe: direktne radnike i indirektno radnike. Direktni radnici su oni koji *de facto* u proizvodnom procesu *stavljaju ruku na proizvod*, to je osnovni kriterijum podele. Svi ostali radnici spadaju u grupu indirektnih radnika. Dalje, inovacija se ogleda u načinu povezivanja bruto isplaćenih zarada (plata) direktnih radnika sadržanih u proizvodu po vremenu sastavnice (norma) vrednosti proizvodnje na mesečnom nivou, merenom cenom koštanja direktnog rada. Pri tome, cena koštanja sastoji se iz cene koštanja direktne sirovine plus cena koštanja direktnog rada, odnosno  $CK = CK \text{ direktne sirovine} + CK \text{ direktanog rada}$ . Kada je u pitanju sirovina, ona ima svoj utrošak, prosečnu nabavnu cenu i trošak. U pomenutoj *sastavnici* sadržano je vreme izrade (norma) direktnih radnika, planska cena rada i vrednost proizvoda.

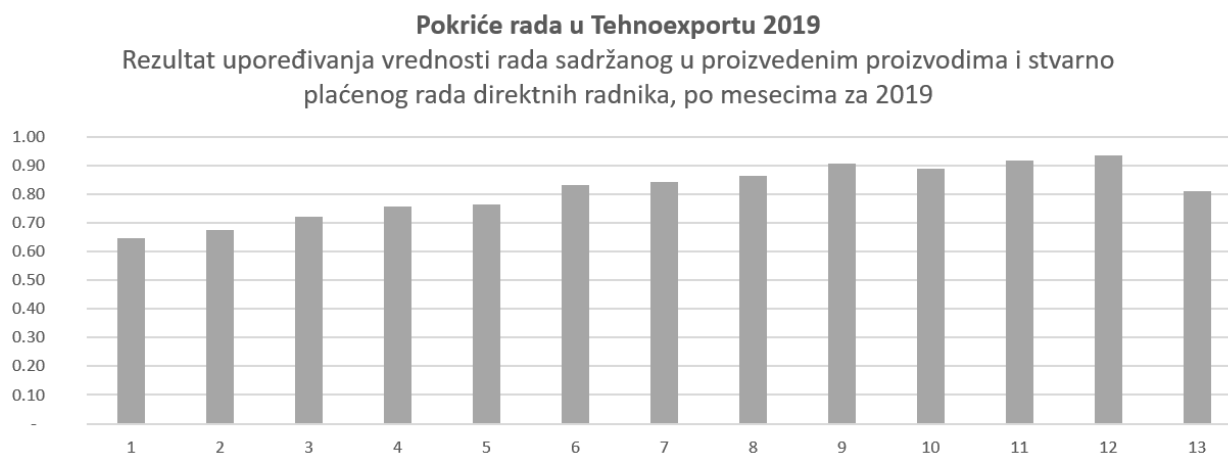
Osnovni cilj ovakve inovacije jeste da se proverí osnovno načelo ekvivalentnosti razmene, u smislu sledećeg: da li je ostvarena proizvodnja u kojoj je sadržan rad po normativu jednaka stvarno isplaćenim bruto zaradama (platama) direktnih radnika. Ako taj odnos iznosi 1 (jedan) to onda znači da su direktni (proizvodni) radnici proizveli upravo onu količinu proizvoda u kojoj je sadržana njihova protiv-vrednost rada, pa su shodno tome, primili upravo onu novčanu naknadu koja u potpunosti korespondira sa količinom proizvoda gde je sadržana njihova vrednost rada. Dakle, u ovoj inovaciji se primenjuje princip ekvivalencije, odnosno ekvivalentne razmene, u smislu da vrednost koja je sadržana u *sastavnici* i vrednost koja je sadržana u prodaji proizvoda mora da bude identična sa zaradom (platom) direktnih radnika. Da bi navedena inovacija bila jasnija, dajemo pregled pokrivača rada u *tabeli 7.7.* i na *slici 7.5.* uz pojašnjenje istih.

PREGLED POKRIĆA RADA ZA 2019. godinu  
U TEHNOEXPORTU

Tabela 7.7.

R. br.	M E S E C	A:	B:	C:
		Vrednost proizvodnje izmerena cenom koštanja direktnog rada (Norma vreme iz sastavnice x planska cena rada). (€)	Stvarno isplaćene bruto plate direktnih radnika, čije je vreme sadržano u sastavnici proizvoda. (€)	Pokriće rada (A/B)
	1	2	3	4
1.	Januar	34.120	52.911	0,64
2.	Februar	26.530	39.336	0,67
3.	Mart	30.050	41.653	0,72
4.	April	31.853	42.180	0,76
5.	Maj	35.020	45.828	0,76
6.	Juni	34.520	41.479	0,83
7.	Juli	34.943	41.528	0,84
8.	Avgust	34.456	39.942	0,86
9.	Septembar	39.649	43.790	0,91
10.	Oktobar	39.868	44.838	0,89
11.	Novembar	39.896	43.564	0,92
12.	Decembar	39.134	41.939	0,93
	Ukupno za 2019. godinu ( $\Sigma$ )	420.039	518.988	0,81

Izvor: Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, na osnovu kalkulacija iz njihovih Mega tabela korišćenjem softverskog paketa u Excelu preduzeća Tehnoexport.



Slika 7.5. Pregled pokrića rada po mesecima za 2019. godinu



*Opis inovativnosti:* Upoređivanje i vrednovanje rada direktnih radnika sadržanog u vrednosti proizvedenih gotovih proizvoda (vrednost proizvodnje merena cenom koštanja direktnog rada) i stvarno plaćenog rada direktnih radnika. Ovaj ratio broj ili odnos u idealnom slučaju treba da bude veći  $>$  ili  $=$  1. Na primeru Tehnoexporta, iz prezentovanih podataka za 2019. godinu vidi se da je u svim posmatranim mesecima 2019. taj odnos bio  $<$  od 1. To praktično znači da je stvarno plaćeni rad u obliku bruto zarada (plata) bio veći od vrednosti proizvodnje. Drugim rečima, proizvodnja je bila nedovoljna, pa je koeficijent efikasnosti rada zato manji od 1. To indicira na zaključak da je došlo do gubitka kapitala u firmi jer nema ekvivalencije, pa se deo kapitala firme istopio jer je firma isplatila zarade a direktni radnici nisu to vratili kroz proizvodnju.

Kao što se vidi, produktivnost rada u Tehnoexportu je nemoguće pratiti i meriti putem klasičnih metodologija merenja produktivnosti, jer preduzeće proizvodi na hiljade artikala koji su svrstani u 15 robnih grupa. Zato se produktivnost prati i meri preko kategorije pokrića rada, što *de facto* predstavlja efikasnost rada. U ovakvoj metodologiji analitičko tumačenje rezultata sastoji se od sledećih relacija:

1.  $Kpr > 1$  znači da je  $VPCkdir > StBrLdDir.Rad$  što predstavlja veoma dobar rezultat;
2.  $Kpr = 1$  znači da je  $VPCkdir = StBrLdDir.Rad$  što predstavlja dobar rezultat;
3.  $Kpr < 1$  znači da je  $VPCkdir < StBrLdDir.Rad$  što predstavlja veoma loš rezultat.

Značenje simbola:

$Kpr$  – Koeficijent pokrića rada;

$VPCkdir$  – Vrednost proizvodnje merena cenom koštanja direktnih radnika;

$StBrLdDir.Rad$  – Stvarno isplaćene bruto plate (zarade) direktnih radnika;

Ratio broj ili koeficijent  $Kpr$  kreće se u rasponu od 0 – 1. Pri tome, veoma su retki primeri da je on veći od 1. Ako  $Kpr$  beleži vrednosti manje od 1, onda je neophodno izvršiti u preduzeću optimizaciju procesa u cilju poboljšanja, odnosno rasta produktivnosti rada, jer ne sme se dozvoliti rasipanje rada i sirovina, budući da je sve definisano u tzv. sastavnici u kojoj su definisani normativi rada i utrošci pojedinih komponenti.<sup>424</sup>

---

<sup>424</sup> Svi podaci su dobijeni u firmi Tehnoexport, primenom metoda intervjua sa inženjerima i top menadžmentom.

### 5.3. Inovativne promene u metodama poslovne analize

Analiza poslovanja preduzeća predstavlja poslovnu funkciju preduzeća koja obezbeđuje menadžmentu preduzeća relevantne pokazatelje o stepenu uspešnosti ostvarivanja planskih zadataka u određenom vremenskom periodu, kao i faktora koji su uslovlili veličinu rezultata i ulaganja. Na osnovu takvih informacija, menadžment preduzeća izvodi ocene o poslovanju u proteklom periodu i donosi odluke o ponašanju u budućnosti. Uspešno upravljanje preduzećem uslovljava neophodnost blagovremenog i detaljnog informisanja menadžmenta preduzeća o svim relevantnim pitanjima poslovanja. Iz toga proističe sve veći značaj funkcije analize poslovanja u savremenim poslovnim organizacijama.

Funkcija analize poslovanja tesno je povezana sa procesom planiranja u preduzeću. S tim u vezi, moglo bi se reći da analiza predstavlja nastavak planiranja, jer se njome utvrđuje stepen uspešnosti u ostvarenju planskih zadataka preduzeća. Zato se ona, uslovno rečeno, smatra drugim delom funkcije planiranja, te na taj način ona predstavlja i element upravljačkog sistema preduzeća. Na bazi informacija koje se dobijaju u pojedinim službama preduzeća, funkcija analize poslovanja sastavlja odgovarajuće izveštaje za menadžment, u kojima se daju kvantitativni i kvalitativni pokazatelji o vrsti i intenzitetu delovanja na ulaganja i rezultate poslovanja u proteklom periodu. Na taj način, omogućava se diferencirano delovanje merama poslovne politike preduzeća u pravcu otklanjanja negativnih, kao i podsticanja pozitivnih uticaja pojedinih faktora poslovanja.<sup>425</sup>

Racionalnost i uspeh poslovanja preduzeća zavisi od mnogobrojnih faktora. Analizom različitih faktora utvrđuje se kako isti utiču na ostvarenje poslovnih odnosa u konkretnom preduzeću. Prema tome, ostvarenje težnje preduzeća za racionalnim i uspešnim poslovanjem nužno iziskuje upoznavanje i ovladavanje sa faktorima proizvodnje. S tim u vezi, nesumnjivo je da su osnovni faktori proizvodnje rad, predmeti rada i sredstva za rad. Međutim, postoje i drugi mnogobrojni faktori koji su složeni i svaki od njih pojedinačno uslovljava niz drugih faktora koje treba dobro poznati i sa istima ovladati. Mnogobrojnost, složenost i različito dejstvo i uticaj na poslovanje preduzeća čine analizu poslovanja veoma komplikovanom i složenom.

Kada je u pitanju preduzeće Tehnoexport, treba reći da osim postojanja velikog broja proizvoda svrstanih u 15 robnih grupa, u ovom preduzeću isto tako postoji i veoma veliki broj različitih procesa čiji je rezultat poslovni prihod. Shodno tome, metodologija poslovne analize preduzeća Tehnoexport dosta je složena i komplikovana. Svi poslovni indikatori prate se i izračunavaju na osnovu mega tabela u softverskom paketu Excela.

---

<sup>425</sup> Sekulović, B. (2004). *Analiza poslovanja preduzeća*, Autorsko izdanje, Beograd, 2004, str. 15-16

Firma Tehnoexport razvila je tehničku i organizacionu platformu za efikasno upravljanje i rukovođenje preduzećem. U tom kontekstu, uspešno je razvijen tzv. Modul kritičnih indikatora performansi (*Kritical performance indikator*), što predstavlja svojevrsnu inovaciju u metodologiji analize poslovanja preduzeća, kada je u pitanju izračunavanje i praćenje relevantnih pokazatelja poslovanja. Tehnoexportov Modul kritičnih indikatora performansi sastoji se iz dva osnovna segmenta, to su: (1) Segment kritičnih poslovnih indikatora, i (2) Segment kritičnih procesnih indikatora. Kritični poslovni indikatori Tehnoexporta dati u tabeli 7.8. i tabeli 7.9.

**PREGLED KRITIČNIH POSLOVNIH INDIKATORA (KPI)  
OSTVARENJE u 2019. I PLAN ZA 2020.**

*Tabela 7.8.*

R. br.	Kod KPI	Opis performanse	Odgovoran	Jedinica mere	Ostvarenje 2019.	Plan KPI 2020.
	1	2	3	4	5	6
1.	KPI POS 1	% Bruto marža	Izvršni direktor	%	43,68	> 44%
2.	KPI POS 2	Učešće CK sirovine u mesečnoj prodaji	Rukovodilac nabavke	%	43,91	< 42%
3.	KPI POS 3	Ostvarenje - Plan prodaje: Mesečno	Direktor prodaje	Index	98	> =100
4.	KPI POS 4	Ostvarenje - Plan prodaje YTD: Kumulativno	Direktor prodaje	Index	98	> =100
5.	KPI POS 5	% Neto marža (Dobit)	Izvršni direktor	%	7,63	> 8%
6.	KPI POS 6	Ekonomičnost (UkupniTroškovi / Ukupan prihod)	Izvršni direktor	%	0,92	< 0,9%
7.	KPI POS 7	Učešće neto marže u prometu YTD: Kumulativno-prosek	Izvršni direktor	%	7,63	> 8%
8.	KPI POS 8	Pokriće rada (Efikasnost rada)	Izvršni direktor	%	0,81	> 0,9%
9.	KPI POS 9	Učešće Cene koštanja u prometu	Izvršni direktor	%	53,20	< 52%
10.	KPI POS 10	Efikasnost naplate (Dospela / ukupna potraživanja)	Rukovodilac prodaje	%	52	< 50%
11.	KPI POS 11	% Učešća plata direktnih radnika u prometu	Izvršni direktor	%	12,41	12% Max
12.	KPI POS 12	% Učešća plata indirektnih radnika u prometu	Izvršni direktor	%	13,35	13% Max

*Izvor:* Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, na osnovu kalkulacija iz njihovih Mega tabela korišćenjem softverskog paketa u Excelu preduzeća Tehnoexport.

PREGLED KRITIČNIH POSLOVNIH INDIKATORA (KPI)  
PO PROCESIMA - OSTVARENJE u 2019. I PLAN ZA 2020.

Tabela 7.9.

R. br.	Kod KPI	Opis performanse	Vrsta cilja	Odgovoran	Proces	Jedinična mere	Ostvarenje KPI 2019.	Plan KPI za 2020.
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	KPI PRO 1	Prosečna mesečna efikasnost mašina na nivou preduzeća	Relativni pokazatelj koji pokazuje efikasnost na nivou preduzeća	B.Š.	Proizvodnja	%	90%	90
2.	KPI PRO 2	Procentualna vrednosti škarta u odnosu na vrednost proizvodnje za mesec	Relativni pokazatelj koji pokazuje učešće škarta u vrednosti proizvodnje	G.Š.	Proizvodnja	%	Max 1,5%	1,00
3.	KPI PRO 3	Učešće zastoja u angažovanom proizvodnom vremenu	Apsolutni pokazatelj	N.LJ.	Proizvodnja	H/1 mesec	20	19,0
4.	KPI PRO 4	Modul planiranja proizvodnje	Apsolutni pokazatelj: tačnost, sveobuhvatnost	G.Š.	Proizvodnja	100 %	100	100
5.	KPI PRO 5	Kašnjenje isporuka	Relativni pokazatelj: Tačnost isporuka u ukupnim isporukama.	B.P.	Logistika	%	≥ 0,9	0,95
6.	KPI PRO 6	Zadovoljstvo kupaca (Za poslovnu godinu)	Index	I.J.	Prodaja	Index	Min 4,5	4,61
7.	KPI PRO 7	Slabo pokretne zalihe gotovih proizvoda i trgovačke robe: mesečno	Apsolutni pokazatelj	I.J.	Prodaja	€	50.000 €	45.000 €
8.	KPI PRO 8	Slabo pokretne zalihe sirovina i poluproizvoda: mesečno	Apsolutni pokazatelj	D.P.	Nabavka	€	25.000 €	20.000 €
9.	KPI PRO 9	Zastoji izazavani nedostatkom sirovine	Apsolutni pokazatelj	D.P.	Nabavka	Broj	< 1	< 1
10.	KPI PRO 10	Prekomerne zalihe sirovina: Mesečno	Apsolutni pokazatelj	D.P.	Nabavka	€	50.000 €	60.000 €

PREGLED KRITIČNIH POSLOVNIH INDIKATORA (KPI)  
PO PROCESIMA - OSTVARENJE u 2019. I PLAN ZA 2020.

Tabela 7.9.

R. br.	Kod KPI	Opis performanse	Vrsta cilja	Odgovoran	Proces	Jediniča mere	Ostvarenje KPI 2019.	Plan KPI za 2020.
	1	2	3	4	5	6	7	8
11.	KPI PRO 11	Kašnjenje projekta (Projekti koji su tačni u odnosu na ukupne razvojne projekte)	Relativni pokazatelj	L.R.	Razvoj Proizvoda	%	90%	90%
12.	KPI PRO 12	Procenat obavljenih planova obuke (Planirano/ostvareno)	Relativni pokazatelj	B.P.	Ljudski resursi	%	90%	90%
13.	KPI PRO 13	Procenat obavljenih planova interne provjere (Planirano/ostvareno)	Relativni pokazatelj	B.P.	Sistem kvaliteta	%	90%	90%
14.	KPI PRO 14	Izrada 8D Izveštaja	Relativni pokazatelj	B.P.	Sistem kvaliteta	%	90%	90%
15.	KPI PRO 15	Kašnjenje u izradi alata	Relativni pokazatelj	I.P.	Izrada opreme i alata	%	90%	90%
16.	KPI PRO 16	Odobrene reklamacije kupaca (Povrati /prodato komada)	Relativni pokazatelj PPM	M.J.	Kontrola kvaliteta	PPM	< 500 PPM	< 300 PPM
17.	KPI PRO 17	Odobrene reklamacije kupaca (Povrati /prodato komada); Za istu robnu grupu proizvoda	Relativni pokazatelj PPM	M.J.	Kontrola kvaliteta	PPM	< 500 PPM	< 300 PPM

*Izvor:* Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, na osnovu kalkulacija iz njihovih Mega tabela korišćenjem softverskog paketa u Excelu i podataka dobijenih primenom metoda intevjua sa inženjerima i top menadžmentom preduzeća Tehnoexport, (Nastavak Tabele 7.9. sa prethodne strane),

Obe vrste kritičnih indikatora, kako poslovnih tako i procesnih, izvire iz zahteva ISO standarda, ISO 9001, koji su ih predvideli 2015. godine. Izračunavanja kritičnih indikatora su veoma komplikovana i sve se radi u megatabelama pomoću računara. U pozadini svega su izuzetno velika proračunavanja koja se rade pomoću softverskih rešenja nabavljenih u SAD. Kao rezultat svega, dobijaju se visoko sofisticirani podaci za menadžment firme, pomoću kojih se integralno upravlja svim procesima u Tehnoexportu. Kritični poslovni indikatri prate se u realnom vremenu, da bi poslovni rezultat Tehnoexporta bio što bolji. Oni predstavljaju osnovu za sagledavanje trenutnog stanja preduzeća, postavljanje poslovnih ciljeva firme kao i projektovanje akcionih planova za menadžment Tehnoexporta, o čemu će biti govora u narednom izlaganju.

#### 5.4. Inovativne promene u akcionim planovima menadžmenta

Planiranje u preduzeću predstavlja proces koji počinje sa ciljevima, zatim definiše strategije, politike i detaljne planove da bi se ostvarili ciljevi, konstituiše organizaciju da bi se sprovele planske odluke, uključuje rezultate poslovanja i povratnu spregu da bi se uveo novi ciklus planiranja. Međutim, treba praviti razliku između planova i predviđanja. Naime, predviđanje se odnosi na projekcije ili procene nekog budućeg događaja ili stanja. Otuda, u savremenoj poslovnoj praksi rezultati predviđanja su od suštinskog značaja za planiranje, jer čine polaznu premisu koju planiranje dalje sledi. Takođe, treba imati u vidu činjenicu da se planiranje ne odnosi na buduće već na tekuće odluke, ali u svetlu njihove budućnosti. To praktično znači, da osnovni problem planiranja nije šta bi trebalo da se uradi u budućem periodu, već šta bi trebalo da se uradi sada da bi se uticalo na tokove dešavanja željenih događaja i stanja u veoma neizvesnoj budućnosti.

Na osnovu rečenog, proizlazi da je osnovna karakteristika planiranja upravo doprinos ostvarivanju ciljeva preduzeća. Shodno tome, upravljanje pomoću ciljeva prihvaćeno je danas svuda u svetu jer predstavlja upravljanje koje integriše različite ključne aktivnosti u upravljanju na način koji je svesno usmeren na efikasno ostvarenje ciljeva preduzeća. U ovakvom sistemu, planiranje predstavlja polaznu osnovu čitavog menadžment procesa, s obzirom na to da ono doprinosi ostvarivanju ciljeva preduzeća na najefikasniji način. Za planiranje kao primarnu aktivnost menadžment procesa u preduzeću i plan kao finalni produkt ove aktivnosti, bitno je da budu efikasni, što znači da svojom primenom treba da dovedu do realizacije ciljeva sa minimumom nepredviđenih okolnosti (rizika) i sa pozitivnim finansijskim rezultatom.

Planiranje omogućava da se preduzeće usmeri na one oblasti poslovanja gde je moguće ostvariti najpovoljnije rezultate poslovanja. Pri tome, planiranje pretpostavlja temeljne analize i usklađivanje dugoročnih ciljeva sa korisnošću u kratkom vremenskom periodu. U samom procesu planiranja menadžment donosi odluke o ciljevima, politikama i planovima preduzeća. Zato se u procesu planiranja odlučivanje koristi na svakom koraku i to kao akt izbora među alternativnim ciljevima, politikama i planovima. Međutim, odlučivanje ne treba poistovećivati sa planiranjem jer planiranje i odlučivanje predstavljaju dva potpuno različita procesa, mada je činjenica da planiranje u velikoj meri zavisi od dobrog odlučivanja. Takođe, treba imati u vidu činjenicu da se ukupan proces planiranja ne sme obavljati mehanički, već ga treba raščlaniti na pojedine faze i povremeno obavezno vršiti reviziju postupaka planiranja. Nakon izvršene revizije ako je potrebno treba preduzimati i odgovarajuće korektivne mere u samim planovima.

Kada je u pitanju planiranje u preduzeću Tehnoexport, treba istaći da je ova firma uspela da razvije i u praksi primeni specifičnu metodologiju planiranja na bazi tzv. kritičnih poslovnih indikatora koji svoj izvor imaju u planskim dokumentima Tehnoexporta. Postoje dve vrste ovih indikatora, to su: (a) Poslovni kritični indikatori, kojih ima ukupno 12 (dvanest) i (b) Procesni kritični indikatori, kojih ima ukupno 17 (sedamnaest). Sledstveno tome, rad i aktivnosti menadžmenta Tehnoexporta baziraju se upravo na pomenutim kritičnim indikatorima i akcionim planovima menadžmenta. Pri tome, postoje dve vrste akcionih planova za menadžment, to su: (1) Akcioni plan A, i (2) Akcioni plan B. Akcioni plan A za menadžment – predstavlja plan korektivnih akcija za poboljšanje poslovnih performansi Tehnoexporta. Akcioni plan B za menadžment predstavlja plan korektivnih akcija za poboljšanje procesnih performansi Tehnoexporta.

Sušтина prethodno pomenutih akcionih planova za menadžment jeste da se poslovni rezultati Tehnoexporta uvek podižu na viši nivo. Upoređivanjem stvarno realizovanih pokazatelja i planskih, u slučaju nepovoljnih odstupanja, definišu se korektivne mere sa ciljem poboljšanja performansi preduzeća, kako bi se u prvom narednom prolaznom periodu došlo na nivo željenih ili očekivanih pokazatelja. S tim u vezi, akcioni plan A i akcioni plan B, za menadžment Tehnoexporta, detaljno su prikazani u *tabeli 7.10. i tabeli 7.11.* Prikazana metodologija korektivnih akcionih planova za menadžment predstavlja svojevrstu inovaciju firme Tehnoexport jer na domicilnom prostoru Srbije nije nigde prisutna, osim u preduzeću Tehnoexport, mada je činjenica da se slična metodologija primenjuje u nekim velikim svetskim kompanijama kao što su Bosch i Šnajder elektrik.<sup>426</sup>

Celokupna metodologija je bazirana na izuzetno snažnoj softverskoj podršci bez koje se potrebni proračuni ne mogu raditi. Tehnoexport je za te potrebe nabavio višu klasu softvera u SAD koji radi velika preračunavanja da bi se mogli brzo dobiti svi potrebni podaci i informacije koje su neophodne menadžmentu Tehnoexporta za aktivno upravljanje poslovnim rezultatima firme. U pitanju su izuzetno velika i komplikovana preračunavanja putem kojih se dobijaju visoko sofisticirani podaci i informacije pomoću kojih se integralno upravlja svim procesima u preduzeću Tehnoexport.

U kontekstu navedenog, treba reći da akcioni planovi korektivnih akcija za menadžment u Tehnoexportu, korespondiraju sa Bilansom uspeha koji se u firmi Tehnoexport naziva Budžet. Shodno tome, kritični indikatori (poslovni i procesni) predstavljaju jednu integralnu celinu sa Budžetom, o čemu će se govoriti u narednom izlaganju.

---

<sup>426</sup> Svi podaci su dobijeni u firmi Tehnoexport, primenom metoda intevjua sa inženjerima i top menadžmentom.

**AKCIONI PLAN A:**  
**POBOLJŠANJA POSLOVNIH PERFORMANSI – INOVATIVNO BUDŽETIRANJE**  
**U KONTEKSTU KPI INDIKATORA I PLANOVA – SVE U REALNOM VREMENU**

Tabela 7.10.

R. br.	Aktivnost - Tema	Opis performanse	Primarni cilj	Opis poboljšanja (Akcione mere)	Odgovoran	Q1 2020	Q2 2021	Q3 2022	Q4 2023	Napomena
1.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.				Diversifikacija proizvodnog programa	I.J.	↑				
2.			> 40 %	Napredna politika cena: Raditi po robnim grupama maksimizaciju apsolutne bruto marže	I.J.	↑	↑			
3.	<b>KPI POS 1</b>	% Bruto marža		Reklasifikacija proizvodnog programa - Cilj: Optimizacija analiza prodaje po robnim grupama	B.P.	↑				
4.				Brendiranje proizvoda: Nastaviti započeti proces	L.J.T.	↑	↑			
5.	<b>KPI POS 2</b>	Učešće Cene koštanja sirovine u mesečnoj prodaji	< 45%	Sprovesti plan ugovaranja sa dobavljačima - sniženje cena za 2%	I.J.	↑	↑			
6.				Reorganizacija prodajne funkcije	I.J.	↑				
7.	<b>KPI POS 3</b>	Ostvarenje / Plan prodaje - Mesečno	> 105	Formirati marketing informacijski sistem (MIS)	B.P.	↑				
8.				Analiza kupaca: O.L.A.P. /analiza u realnom vremenu	B.P.	↑	↑			
9.	<b>KPI POS 4</b>	Ostvarenje / Plan prodaje YTD: Kumulativno	≥ 100	Formirati Plan prodaje po kupcima i proizvodima uz podršku specifične licence ME (Projekat ZEUS)	B.P.	↑	↑			
10.	<b>KPI POS 5</b>	% Neto marža - Dobit	> 10%	Restrukturiranje rada menadžmenta	Menadžment	↑	↑	↑		
11.	<b>KPI POS 6</b>	Ekonomičnost Ukupni troškovi / ukupan prihod	0,75	Sprovesti konstantno Cost-benefit aktivnosti	Menadžment	↑	↑	↑		
12.	<b>KPI POS 7</b>	Učešće Neto marže u prometu YTD: Kumulativno-prosek	> 10%	Restrukturiranje rada menadžmenta	Menadžment	↑	↑	↑		



R. br.	Aktivnost - Tema	Opis performanse	Primarni cilj	Opis poboljšanja (Akcione mere)	Odgovoran	Q1 2020	Q2 2021	Q3 2022	Q4 2023	Napomena
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	<b>KPI POS 8</b>	Pokriće rada (Efikasnost rada)	> 90	Plan kontrole ispunjenja normi	B.P.	↑			↑	
14.	<b>KPI POS 9</b>	Učešće Cene koštanja u prometu	< 55%	Pratiti rast sirovina, rast plata direktnih radnika i rast cena prodajnih proizvoda	Menadžment	↑			↑	
15.	<b>KPI POS 10</b>	Efikasnost naplate Dospela / Ukupna potraživanja	< 50%	Formirati tim za praćenje naplate	B.P.	↑				
16.	<b>KPI POS 11</b>	% učešća plata indirektnih radnika u prometu	15% Max	Formirati spregu između ispunjenja proizvodnih normi, ispunjenja plana prodaje i rasta zarada direktnih radnika	Menadžment	↑			↑	
17.	<b>KPI POS 12</b>	% učešća plata indirektnih radnika u prometu	16% Max	Sistematsko praćenje kretanja bruto ličnih dohodaka indirektnih radnika	Menadžment	↑			↑	

Izvor: Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, na osnovu kalkulacija iz njihovih Mega tabela korišćenjem softverskog paketa u Excelu i podataka dobijenih primenom metoda intervjua sa inženjerima i top menadžmentom preduzeća Tehnoexport.  
(Nastavak Tabele 7.10. sa prethodne strane)

**AKCIONI PLAN B:**  
**POBOLJŠANJA PROCESNIH PERFORMANSI – INOVATIVNO BUDŽETIRANJE**  
**U KONTEKSTU KPI INDIKATORA I PLANOVA – SVE U REALNOM VREMENU**

Tabela 7.11

R. br.	Aktivnost - Tema	Opis performanse	Primarni cilj	Opis poboljšanja (Akcione mere)	Odgovoran	Q1 2020	Q2 2021	Q3 2022	Q4 2023	Napomena
1.			3	4	5	6	7	8	9	10
				Formirati nedeljni izvještaj: Izvještaj proizvodnje – Automatizovani ispisi na nedeljnom nivou iz ERP-a	B.P.	↑				
	<b>KPI PRO 1</b>	Prosečna mesečna efikasnost mašina na nivou preduzeća	> 90 %	Automatizacija linija za izzolovanje (Izotex; Sonotex). Oformiti tim za Analizu izvještaja proizvodnje sa ciljem definisanja korektivnih akcija za poboljšanje	B.T.	↑		↑		
4.			< od 1% Proizvodni škart < od 1,25% Tehnološki škart	Formirati nedeljni izvještaj: Izvještaj proizvodnje – klasifikacija škarta: Tehnološki i Proizvodni škart	B.P.	↑				
5.	<b>KPI PRO 2</b>	Procentualna vrednost škarta u odnosu na vrednost proizvodnje za mesec		Oformiti tim za analizu škarta sa ciljem definisanja korektivnih akcija na sniženju oblika škarta	B.P.	↑				
6.	<b>KPI PRO 3</b>	Učešće zastoja u angažovanom proizvodnom vremenu	< 1,5 %	Oformiti tim za analizu škarta sa ciljem definisanja korektivnih akcija na sniženju oblika škarta	B.P. + N.LJ.	↑				
7.	<b>KPI PRO 4</b>	Modul planiranja proizvodnje	Cilj: Rad u realnom vremenu	Razviti modul planiranja proizvodnje u ERP-u koji uvezuje porudžbenice, zalihe, rokove isporuke i daje preporuke za proizvodnju	Menadžment	↑				
8.	<b>KPI PRO 5</b>	Kašnjenje isporuka	2% Max	Oformiti tim za analizu rada logistike sa težištem na pouzdanosti i poštovanju tačnosti isporuke	D.P.	↑				
9.				Uvesti inovativni modul planiranja isporuke logistike sa rutiranjem u realnom vremenu uz podršku ERP-a	Menadžment	↑		↑		
11.	<b>KPI PRO 6</b>	Zadovoljstvo kupaca (za poslovnu godinu)	4,61	Sprovesti interaktivni upitnik merenja zadovoljstva kupaca	I.J.	↑		↑		

R. br.	Aktivnost - Tema	Opis performanse	Primarni cilj	Opis poboljšanja (Akcione mere)	Odgovoran	Q1 2020	Q2 2021	Q3 2022	Q4 2023	Napomena
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	<b>KPI PRO 7</b>	Slabo pokretne zalihe gotovih proizvoda i trgovačke robe (mesečno)	45.000 €	Na nedeljnom nivou analizirati nekurentne zalihe gotovih proizvoda i trgovačke robe: ERP + O.L.A.P.	Menadžment	↑				
13.	<b>KPI PRO 8</b>	Slabo pokretne zalihe sirovina i poluproizvoda (mesečno)	11.000 €	Na nedeljnom nivou analizirati nekurentne zalihe gotovih proizvoda i trgovačke robe: ERP + O.L.A.P.	Menadžment	↑				
14.	<b>KPI PRO 9</b>	Zastoji izazvani nedostatkom sirovina	< od 1 slučaja mesečno	Na nedeljnom nivou analizirati zastoje: ERP + O.L.A.P.	Menadžment	↑				
15.	<b>KPI PRO 10</b>	Prekomerne zalihe sirovina (Mesečno)	< 25.000 €	Definisati metodologiju za praćenje zaliha u realnom vremenu	D.P.	↑				
16.	<b>KPI PRO 11</b>	Kašnjenje Projekta (Projekti koji su tačni u odnosu na ukupne razvojne projekte)	90%	Obavezan plan razvoja novih proizvoda sa praviljenjem preseka progressa	B.T.	↑				
17.	<b>KPI PRO 12</b>	% Obavljenih planova obuke Planirano / Ostvareno	90%	Formirati matrice, Kompetencije, Licence rada, Planove obuke	Menadžment	↑				
18.	<b>KPI PRO 13</b>	% Obavljenih planova interne provere Planirano / Ostvareno	90%	Formirati Plan internih provera	Menadžment	↑				
19.	<b>KPI PRO 14</b>	Izrada 8D Izveštaja	100% u odnosu na problem	Uvesti pravilo izrade 8D izveštaja kao način rešavanja problema i formiranja korporacijskog znanja	Menadžment	↑				
20.	<b>KPI PRO 15</b>	Kašnjenje u izradi alata	90%	Plan izrade alata; Formirati tim za progres	B.T.	↑				
21.	<b>KPI PRO 16</b>	Odobrene reklamacije kupaca Povrati / Prodato kom.	< 300 PPM	Razviti Krunski ispis za praćenje reklamacija (Ponovljivost reklamacija; 8D)	Menadžment	↑				
22.	<b>KPI PRO 17</b>	Odobrene reklamacije za istu robnu grupu	< 200 PPM	Razviti Krunski ispis za praćenje reklamacija	Menadžment	↑				

Izvor: Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, na osnovu kalkulacija iz njihovih Mega tabela korišćenjem softverskog paketa u Excelu i podataka dobijenih primenom metoda intervjua sa inženjerima i top menadžmentom preduzeća Tehnoexport  
(Nastavak Tabele 7.11. sa prethodne strane).

## 5.5. Inovativne promene u metodologiji budžetiranja

U okviru prethodnog izlaganja navedeno je da akcioni planovi korektivnih akcija za menadžment u Tehnoexportu, korespondiraju sa bilansom uspeha koji se u firmi Tehnoexport naziva budžet. Sa svoje strane, to nam nameće potrebu da se najpre u kratkim crtama osvrnemo na pojmovno shvatanje bilansa uspeha, pre nego što damo pojašnjenje same metodologije izrade bilansa uspeha (budžeta) u preduzeću Tehnoexport, koja u metodološkom smislu predstavlja svojevrsnu inovaciju firme Tehnoexport.

U kontekstu rečenog, osnovna svrha Bilansa uspeha jeste da se u njemu prikaže iznos profita, odnosno dobitka koji je ostvaren ili iznos gubitka koji je napravljen u preduzeću tokom određenog vremenskog perioda, a koji je obuhvaćen bilansom uspeha. Pri tome, bilans uspeha koji se često naziva i račun dobitka i gubitka, predstavlja dvostrani pregled rashoda i prihoda koji su nastali u određenom obračunskom periodu. Sučeljavanjem prihoda i rashoda definiše se finansijski rezultat preduzeća. U ovom kontekstu, razlika između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda, ako su prihodi veći od rashoda, predstavlja bruto dobit poslovne godine preduzeća. Razlika između ukupnih rashoda i ukupnih prihoda, ako su rashodi veći od prihoda, predstavlja gubitak poslovne godine preduzeća.<sup>427</sup> Poslovni rezultat u bilansu uspeha može se utvrditi primenom dve metode: *prvo*, metodom ukupnih troškova, i *drugo*, metodom troškova prodatih učinaka.

Metoda ukupnih troškova, polazi od logike da sva ulaganja u poslovni proces tokom jednog obračunskog perioda predstavljaju rashode tog perioda, dok svi učinci predstavljaju prihode istog perioda nezavisno od toga da li su ostvareni učinci realizovani (prodati) ili su još uvek na zalihi. Dakle, nasuprot ukupnim troškovima koji čine rashode perioda nalaze se učinci perioda bez obzira na to da li su oni realizovani ili ne. Prema ovoj metodi, poslovni rezultat se utvrđuje sučeljavanjem svih rashoda i prihoda, bez obzira da li su realizovani ili ne. Uporedivost tekućih rashoda i prihoda se obezbeđuje tako što se prihodi od prodaje koriguju za promene vrednosti zaliha po ceni koštanja. Pri tome, povećanje zaliha tretira se kao povećanje prihoda od prodaje, a smanjenje zaliha kao smanjenje prihoda od prodaje. Osnovni cilj ove metode jeste da se prikažu ukupni rashodi i prihodi obračunskog perioda.<sup>428</sup>

Metoda troškova prodatih učinaka, polazi od logike da je poslovni rezultat preduzeća razlika između prihoda od prodatih učinaka i pripadajućih im rashoda. Ovde se sučeljavaju samo prihodi od prodatih učinaka i rashodi koji se odnose na te prodane učinke (proizvode) u

<sup>427</sup> Anđelković, D. (2018). *Računovodstvo sa analizom finansijskih izveštaja*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, str. 71

<sup>428</sup> Ivaniš, M. (2019). *Poslovne finansije*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, str. 321

obračunskom periodu. Osnovna suština ove metode ogleda se u zahtevu da se prihodima ostvarenim u jednom obračunskom periodu suprotstave njima korespondentni rashodi, izraženi u formi rashoda prodatih (realizovanih) učinaka (proizvoda). U bilansu uspeha sastavljenom po ovoj metodi, ne prikazuju se prihodi i rashodi koji se odnose na neprodane učinke. To znači da nedostaju prihodi i rashodi koji se odnose na neprodane zalihe. Da bi se rashodi sveli na količinu prodatih učinaka neophodno je raspolagati podatkom o ceni koštanja prodatih učinaka, što znači da je nužno troškove po vrstama vezati za (nosioce) učinke. Ovo se radi tako što se troškovi prvo vezuju za mesta troškova, a zatim za nosioce.<sup>429</sup>

Kada je u pitanju preduzeće Tehnoexport, moglo bi se reći da metodologija izrade bilansa uspeha (budžeta) u metodološkom smislu predstavlja svojevrsnu originalnu inovaciju firme Tehnoexport. Naime, u Tehnoexportu se polazi od činjenice da je klasičan računovodstveni način prikazivanja bilansa uspeha (budžeta) u savremenim uslovima poslovanja prevaziđen, jer tradicionalni metod godišnjih završnih računa ne pruža mogućnost da se poboljša poslovni rezultat preduzeća. Zbog toga, u firmi se primenjuje metodologija tzv. sistemskog budžetiranja (bilans uspeha prikazan na poseban način). Specifičnost sistemskog budžetiranja u Tehnoexportu sastoji se od tri osnovna modula koji su međusobno integralno potpuno povezani, a to su:

- (1) *Modul KPI* – Kritični indikatori performansi (Kritical performance indikator), koji se sastoji iz dva osnovna segmenta i to:
  - (a) Segment kritičnih poslovnih indikatora, i
  - (b) Segment kritičnih procesnih indikatora.
- (2) *Modul Budžet* – koji se radi u OLAP tehnici (online analysis processing), što se odnosi na metodologiju izrade budžet u realnom vremenu uz podršku ERP softvera Pantheon 10.
- (3) *Modul korektivnih akcionih planova* – koji se sastoji iz dva segmenta:
  - (a) Akcioni plan A – za poboljšanje poslovnih performansi preduzeća, i
  - (b) Akcioni plan B – za poboljšanje procesnih performansi preduzeća.

Bilans uspeha (budžet) radi se u tzv. OLAP (online analysis processing) tehnici što znači da je metodologija budžetiranja podešena za operativni rad u realnom vremenu. Suština ovog sistema rada jeste da nije potrebno čekati kraj godine da bi se videli rezultati poslovanja iz godišnjeg finansijskog izveštaja (bilansa uspeha), već se svakog meseca radi presek stanja bilansa (budžeta), da bi se na bazi mesečnih sagledavanja definisali ciljevi preduzeća i precizirale akcije menadžmenta u cilju podizanja poslovnog rezultata preduzeća na viši nivo. Dakle, precizira se šta je potrebno uraditi sada da bi se uticalo na tokove dešavanja u budućnosti.

---

<sup>429</sup> Ivaniš, M. (2019). *Poslovne finansije*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, str. 323

U inovativnoj metodologiji sistemskog budžetiranja u preduzeću Tehnoexport, postoji nekoliko novih ekonomskih kategorija koje nisu svojstvene klasičnom računovodstvenom metodu prikazivanja bilansa uspeha. Te nove ekonomske kategorije mogu se sagledati i razumeti kroz kratak opis istih, u nastavku izlaganja.

### **(1) Cena koštanja (Ck)**

Metodologija cene koštanja (Ck) sastoji se iz dva osnovna parametra i to: cene koštanja direktne sirovine i cene koštanja rada po proizvodu koji je prodat, odnosno:

$Ck = CkSir + CkDirR$ . Pri tome, u Ck su sadržani normativi i norme.

$CkSir = F$  (F predstavlja normativ).

Normativ = Transformacija planskih utrošaka sirovina u troškove putem uprosečene cene sirovina u sastavnici.

$CkDirR = f$  (f predstavlja normu).

Norma = Transformacija utrošaka planskog vremena u troškove putem važeće cene rada po sastavnici.

### **(2) Bruto marža (Mbr)**

Za bruto maržu se opciono koristi i termin razlika u ceni (RUC). Međutim, mišljenja smo da je termin RUC prikladniji za trgovačka preduzeća, dok je termin bruto marža ili bruto dobit znatno primereniji termin kada su u pitanju proizvodna preduzeća.

Bruto marža ipak u stvarnosti ne predstavlja dobit, budući da se iz nje moraju pokriti mesečni troškovi, kao što se vidi iz Tabele 7.12. Shodno tome, ako iz bruto dobiti nakon pokrića troškova ostane određeni deo sredstava, onda se to zove neto dobit.

Bruto marža u primenjenoj metodologiji jednaka je razlici ukupnog prihoda od prodaje (Up) i cene koštanja (Ck) roba sadržanih u prodaji.

Bruto marža može da se izrazi apsolutno kao što se vidi iz Tabele 7.12, ali i relativno.

Bruto marža apsolutno – izračunava se na sledeći način:  $Mbr = Up - Ck$ .

Bruto marža relativno – izračunava se na sledeći način:  $Mb\% = Mbr / Up \times 100$

### **(3) Neto marža (Mnt)**

Neto marža predstavlja neto dobit.

Neto marža se izražava na sledeći način:  $Mnt = Mbr - T$

T = Troškovi u izveštajnom periodu koji su nastali kao i prihodi.

Na bazi ostvarenja budžeta definišu se ciljevi Tehnoexporta za narednu godinu, pri čemu se radi presek stanja za svaki mesec. Budžet je integralno objedinjen sa kritičnim poslovnim indikatorima kojih ima ukupno 12. Postoji i veliki broj procesa koji kao rezultat imaju prihod, pa je budžet objedinjen i sa kritičnim procesnim indikatorima kojih ima ukupno 17. Takođe, budžet je objedinjen i sa akcionim korektivnim planovima menadžmenta, što sve skupa predstavlja svojevrsnu i originalnu inovaciju Tehnoexporta. Budžet Tehnoexporta prikazan je u Tabeli 7.12. dok je dinamika kretanja najvažnijih pokazatelja iz istog prikazana grafički na slikama 7.6 – 7.9.

## KRETANJE BUDŽETA TEHNOEXPORTA PO MESECIMA ZA 2019. godinu

Tabela 7.12.

RB	NA Z I V	Januar 2019.	Februar 2019.	Mart 2019.	April 2019.	Maj 2019.	Jun 2019.	Juli 2019.
1.	<b>Prihod od prodaje</b>	360.245	325.724	369.759	376.495	350.000	352.423	330.173
2.	Cena koštanja sirovina prodatih proizvoda po satnici	154.813	144.623	149.725	157.125	151.665	154.082	134.108
3.	% Učesća Cene koštanja sirovine u prodaji	43	44	40	41,73	43,33	43,72	40,62
4.	Stvarno isplaćene plate direktnih radnika	52.911	39.336	41.653	42.180	45.828	41.479	41.528
5.	% Učesća stvarno isplaćenih plata direktnih radnika u prodaji	14,69	12,08	11,26	11,20	13,09	11,77	12,58
6.	<b>Cena koštanja – Ukupno</b>	207.724	183.959	191.378	199.305	197.493	195.561	175.636
7.	% Marže	42,3	44	48	47	44	45	47
8.	Bruto marža - Apsolutna	152.522	141.765	178.381	177.190	152.507	156.862	154.537
9.	Ukupni troškovi	321.541	294.477	334.762	333.196	311.698	314.155	304.344
10.	<b>Troškovi za mesec</b>	113.818	110.518	143.384	133.891	114.205	118.594	128.708
11.	Troškovi ostalog materijala	4.643	11.328	12.911	15.142	13.009	13.653	11.510
12.	Troškovi goriva i energije	7.865	8.932	9.732	8.252	7.462	8.575	10.511
13.	Troškovi naknada za sl. put, prevoz radnika i pomoć	3.105	192	8.759	10.469	3.259	2.460	4.987
14.	Troškovi transportnih usluga za izvoz	8.031	5.359	8.961	16.278	12.301	9.176	9.809
15.	Ostali transportni troškovi i PTT troškovi	4.632	3.393	1.516	-	3.799	2.420	1.985
16.	Troškovi usluga održavanja	3.252	2.850	2.218	6.496	2.193	4.149	4.890
17.	Troškovi istraživanja i razvoja, reklame i propagande	1.723	296	18.622	1.987	-	325	-
18.	Troškovi neproizvodnih usluga	5.457	18.147	15.848	9.777	7.360	11.110	17.301
19.	Troškovi amortizacije	8.500	8.500	8.500	8.500	-	6.300	6.300
20.	Troškovi reprezentacije	1.155	2.686	6.238	3.122	1.876	4.985	5.310
21.	Troškovi osiguranja, platnog prometa i članarina	2.963	2.521	2.497	1.386	1.734	1.467	1.369
22.	Troškovi poreza	-	80	623	-	273	-	183
23.	Ostali nematerijalni troškovi	4.315	-	313	1.032	62	51	-
24.	Negativne kursne razlike	-	139	-	118	-	11	156
25.	Kamate po kreditima	67	99	86	88	59	75	66
26.	Neotpisana vrednost opreme i naknadni rabat	-	429	188	1.628	4.001	126	1.096
27.	Obezvređivanje vrednosti i ispravka vrednosti	-	-	-	-	-	-	-
28.	Troškovi rezervnih delova	9.724	-	-	-	6.543	7.543	6.531
29.	Troškovi proizvodnih usluga	-	-	-	5.831	4.568	4.689	-
30.	Projektovanje alata	-	-	-	-	-	-	-
31.	Investicije (Konto 02610, 02620)	-	-	-	-	-	-	-
32.	Plate indirektnih radnika	48.076	45.567	46.372	43.785	45.706	41.479	46.704
33.	<b>NETO MARŽA</b>	38.704	31.247	34.997	43.299	38.302	38.268	25.829
34.	<b>% NETO MARŽE</b>	10,74	9,59	9,46	11,50	10,94	10,86	7,82

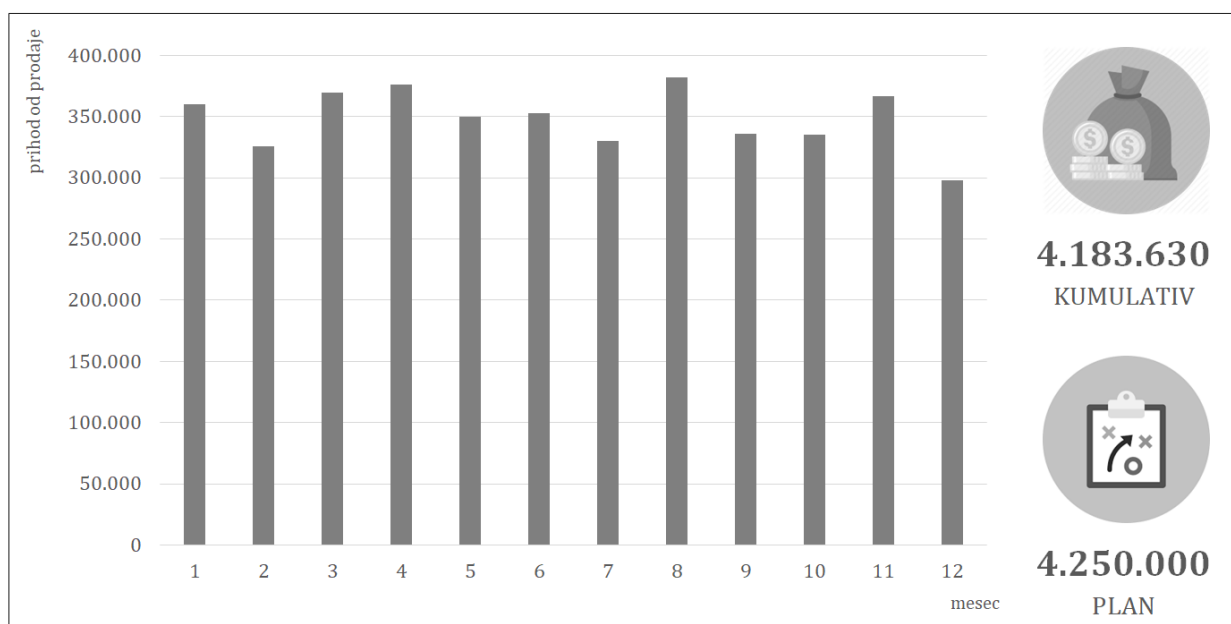


Tabela 7.12.

RB	NA Z I V	Avgust		Septembar		Oktobar		Novembar		Decembar		Kumulativ		PLAN		Prosek	
		2019		2019		2019		2019		2019		2019		2019		2019	
1.	<b>Prihod od prodaje</b>	382.253		336.243		335.222		366.850		298.243		4.183.630		4.250.000		348.636	
2.	Cena koštanja sirovina prodanih proizvoda po satnici	169.425		144.203		151.937		172.678		152.800		1.837.184		1.923.423		153.099	
3.	% Učesća Cene koštanja sirovine u prodaji	44,32		42,89		45,32		47,07		51,23		43,91		45,26		43,91	
4.	Stvarno isplaćene plate direktnih radnika	39.942		43.790		44.838		43.564		41.939		518.988		500.000		43.249	
5.	% Učesća stvarno isplaćenih plata direktnih radnika u prodaji	10,45		13,02		13,38		11,88		14,06		12,41		11,76		12,45	
6.	<b>Cena koštanja – Ukupno</b>	209.367		187.993		151.937		172.678		152.801		2.225.832		2.423.423		185.486	
7.	% Marže	45		44		41		41		35		44		43		44	
8.	Bruto marža - Apsolutna	172.886		148.250		183.285		194.172		145.442		1.957.798		1.826.577		163.150	
9.	Ukupni troškovi	364.838		326.893		320.075		351.125		287.209		3.864.313		4.074.923		322.026	
10.	<b>Troškovi za mesec</b>	155.471		138.900		168.138		178.447		134.408		1.638.482		1.651.500		136.540	
11.	Troškovi ostalog materijala	21.482		31.473		17.566		19.569		14.089		186.375		185.000		15.531	
12.	Troškovi goriva i energije	8.524		7.755		5.501		12.431		10.826		106.366		100.000		8.864	
13.	Troškovi naknada za sl. put, prevoz radnika i pomoć	4.920		6.136		9.135		7.434		11.524		72.380		75.000		6.032	
14.	Troškovi transportnih usluga za izvoz	11.687		9.032		13.270		9.497		2.449		115.850		150.000		9.654	
15.	Ostali transportni troškovi i PTT troškovi	3.509		2.871		2.245		16.333		12.798		55.501		52.000		5.046	
16.	Troškovi usluga održavanja	22.538		2.001		5.312		5.737		4.220		65.856		65.000		5.488	
17.	Troškovi istraživanja i razvoja, reklame i propagande	143		-		0		4.370		4.816		32.282		31.000		3.587	
18.	Troškovi neproizvodnih usluga	19.188		7.087		21.767		21.611		3.289		157.942		155.000		13.162	
19.	Troškovi amortizacije	6.300		6.300		6.300		6.300		6.300		78.100		75.000		7.100	
20.	Troškovi reprezentacije	3.215		4.013		4.892		4.165		6.159		47.816		46.000		3.985	
21.	Troškovi osiguranja, platnog prometa i članarina	2.747		2.211		7.086		4.531		3.668		34.180		53.000		2.848	
22.	Troškovi poreza	-		1.186		1.035		0		966		4.346		4.000		543	
23.	Ostali nematerijalni troškovi	-		3.341		99		11		648		9.346		4.000		543	
24.	Negativne kursne razlike	65		392		0		0		100		981		1.000		109	
25.	Kamate po kreditima	1.342		57		44		42		38		2.063		3.000		172	
26.	Neopisana vrednost opreme i naknadni rabat	305		683		764		316		-		9.536		10.000		954	
27.	Obezvređivanje vrednosti i ispravka vrednosti	-		-		0		-		-		0		0		-	
28.	Troškovi rezervnih delova	9.564		8.751		4.536		8.964		5.698		67.854		75.000		7.539	
29.	Troškovi proizvodnih usluga	-		-		389		-		873		1.571		-		2.589	
30.	Projekovanje alata	-		-		3.489		12.500		-		31.077		-		-	
31.	Investicije (Konto 02610, 02620)	-		-		0		-		-		0		-		-	
32.	Plate indirektnih radnika	39.942		45.611		64.708		44.636		45.947		558.533		560.000		46.544	
33.	<b>NETO MARŽA</b>	17.415		9.350		15.147		15.725		11.034		319.317		175.077		26.610	
34.	<b>% NETO MARŽE</b>	10,28		6,48		9,97		9,11		7,22		7,63		9,10		7,63	

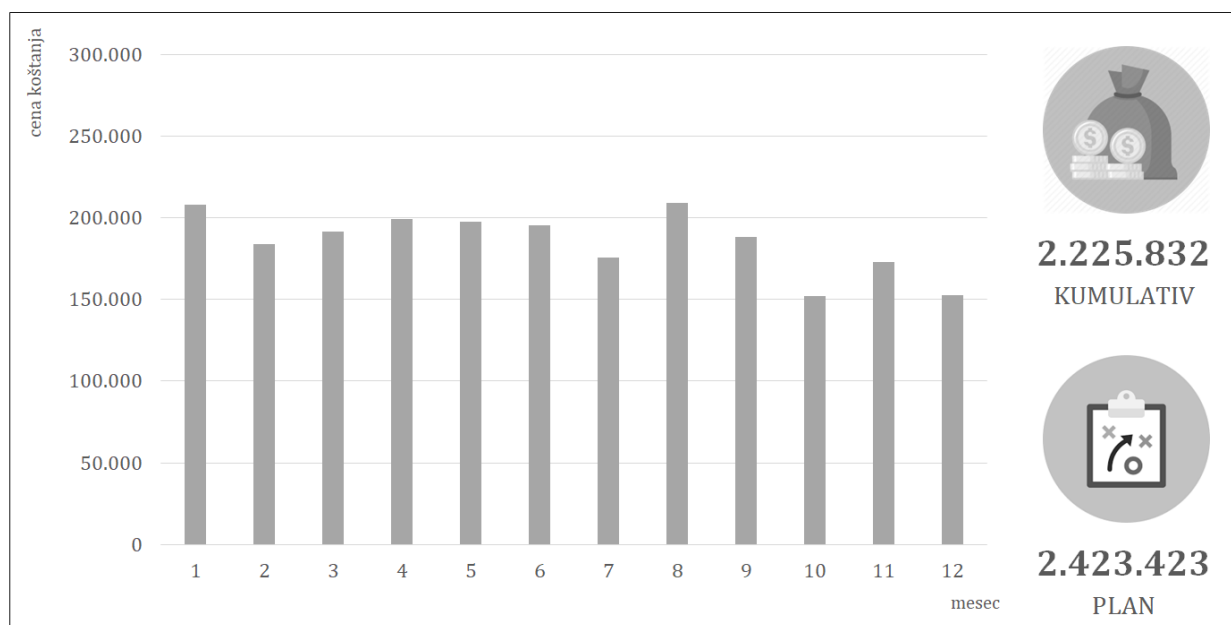
IZVOR: Kalkulacije iz Mega tabela korišćenjem softverskog paketa u Excelu preduzeća Tehnoexport, (Nastavak Tabele 7.12. sa prethodne strane).





**Slika 7.6.** Dinamika prihoda od prodaje po mesecima za 2019. godinu <sup>430</sup>

Dinamika prihoda od prodaje Tehnoexporta za posmatranu 2019. godinu pokazuje dosta ujednačen tok, bez velikih oscilacija u vrednostima, kako na mesečnom nivou tako i na kraju poslovne godine, posmatrano kroz kumulativne i planske vrednosti.

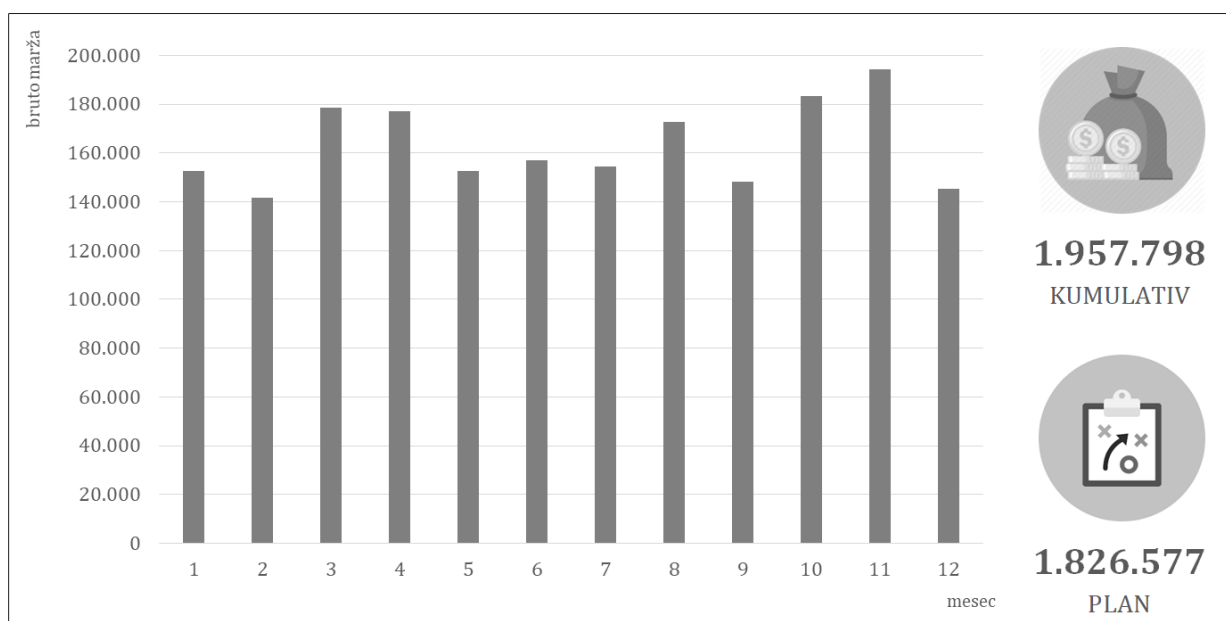


**Slika 7.7.** Kretanje ukupne cene koštanja po mesecima za 2019. godinu <sup>431</sup>

Kretanje ukupne cene koštanja Tehnoexporta u 2019. godini takođe pokazuje dosta ujednačen tok kretanja, kako na mesečnom nivou, tako i kroz kumulativne i planske vrednosti.

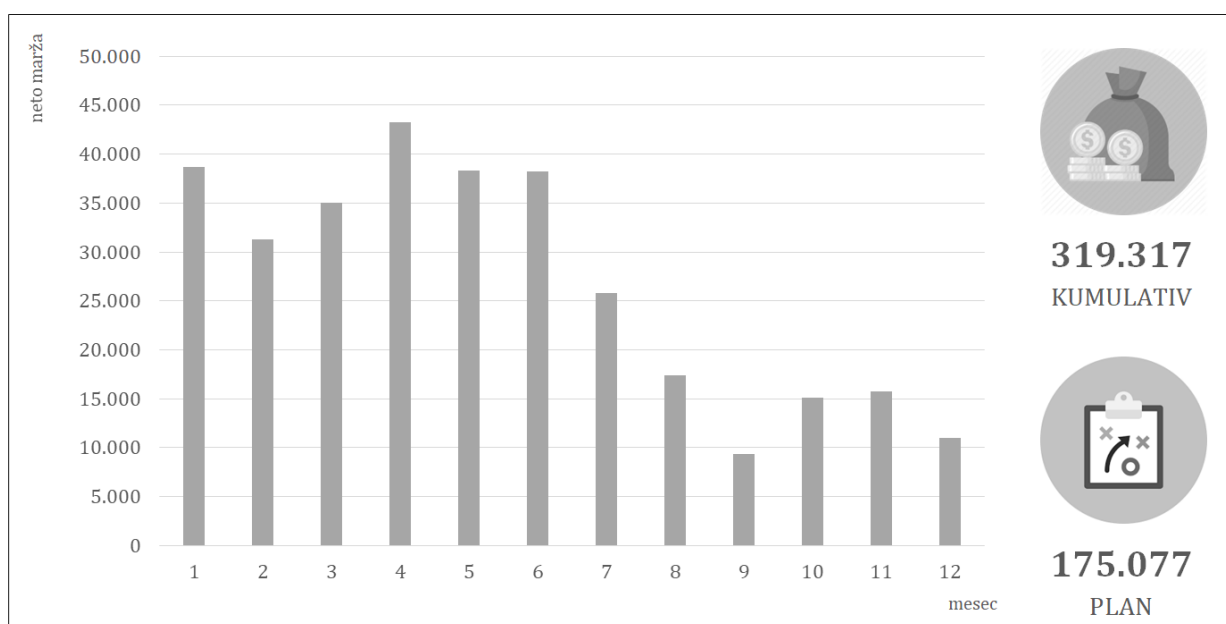
<sup>430</sup> Izvor podataka – Tabela 7.12.

<sup>431</sup> Izvor podataka – Tabela 7.12



**Slika 7.8.** Dinamika bruto marže po mesecima za 2019. godinu <sup>432</sup>

Dinamika kretanja bruto marže pokazuje uglavnom ujednačeno kretanje u 2019. godini po svim mesecima, s tim što je kumulativno gledano ostvarena bruto marža u posmatranoj godini veća od planirane, što znači da je preduzeće Tehnoexport u 2019. godini poslovalo dobro.



**Slika 7.9.** Dinamika neto marže po mesecima za 2019. godinu <sup>433</sup>

Dinamika kretanja neto marže ima dosta ujednačeno kretanje tokom prve polovine 2019. godine, da bi u drugoj polovini godine beležila tenedenciju pada. Ali, kumulativno gledano ostvarena neto marža u posmatranoj godini znatno je iznad nivoa planirane, što nesumnjivo potvrđuje činjenicu da je Tehnoexport ostvario izuzetno dobro poslovanje u 2019. godini.

<sup>432</sup> Izvor podataka – Tabela 7.12.

<sup>433</sup> Izvor podataka – Tabela 7.12.

## 5.6. Inovativne promene u kontroling funkciji Tehnoexporta

Prema standardima tržišne ekonomije privredno visoko razvijenih zemalja, u procesu transformacije privrednih sistema i njegovih subjekata, u teoriji i savremenoj praksi nametnula se nužnost prihvatanja i implementacije novog načina upravljanja i novih pojmova kao što je kontroling (Controlling). Radi se u stvari o potpuno novom pojmu *ekspertske podrške* upravljanju preduzećem u smislu *ekonomske savesti menadžmenta*. Zbivanja u svetu karakterišu se veoma dinamičnim promenama na globalnom nivou, koja imaju svoja posebna obeležja i u ekonomiji preduzeća. U sklopu tih promena, postulira se koncept upravljanja promenama u kome zapaženo mesto ima kontroling (Controlling).

Upravljanje opstankom, rastom i razvojem preduzeća danas se primarno temelji na inventivnosti, inovatorstvu i inovacijama. Posledica toga je, da se planiranje, kontrola i analiza poslovanja preduzeća danas ne mogu više odvijati kao sukcesivni procesi već se odvijaju kao isovremeni i učestalo reverzibilni procesi. Organizacione jedinice u preduzeću kao što su planiranje, kontrola, poslovna analiza i informisanje nisu više jasno razgraničene, već se njihove granice omekšavaju a funkcije i strukture se mešaju. Međutim, potreba za integrisanjem i koordinisanjem delatnosti i rezultata pojedinih izdiferenciranih funkcija na nivou prakse upravljanja preduzećem nikako ne negira njihovu različitost i postojanje. Naprotiv, jednostavno organizaciono rešenje je *kontroling* koji se konstituiše ili generiše iz pomenutih pojedinačnih funkcija: planiranje, kontrola, analiza, informisanje i druge poslovne funkcije u preduzeću. Dakle, objedinjavanje navedenih aspekata upravljanja poslovanjem i razvojem preduzeća je u funkciji racionalnog kontrolinga.<sup>434</sup>

Generalno gledano, kontroling treba da obezbedi koordinaciju između informacionih potreba menadžera i to na svim nivoima organizacione i upravljačke strukture, postavljanje upravljačkim potrebama primerenog informacionog sistema i procesa pripremanja informacija prema iskazanim potrebama, a sve to u funkciji podizanja uspešnosti menadžmenta preduzeća na viši nivo. Dakle, celishodna izgradnja arhitekture sistema poslovnog upravljanja prepostavlja organizacionu koheziju ili integraciju relevantnih funkcija za podršku upravljanju usmerenih na postizanje sinergetskog efekta koordinacije i integracije sistema poslovnog upravljanja. Ta moć, pripisuje se upravo kontolingu. Iz svega navedenog, može se zaključiti da su nagle i neočekivane promene dovele do porasta kompleksnosti sistema upravljanja, što je iniciralo potrebu za izgradnjom novih i usavršavanjem postojećih sistema poslovnog upravljanja u preduzećima.


---

<sup>434</sup> Malešević, Đ, Čavlin, M. (2009). *Poslovna analiza*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, str. 37-38

Kada je u pitanju preduzeće Tehnoexport, u sistemu menadžmenta kontroling je usmeren na inovativna rešenja konkretnih problema u funkciji podrške i pomoći menadžmentu u uspešnoj realizaciji ciljeva Tehnoexporta, u skladu sa vizijom i misijom preduzeća. Pri tome, funkciju upravljanja obavlja menadžment, dok funkciju kontrolinga obavlja kontroler, koji je u izvesnom smislu *ekonomska savest* menadžmenta. Dakle, kontroler ne kontroliše već je on interni kontrolni konsultant koji pomaže menadžmentu da što uspešnije obavi posao. Analogno tome, uspeh menadžmenta odnosi se na definisanje i uspešno ostvarivanje vizije, misije i ciljeva preduzeća kojima se ostvaruje opstanak, rast i razvoj preduzeća u turbulentnom okruženju. Zbog toga, kontroling u Tehnoexportu predstavlja logističku podršku menadžmentu, u smislu pružanja stručne i podsticajne podrške u procesu definisanja i ostvarivanja vizije, misije i ciljeva firme, koristeći primarno instrumente kontrolinga, koji su ilustrativno prikazani u *Tabeli 7.13*.

### KONTROLING FUNKCIJA U TEHNOEXPORTU

*Tabela 7.13.*

ORIJENTACIJA PREDUZEĆA 	PLANIRANJE	KONTROLA	INFORMISANJE	ORGANIZACIJA	LJUDSKI RESURSI
Vizija i misija	Izbor modela planiranja i budžetiranja	Postupci i instrumenti nadzora	Analiza potreba za informacijama	Standardizacija i programiranje	Postavljanje ciljeva
Sistem ciljeva	Sukcesivno usklađivanje planova (Optimalizacija svih planova)	Ostvarenje budžetskih pokazatelja		Podela zadataka i nadležnosti (ovlašćenja)	Stvaranje zajedničkih vrednosti
Strategija	Prilagođavanje planova	Ispunjenje kritičnih poslovnih indikatora	Sistem iskazivanja rezultata (obračun uspeha)	Formalna struktura komunikacije	Zajednička očekivanja
	Instrumenti planiranja	Ispunjenje kritičnih procesnih indikatora	Obračun troškova i učinaka	Koordinacija organizacije	Stvaranje pozitivnih socio-ekonomskih odnosa i motivacija
	Proračun cena		Investicioni proračun		
			Sistem internog i eksternog informisanja		

*Izvor:* Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, korišćenjem softverskog paketa preduzeća i podataka dobijenih metodom intervjua sa Kontrolerom Tehnoexporta.

Na osnovu prikazanog tabelarnog pregleda, moglo bi se reći, da kontroling funkcija u Tehnexportu ima na neki način, ulogu inovatora (kreatora) instrumenata upravljanja u sistemu menadžmenta, što se ostvaruje koordinacijom i integracijom funkcija: planiranja, kontrole, računovodstva i informisanja, protežući svoje aktivnosti čak i na organizaciju i ljudske resurse.

*U domenu funkcije planiranja* – vrši se izrada planova preduzeća i njegovih organizacionih delova na osnovu kojih se upravlja i kontrolišu poslovni procesi i ostvarivanje ciljeva preduzeća. Pri tome, planiranje podrazumeva korišćenje pravih instrumenata na pravi način, da bi se definisale realne osnove i veličine u planovima koje u procesu upravljanja izvesno vode ostvarivanju postavljenih ciljeva preduzeća. Upravo u tome je ovde uloga kontolinga.

*U domenu kontrole* – funkcija kontolinga je usmerena na kontrolu procesa, gde se akcenat stavlja na odstupanja od pravila i odgovornosti za nepoštovanje datih pravila ili zadatih veličina. Drugi pravac kontrole fokusiran je na odstupanja rezultata od planiranih veličina. Ovde je kontrola orijentisana unazad po principu *feed bac* povratne sprege, ili unapred po principu *feed forward* povratne sprege. U prvom slučaju, reč je o klasičnom vidu kontrole gde se konstatuju odstupanja rezultata od planiranih veličina. U drugom slučaju, pažnja se poklanja uzrocima odstupanja i trendovima njihovog ispoljavanja. Na taj način, funkcija analize poslovanja *de facto* se utapa u funkciju kontrole, pri čemu, kontoling doprinosi razvoju funkcije kontrole, posebno u praćenju budžetskih pokazatelja i ispunjenja kritičnih indikatora (poslovnih i procesnih).

*U domenu informisanja* – informacioni sistem za upravljanje poslovanjem preduzeća produkuje i obezbeđuje ponudu odgovarajućih i pouzdanih informacija za potrebe menadžmenta Tehnoexporta. U okviru tog sistema, računovodstveni sistem preduzeća je svakako najstariji i najobuhvatniji izvor podataka i informacija. Shodno tome, kontoling funkcija podstiče razvoj informacionog sistema i računovodstva Tehnoexporta. Međutim, težište kontolinga je ipak na usklađivanju potreba za informacijama u skladu sa kompetencijama u poslovnom odlučivanju i ponudi informacija prema zahtevima menadžmenta, u cilju uspešne primene strategije za ostvarivanje vizije, misije i ciljeva preduzeća.

*U domenu organizacije* – kontoling funkcija preduzeća je fokusirana na poboljšanja standardizacije i programiranja, podelu zadataka, nadležnosti i ovlašćenja, komuniciranje i komunikaciju organa, a sve u cilju sinergijskih efekata sistema poslovnog upravljanja.

*U domenu ljudskih resursa* – kontroling funkcije preduzeća doprinosi stvaranju zajedničkih vrednosti i očekivanja, kao i podizanju socio-ekonomskih odnosa na viši i znatno motivisaniji nivo.

## 7. SWOT analiza Tehnoexporta

SWOT predstavlja akronim od početnih slova engleskih reči Strengths (snage), Weakness (slabosti), Opportunities (šanse) i Threats (pretnje). SWOT analiza i njen metodološki okvir danas se najčešće upotrebljava kao tehnika u strategijskom menadžmentu i planiranju. Ona pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterne faktore), s jedne strane, kao i snage i slabosti preduzeća (interne faktore), s druge strane. Na osnovu sučeljavanja internih snaga i slabosti preduzeća sa eksternim šansama i pretnjama, top menadžment (re)definiše viziju, misiju i ciljeve preduzeća i formuliše strategijske opcije, kako za nivo preduzeća kao celine tako i za njegove pojedine organizacione segmente.<sup>435</sup>

U kontekstu prethodno navedenog, poželjno je da SWOT analizu vrše menadžeri koji dobro poznaju preduzeće, a uz to, poželjna je i saradnja sa konsultantskim kućama koje imaju specijalizovana znanja, veštine i nezavisno gledaju na veoma kompleksnu i turbulentnu sredinu u kojoj preduzeće ili njeni delovi obavljaju svoju poslovnu i širu misiju. U uslovim veoma brzih i dinamičnih promena, da bi upravo promene bile šanse za razvoj i rast preduzeća, neophodno je da SWOT analiza bude trajna menadžerska aktivnost istraživanja, ali i monitoringa jer se sadržaji i premise SWOT analize jednog preduzeća menjaju u vremenu.

Bazična ideja SWOT analize jeste da se pomoću nje omogući takvo razvojno ponašanje preduzeća koje će mu obezbediti maksimalno korišćenje njegovih snaga i šansi, s jedne strane, i ujedno minimizirati slabosti i pretnje njegovom razvoju, s druge strane. SWOT analiza pomaže menadžmentu da se identifikuju kritična strategijska pitanja sa kojima se preduzeće suočava. Ta kritična pitanja predstavljaju u stvari kritične slabosti preduzeća koje treba ispraviti, poslovne prilike koje ono želi da iskoristi služeći se snagama koje poseduje, distinktivne kompetencije koje preduzeće želi ili treba da razvije iz svojih snaga ili eventualno opasnosti kojih preduzeće želi da se kloni ili da se od njih odbrani.<sup>436</sup>

Pomoću SWOT analize menadžment preduzeća dolazi do identifikacije kritičnih faktora poslovnog uspeha ili neuspeha (događaji, uslovi, okolnosti, aktivnosti isl.), zbog čega je tehnika SWOT analize i njen metodološki okvir danas dobio veoma široku upotrebu u praksi strategijske analize i izbora strategijskih opcija za mnoga savremena preduzeća. Shodno tome, preduzeće Tehnoexport takođe primenjuje SWOT analizu i vrši kako internu procenu svojih snaga i slabosti tako i eksternu procenu šansi i pretnji, a sve u cilju prepoznavanja onih trendova i događaja koji mogu uticati na izbor strategijskih opcija u budćnosti preduzeća Tehnoexport, videti Tabelu 7.14.

<sup>435</sup> Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 133

<sup>436</sup> Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd, str. 352

## SWOT ANALIZA TEHNOEXPORTA

Tabela 7.14.

	KORISNO	ŠTETNO
	SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESS)
INTERNA PITANJA / FAKTORI	- Sopstveno istraživanje i razvoj	- Slab kapacitet prodajnog osoblja
	- Sopstvena alatnica	- Nezavršena implementacija svih podataka ERP-u
	- Dobra lokacija proizvodnje i poslovne zgrade	- Nedovoljna jasnost određenih podataka u ERP-u
	- Sopstveni kapaciteti i fleksibilnost proizvodnje	- Nezavršenost svih procedura u proizvodnji
	- Vlastiti brendovi	- Nedovoljna prodajna snaga
	- Sopstveni razvoj proizvoda i procesa	- Propusti u politici cena (cene nisu menjane dugo)
	- Dostupnost servisa kupcima	- Nedovoljna kompletnost proizvodnog sistema
	- Pokrivenost proizvoda sa atestima	- Propusti u načinu planiranja proizvodnje
	- Tradicija firme duga 67 godina	- Nedovoljno razrađena organizaciona šema
	- Samovlasnički kapital i nezavisnost	- Nedovoljno jasna prodajna strategija
	- Sertifikovani proizvodi	- Otežan izbor kvalifikovane radne snage
	- Povoljan odnos cene i kvaliteta proizvoda	- Nedovoljno razrađen sistem praćenja rezultata
	- Izuzetno mitovisani radni i menadžerski timovi	- Nedovoljno informisanje zaposlenih o rezultatima
	- Kvalitetan i kurentan proizvodni program	- Veliki magacin gotovih proizvoda
	- Širok asortiman proizvoda	- Veliki magacin sirovina i repromaterijala
	- Samostalnost u pravljanju alata i opreme	- Nedovoljna zaštita podataka od prodaje istih
- Brzina reakcije na zahteve kupaca	- Nedovoljna pokrivenost tržišta	
	KORISNO	ŠTETNO
	ŠANSE (OPPORTUNITIES)	PRETNJE (THREATS)
EKSTERNA PITANJA / FAKTORI	- Relativno niska cena koštanja radne snage	- Pojava sličnih proizvoda i supstituta na tržištu
	- Konstantan rast i veličina tržišta	- Rastuće teškoće u osvajanju novih kupaca
	- Uvođenje sistema u organizaciju	- Nedovoljno fizičko obezbeđenje proizvodnje
	- Novi radni timovi i novi poslovni duh firme	- Nestabilnost svetskog tržišta nafte
	- Konkurentna cena koštanja	- Porast cena najvažnijih repromaterijala
	- Kurentan proizvodni program sa rastom tražnje	- Jačanje sve veće konkurencije u Srbiji
	- Prednosti na inotrižistu, posebno Ruskom	- Visoke zalihe gotovih proizvoda
	- Izlazak na nova tržišta Evropske unije	- Visoke zalihe sirovina i repromaterijala
	- Mladi brendovi sa 15 grupa robnih proizvoda	- Nepovoljna struktura gotovih proizvoda
	- Posedovanje uvedenih ISO standarda kvaliteta	- Jačanje industrije zemalja u regionu
	- Stalni rast građevinskog tržišta u regionu	- Pojava konkurenata na domaćem tržištu
	- Nova firma na tržištu zemalja Evropske unije	- Pojava konkurenata na inotrižistu
	- Novi radni timovi zaposleni u sektoru prodaje	- Nelojalna konkurencija na domaćem tržištu
	- Konkurentne prodajne cene gotovih proizvoda	- Rizik pojave recesije na već prisutnim tržištima

Izvor: Istraživanje u preduzeću Tehnoexport, korišćenjem njihovog softverskog paketa i podataka dobijenih putem intervjua sa inženjerima i top menadžmentom Tehnoexporta.

U internoj proceni *snaga i slabosti* preduzeća, Tehnoexport koristi sledeći kriterijume:

- Poređenje snaga i slabosti sa glavnim konkurentima, gde se sopstvene snage i slabosti identifikuju u odnosu na konkurenciju;
- Uticaj snaga ili slabosti na poslovanje preduzeća u prošlosti, jer dešavanja u prošlosti uvek mogu biti dobar indikator nekih budućih događaja;
- Uticaj snaga ili slabosti preduzeća na poslovanje u budućnosti, gde se polazi od procene koliko će neke potencijalne snage Tehnoexporta imati uticaj na profit u nekoliko sledećih godina, odnosno koliko će neke potencijalne slabosti imati uticaj na eventualne gubitke.

U eksternoj proceni *šansi i pretnji* Tehnoexport se fokusira, pre svega, na tržište jer se ono nalazi van kontrole preduzeća, ali isto tako i na prepoznavanje onih događaja i trendova koji mogu eventualno imati glavni uticaj na rezultate poslovanja Tehnoexporta u budućnosti.

## 8. Inovativnost i budućnost Tehnoexporta

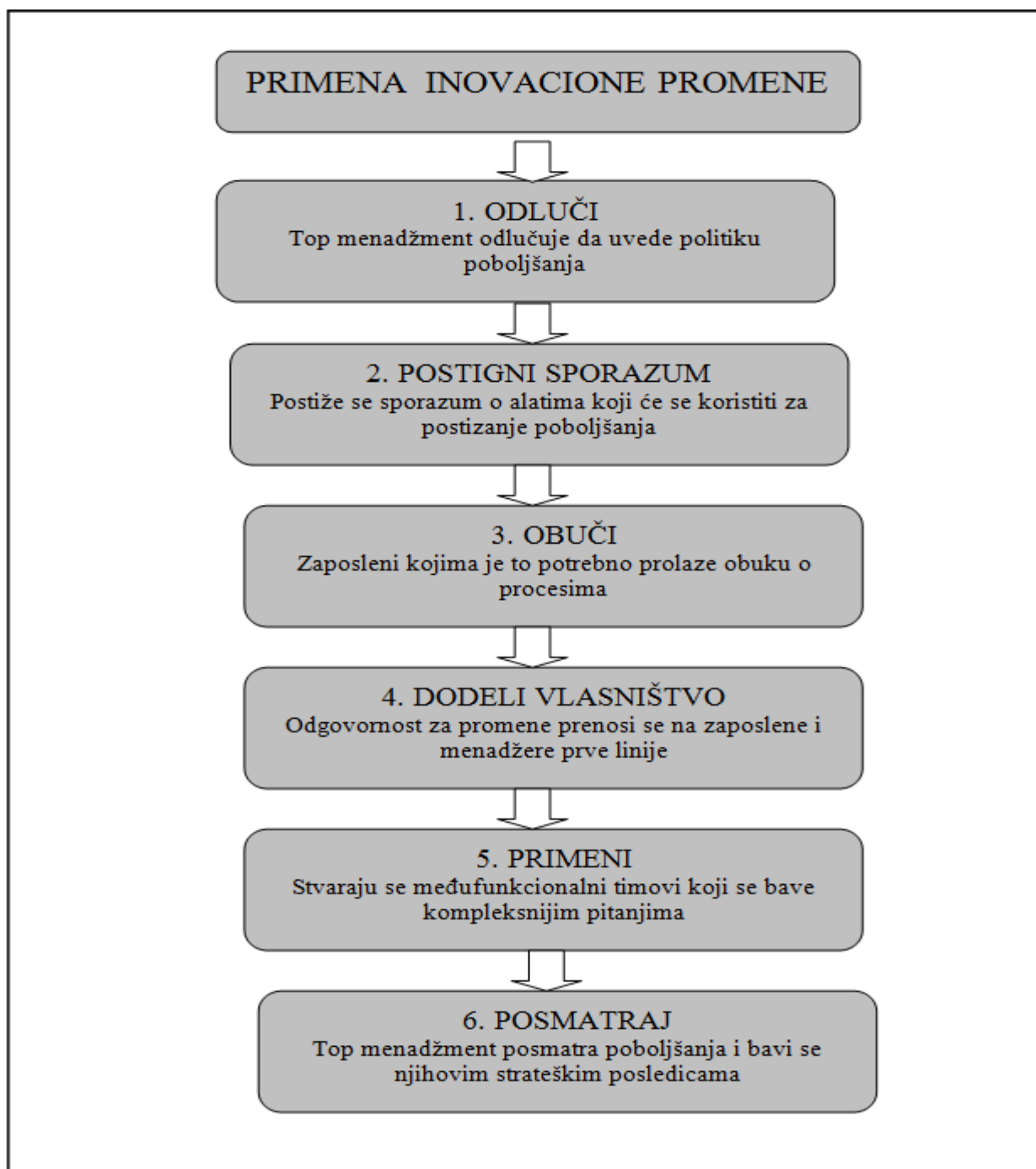
Tehnoexport je uspešno privatno preduzeće iz sektora MSP čiji proizvodni program danas obuhvata preko 12.000 gotovih proizvoda. Zahvaljujući jakom inovativnom pristupu kao i međunarodnom iskustvu, ali i visokom profesionalizmu i efikasnosti svojih kadrova, Tehnoexport je do sada postigao zadivljujuće poslovne rezultate, uz visoku svest zaposlenih, da je praćenje novih trendova i stalnih promena na sve zahtevnijem tržištu jedini ispravan način za unapređenje poslovanja i stalni razvoj firme. Zbog toga, za Tehnoexport se može reći da spada u visoko inovativno preduzeće koje obuhvata i objedinjuje sve tradicionalne funkcionalne veštine (istraživanje, razvoj, proizvodnju, marketing i dr.) u jedinstven proces stvaranja novog modela poslovanja čija je osnovna karakteristika upravo inovativnost i to kao oblik poslovanja.

U preduzeću Tehnoexport inovacija se posmatra kao veoma kompleksan proces koji je sastavljen od mnoštva različitih aktivnosti. Zbog toga, menadžment inovacionih projekata u preduzeću uvek polazi od veoma jasno definisanih procesa u kojima su jasno izdvojene faze i ključne operacije. Na taj način, omogućava se potrebno ulaganje i alociranje resursa u pojedinim fazama: ljudskih, materijalnih i finansijskih, kao i određivanje rokova i rezultata koji se jasno vezuju za pojedine faze. Upravljanje inovacionim projektima u preduzeću Tehnoexport obuhvata planiranje, realizaciju i kontrolu svih faza inovacionog procesa u skladu sa postavljenim ciljevima. Pri tome, posebno se uvažava značaj inovativne kulture i klime za uspeh preduzeća i njegov budući razvoj, što sa svoje strane uslovljava organizovano, sistematsko i kontinuirano traganje za novim mogućnostima.

Upravljanje inovacijama ili menadžment inovacija u preduzeću Tehnoexport obuhvata sve podprocese menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje, kadrovanje i kontrolu, ali oni ovde dobijaju određene specifičnosti u skladu sa novim modelom poslovanja zasnovanog na inovativnosti kao oblikom poslovanja. U takvom poslovnom okruženju, tradicionalni podprocesi menadžmenta neprekidno doživljavaju promene u funkciji uspešnog upravljanja inovacijama.

Model koji je zastupljen u firmi Tehnoexport predstavlja okvir za inovacije kao menadžment proces i on obuhvata osnovne faktore koje treba razmatrati ako se želi uspešno upravljati inovacijama. Ovaj model pokazuje da su interakcije unutar preduzeća predominantno važne i da svi tokovi informacija doprinose vrednosti znanja kojima preduzeće raspolaže, pa njihovo prepoznavanje i korišćenje u funkciji razvoja čini proces upravljanja inovacijama veoma složenim. Analogno navedenom, *na slici 7.10.* daje se uprošćen prikaz modela primene inovacionih promena u preduzeću Tehnoexport.





*Slika 7.10. Model primene inovacionih promena u Tehnoexportu*<sup>437</sup>

Navedeni prikaz modela primene inovacionih promena jasno pokazuje da inovaciona promena počinje kada top menadžment odluči da uvede politiku stalnog poboljšanja i odredi koje će se metode u cilju njenog ostvarivanja koristiti. Kada se metoda promene izabere i primeni, i kada ljudi prođu obuku, rezultati prelaze u područje odgovornosti radnika i menadžera prve linije. Permanentno poboljšanje sve zaposlene uključuje u proces istraživanja. Rezultat toga su mnoštvo sitnih izmena koje uglavnom sprovode nadzornici i njihovi timovi na radnom mestu. Veće promene koje prelaze granice između odeljenja sprovode međufunkcionalni timovi. Glavna uloga top menadžmenta jeste odobravanje strateških promena i praćenje koristi od poboljšanja.

<sup>437</sup> Istraživanje u preduzeću Tehnoexport – podaci dobijeni putem intervjua sa top menadžmentom.

Prikazani model primene inovacionih promena u Tehnoexportu spada u red zatvorene inovativne paradigme jer pretpostavlja samostalno stvaranje ideja i njihovo prevođenje u sopstvene proizvode. Navedeni model potvrđuje da uspeh preduzeća u budućnosti, pre svega, zavisi od akumuliranog znanja i izgrađenih internih veza unutar preduzeća, što čini ključnu osnovu za celokupno poslovanje Tehnoexporta i njegovu konkurentsku prednost, a posebno je od značaja za uspešnost preduzeća u oblasti upravljanja inovacijama.

U kontekstu navedenog, treba imati u vidu činjenicu da za većinu preduzeća realizacija uspešnih inovacija predstavlja veoma komplikovan proces, jer ključni faktori dugoročne konkurentnosti su kombinacija inovativnih ideja i upravljanja inovacijama u preduzeću. Zato neka preduzeća ne uspevaju da adekvatno upravljaju inovacijama, dok neka druga ne poseduju sposobnosti da ostvare konkurentsku poziciju kroz inovacije. Na osnovu dosadašnjeg istraživanja u ovoj disertaciji, mišljenja smo da je osnovni razlog neuspeha takvih preduzeća, pre svega, nepostojanje konceptualnog okvira za pravo i suštinsko razumevanje inovativnog procesa, kao što je to slučaj u u preduzeću Tehnoexport gde u stvari postoji savremeni model poslovanja zasnovan na inovativnosti kao oblikom poslovanja.

Preduzeća iz sektora MSP danas posluju u veoma složenom i neizvesnom okruženju koje se neprestano menja. Na ove promene preduzeća moraju odgovarati prilagođavanjem i stalnim inoviranjem. Pri tome, ključ uspeha preduzeća nalazi se u brzini, intenzitetu i kvalitetu promena, odnosno načinu njihovog prilagođavanja, ali i vrsti i kvalitetu inovacija koje stvaraju. U ovim procesima, prilagođavanje i inoviranje međusobno su neraskidivo povezane pojave jer jedna drugu *de facto* podrazumevaju i uzajamno podstiču. Međutim, činjenica je da mnoga preduzeća, posebno iz sektora MSP ne inoviraju ili su im inovacije veoma ograničene. Razlog tome je postojanje prepreka i faktora koji ograničavaju, usporavaju ili potpuno onemogućavaju neka od njih da uspešno inoviraju. U Republici Srbiji sprovedeno je nekoliko istraživanja u kojima su analizirane prepreke za razvoj inovacija u domaćim MSP gde je pokazano da se najznačajnija ograničenja odnose na faktore troškova, znanja i tržišne faktore, kao što to ilustruje *Tabela 7.15*.

#### OGRAIČENJA INOVIRANJU MSP U REPUBLICI SRBIJI

*Tabela 7.15.*

Nedostatak finansijskih sredstava	Nedostatak sredstava iz eksternih izvora	Previsoki troškovi direktnih inovacija	Nedostatak stručnih kadrova	Nedovoljnost informacija o tehnologijama	Nedovoljna informisanost o tržištima	Teškoće u nalaženju partnera za saradnju	Na tržištima dominiraju pozicionirani subjekti	Neizvesna tražnja za inovativnim proizvodima
FAKTORI TROŠKOVA			FAKTORI ZNANJA			TRŽIŠNI FAKTORI		

*Izvor:* Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Niš, str. 179

# GLAVA VIII

---

## UPRAVLJANJE INOVACIJAMA NA PRIMERU BANKE BANKA - POŠTANSKA ŠTEDIONICA

---

## 1. Nastanak i razvoj Banke – Poštanka štedionica

Imajući u vidu činjenicu da je u ovoj disertaciji istraživanje usmereno na inovativne aktivnosti preduzeća i banaka, u okviru ovog poslednjeg poglavlja rada opredelili smo se za prikaz najznačajnijih inovacija na primeru banke – Banka Poštanska štedionica a.d. Beograd, kao značajnog reprezentanta u segmentu poslovnog bankarstva u Srbiji. Shodno tome, u ovoj tački izlaganja najpre ćemo se osvrnuti na nastanak, razvoj i strukturu poslovanja ove specifične poslovne banke u Srbiji, da bismo u kasnijim izlaganjima dali i konkretan prikaz najznačajnijih inovacija vezano za njeno bankarsko poslovanje.

U grupaciji poslovnih banaka u Srbiji, funkcioniše i Banka Poštanska Štedionica koja ima svoju relativno dugu istorijukoš iz vremena Kraljevine Srbije, jer je ideja o formiranju Poštanske štedionice nastala još 1871. godine. Kasnije, ova ideja se realizovala kada je donet Zakon o poštansko-štednom, čekovnom i virmanskome prometu, koji je predvideo osnivanje Poštanske štedionice Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca. Ova značajna finansijska institucija vremenom je postala najveća štedna ustanova koja je prve štedne knjižive uvela u upotrebu 1926. godine kada je već imala dosta razgranatu mrežu šaltera u svim poštama Kraljevine Jugoslavije. Pri tome, Poštanska štedionica je imala i državno jemstvo za sve novčane uloge.

U svom dugogodišnjem razvoju Poštanska štedionica je prolazila, kroz različite, pre svega, tehnološke transformacije uključujući i tehničko-tehnološka usavršavanja poslovanja sa klijentima. S tim u vezi, već 1966. godine uvedena je u poslovanje prva šalterska mašina za knjiženje novčanog i štednog prometa, a tri godine kasnije uveden je i prvi IBM-ov računar, a u svim poštama su bili uvedeni šalterski računarski sistemi za obradu usluga novčanog prometa. Za Poštansku štedionicu vezuje se i uvođenje mnogih drugih promena u poslovanju, među kojima se posebno ističe izdavanje prve platne kartice na tržištu bivše Jugoslavije – Post kartice. Danas je Banka Poštanska štedionica član kartičarskih sistema kao što su Visa Inc. i Master Card ali i jedan od najvećih izdavalaca domaćeg brenda – Dina Card. Banka izdaje debitne i kreditne kartice svih pomenutih sistema uz primenu najsavremenije (chip) tehnologije, a ukupan broj izdatih kartica iznosi preko dva miliona.<sup>438</sup>

Poštanska štedionica a.d. Beograd 2002. godine transformisana je u banku a 2006. godine u skladu sa Zakonom o bankama menja svoj naziv u Banka Poštanska štedionica a.d. Beograd. Na toj osnovi, Banka je kontinuirano razvijala svoje poslovanje u oblasti platnog prometa kao i pružanja drugih bankarskih usluga svojim klijentima, primenjujući savremene informacione i komunikacione tehnologije u svom bankarskom poslovanju.

---

<sup>438</sup> Dostupno na [www.posted.co.rs/o\\_banci.html](http://www.posted.co.rs/o_banci.html) (19.08 2020).

Struktura usluga Banke Poštanska štedionica danas obuhvata veoma široku lepezu usluga po tekućim računima fizičkih lica, otvorenih po osnovu različitih oblika ličnih primanja, kako dinarskih tako i deviznih, zatim izdavanje platnih kartica, odobravanja kredita fizičkim licima, dinarska i devizna štednja, izdavanje vrednosnih hartija kao i pružanja usluga platnog prometa i kreditiranja pravnih lica. Ovome, treba dodati i poslovanje Banke na Beogradskoj berzi kao investicionog društva i člana Centralnog registra, depoa i kliringa hartija od vrednosti.

Banka Poštanska štedionica kao finansijska organizacija poslovnog usmerenja redovno prati sva aktuelna kretanja u okruženju, nastojeći da održi ali i poboljša i unapredi pružanje svojih usluga i bankarskih proizvoda, kako fizičkim tako i pravnim licima. Zbog toga, posebna pažnja se posevećuje razvoju elektronskog bankarstva i primeni savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija u funkciji razvoja finansijsko-tehnoloških inovacija u bankarskom poslovanju. Analogno tome, elektronsko bankarstvo Banke Poštanska štedionica obuhvata veoma široku lepezu bankarskih usluga među kojima su najznačajniji segmenti: internet bankarstvo, mobilno bankarstvo, SMS usluge informisanja, Card Alarm usluge, samouslužni multifunkcionalni automati i infoterminali, elektronsko bankarstvo za pravna lica itd.

Struktura i obim finansijskih usluga i bankarskih proizvoda Banke Poštanska štedionica, nedvosmisleno potvrđuju njenu težnju za postizanjem vrhunskih rezultata u svim segmentima bankarskog poslovanja. Stoga, Banka kontinuirano i uspešno ostvaruje svoje ciljeve koji su usmereni na jačanje finansijskog potencijala, uspešno obavljanje poslova platnog prometa i unapređivanje poslovne saradnje sa akcionarima Banke. Takođe, aktivnosti Banke su usmerene i na konstantno inoviranje i dizajniranje ponude bankarskih usluga i bankarskih proizvoda, u skladu sa potrebama klijenata. U takvom nastojanju banke, savremene informacione tehnologije i najkvalitetnije komunikacijske linije u zemlji pružaju Banci Poštanskoj štedionici mogućnost za efikasno poslovanje i distribuciju bankarskih proizvoda i usluga uz racionalno korišćenje novih kanala distribucije i komunikacije.

Kombinovanjem tradicionalnih i savremenih vrednosti Banka Poštanska štedionica je izrasla u modernu poslovnu banku univerzalnog karaktera, ali unikatnog i prepoznatljivog brenda, sa leaderskom pozicijom u poslovanju sa stanovništvom, zahvaljujući, pre svega, mudrom rukovođenju i poslovnoj strategiji zasnovanoj na orijentaciji ka klijentu, razvoju novih usluga i bankarskih proizvoda i striktnoj kontroli bankarskih rizika. U tom kontekstu, vizija koju će Banka nastaviti jeste: tradicionalna, ali savremeno organizovana, profitabilna i dugoročno uspešna banka čije je težište na poslovanju sa stanovništvom i koja kontinuirano brine o potrebama i mogućnostima svojih klijenata, ali i svih zaposlenih kao i sredine u kojoj posluje.

## 2. Elektronsko bankarstvo

Sve veći značaj informacionih i komunikacionih tehnologija u bankarskom sektoru uticao je na stvaranje novih oblika distribucije bankarskih proizvoda i usluga putem Elektronskog bankarstva i Internet bankarstva kao njegovog najvažnijeg oblika. Elektronsko bankarstvo je deo bankarskog poslovanja koji se odnosi na pružanje bankarskih usluga fizičkim i pravnim licima, a koje se nude i izvršavaju uz korišćenje računarskih mreža i telekomunikacionih medija (elektronske podrške). Prema tome, pod elektronskim bankarstvom se ne podrazumeva jedna tehnologija, već skup više različitih tehnologija koje zajedno doprinose ostvarenju cilja.<sup>439</sup>

Terminološki gledano, elektronsko bankarstvo predstavlja opšti termin koji obuhvata sve vidove finansijskih transakcija koje se obavljaju upotrebom elektronskih uređaja. On pokriva veliki broj termina koji označavaju različite forme elektronskog transfera sredstava, pa se u praksi uglavnom upotrebljavaju sledeći termini: elektronsko bankarstvo (e-banking), kućno bankarstvo (home-banking), internet bankarstvo, on-line bankarstvo, mobilno bankarstvo i sl.<sup>440</sup>

Zahvaljujući razvoju informacione i komunikacione tehnologije u bankarstvu, stvoreni su uslovi za razvoj elektronskog bankarstva. Mogućnosti koje su pružile nove informacione i komunikacione tehnologije dovele su vremenom do razvoja i ponude čitavog niza novih bankarskih proizvoda i usluga u sektoru bankarstva. Prednosti primene novih informacionih i komunikacionih tehnologija u poslovanju banaka, uglavnom se ogledaju u sledećem:

*Snižavanje troškova* – gde su brojna istraživanja pokazala da je pružanje usluga putem nekog od oblika elektronskog bankarstva višestruko jeftinije od onoga na šalteru banke.

*Povećanje tržišnog udela* – gde je savremena bankarska praksa pokazala da banke koje su uvele neke od oblika elektronskog bankarstva veoma su brzo privukle nove klijente, u odnosu na banke koje to nisu činile, ili nisu blagovremeno učinile.

*Masovna komunikacija* – jer primena novih informacionih i komunikacionih tehnologija u elektronskom bankarstvu omogućava masovnu komunikaciju uz veoma niske troškove, zbog korišćenja Interneta.

*Bolja komunikacija sa korisnicima* – jer nove informacione i komunikacione tehnologije pružaju velike mogućnosti za razvijanje marketinških aktivnosti bankama, putem web stranica, što je znatno jeftinije i efikasnije oblik marketinških aktivnosti u odnosu na klasične oblike marketinških aktivnosti banaka.

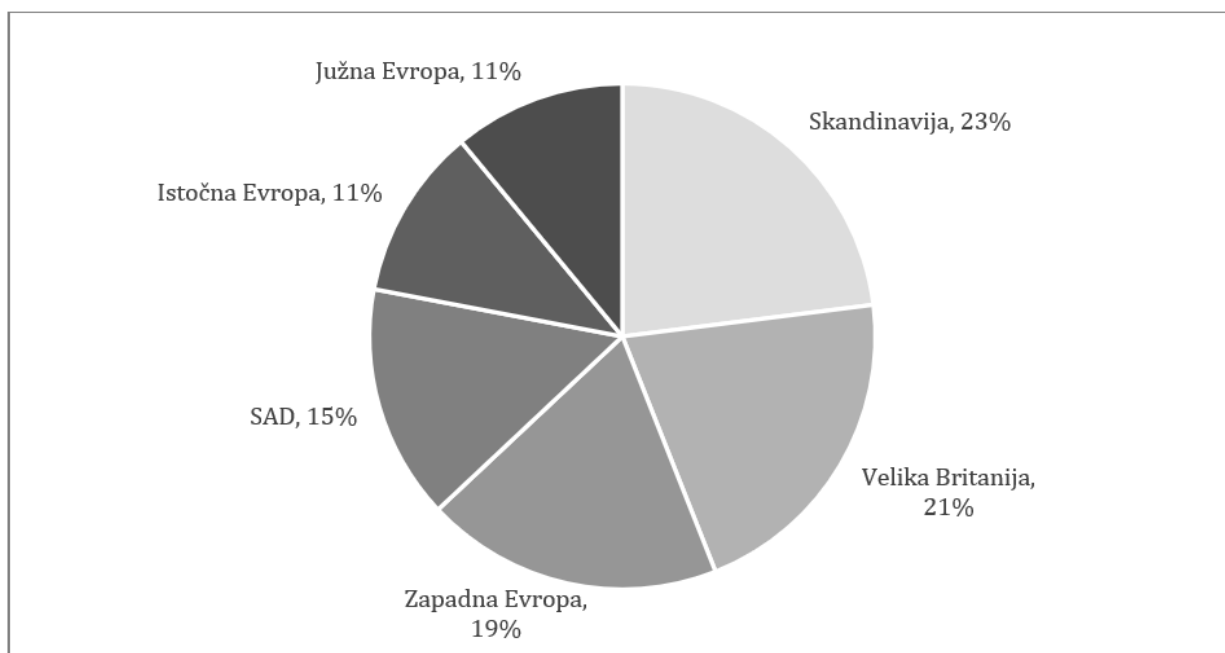
<sup>439</sup> Nićin, N, (2011). *Bankarstvo*, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, str. 227

<sup>440</sup> Isto, str. 227

*Inovacije* – budući da nove informacione i komunikacione tehnologije omogućavaju uvođenje novih usluga i proizvoda bankarskog sektora. Primera radi, za otvaranje novog računa u banci, štediša ne mora otići lično u banku z avreme radnog vremena, već to može lično učiniti onda kada jenjemu to najzgodnije, koristeći se Internetom.

*Razvoj novih delatnosti* – jer zahvaljujući novim informacionim i komunikacionim tehnologijama mnoge banke su uspele da svojim klijentima omoguće pružanje i raznih dodatnih usluga, kao što su: usluge osiguranja, usluge trgovine vrednosnim papirima na berzi, kupovine automobila ili nekretnine, putovanja i godišnjih odmora, zdravstvene nege i sl. Sve ovo spada u domen bankarskih usluga koje tzv. tradicionalne banke nisu pružale. Pomenute nove bankarske usluge prave i nove izvore prihoda, pa shodno tome, umesto dosadašnjeg transakcionog pristupa vođenog bankarskim proizvodima i uslugama, inovativne banke sve više počinju da razvijaju jedan sveobuhvatan pogled na svoje klijente kako bi imale uvid u njihove nove potrebe i da bi aktivno učestvovala u svim fazama korisničkog ciklusa.<sup>441</sup>

U kontekstu prethodno rečenog, sve veća upotreba elektronskog bankarstva i digitalnih kanala komunikacija kod klijenata banaka, ukazuje na potrebu za novim bankarskim uslugama, što ujedno ukazuje i na mogućnosti izvora novih prihoda banke. S tim u vezi, *Slika 8.1.* pokazuje udeo novih prihoda iz digitalne prodaje banaka u pojedinim regionima Evrope i u SAD.



*Slika 8.1. Udeo novih prihoda iz digitalne prodaje banaka*<sup>442</sup>

<sup>441</sup> Krstić, N, Tešić, D. (2016). *Digitalna transformacija bankarskog poslovanja – opasnost ili prilika*, Bankarstvo br. 2/2016, vol. 45, Beograd, str. 18

<sup>442</sup> Isto, str. 20

Primena novih informacionih i komunikacionih tehnologija omogućila je razvoj novih bankarskih proizvoda i usluga, kao i promene u obimu i strukturi tražnje na tržištu bankarskih proizvoda i usluga. Pri tome, paralelno sa ovim procesom pojačan je pritisak na bankarski sistem da poveća svoju produktivnost i efikasnost poslovanja, što vodi i povećanju profitabilnosti uz povećanje šansi opstanka na bankarskom tržištu. Dakle, osnovni razlog za uvođenje savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija u bankarskom sektoru leži u prednostima korišćenja i mogućnostima razvoja novih bankarskih proizvoda i usluga koje predstavljaju osnovni preduslov (*conditio sine qua non*) ponude adekvatnih paketa proizvoda i usluga klijentima banke, u sklopu poslovanja ukupnog bankarskog sistema.<sup>443</sup>

U kontekstu rečenog, razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija doveo je i do značajnih strukturnih transformacija u bankama, kao i promena u kanalima distribucije, dinamike tržišnog nastupa, postizanja konkurentske prednosti banaka i procesima komuniciranja sa klijentima. Prednosti koje nove tehnologije donose bankarskom sektoru višestruke su i ogledaju se u smanjenju troškova poslovanja, unapređenju svesti klijenata o bankarskim proizvodima i uslugama, inovativnosti u poslovanju i većoj ponudi kako standardnih tako i nestandardnih bankarskih proizvoda i usluga. Zato banke, u cilju pridobijanja novih i zadržavanja postojećih klijenata koriste i razvijaju različite oblike elektronskog bankarstva, kako bi:<sup>444</sup>

- Unapredile svoju poziciju na tržištu i povećale ugled u okruženju, usled unapređenja svog poslovanja i prihvatanja inovacija;
- Pružile adekvatan odgovor na uvođenje inovativnih usluga konkurencije, pre svega, drugih konkurentskih banaka;
- Razvile masovne bankarske usluge prilagođene specifičnim potrebama klijenata;
- Smanjile troškove poslovanja kroz različite oblike ušteda, usled racionalizacije procesa bankarskog poslovanja.

Osnovni cilj današnjih bankarskih organizacija jeste da ponude što veći broj bankarskih proizvoda i usluga svojim klijentima. Primena savremenih informacionih tehnologija u sektoru bankarstva, doprinela je značajnom obogaćivanju asortimana ponude bankarskih proizvoda i usluga. Međutim, da bi komunikacija i efikasnost bankarskog poslovanja bili efikasni, neophodno je da klijenti banke prate nastale promene, da ih prihvataju i da im se prilagođavaju. Uvođenje novih tehnoloških rešenja u bankama dovodi i do promena u načinu obavljanja komunikacije između banke i klijenta i građenja novog odnosa između klijenta i banke. Stoga, dalji razvoj elektronskog bankarstva pruža neslućene perspektive i za banke i njene klijente.

---

<sup>443</sup> Sanader, D, (2014). *Mobilno bankarstvo – novi trend u savremenom bankarskom sektoru*, Bankarstvo br. 5/2014 Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 88

<sup>444</sup> Isto, str. 90



## 2.1. Prednosti elektronskog bankarstva

U okviru prethodne tačke izlaganja videli smo da je elektronsko bankarstvo usmereno ka onim bankarskim proizvodima i uslugama koji se distribuiraju elektronskim kanalima, odnosno poserestvom interneta. Drugim rečima, elektronsko bankarstvo obuhvata skup raznovrsnih načina izvođenja finansijskih transakcija upotrebom savremene informacione i komunikacione tehnologije. Konsekventno tome, elektronsko bankarstvo predstavlja brz, efikasan i pouzdan sistem koji klijentu banke omogućava da putem interneta pristupi banci nezavisno od vremena rada banke, odnosno 24 časa dnevno, i to sedam dana u nedelji.<sup>445</sup>

Elektronsko bankarstvo podrazumeva postojanje distributivne mreže preko koje klijent može da ostvari informacioni i poslovni kontakt sa bankom. S obzirom na značajne troškove korišćenja i održavanja svakog kanala bankarske ponude, banke uglavnom uvek biraju kanal koji im obezbeđuje najbolji odnos prihoda i troškova. Kada je reč o uslugama koje se nude u okviru elektronskog bankarstva, banke uglavnom komuniciraju sa svojim klijentima preko ATM sistema (bankomati), POS sistema (point of sale), telefonskog bankarstva (home-banking), on-line bankarstva (PC bankarstva), WEB TV bankarstva, SMS bankarstva, internet bankarstva i mobilnog bankarstva kao najnovijeg trenda u razvoju elektronskog bankarstva.

Jedan od novih spletova bankarskih proizvoda i usluga koje su banke počele nuditi tokom 90-ih godina 20. veka i koji nastavljaju intenzivno razvijati tokom protekle dve decenije ovoga veka, poznat je pod imenom – *samouslužno bankarstvo*. Pojam *samouslužno bankarstvo* odnosi se na korišćenje novih tehnoloških rešenja u bankarskom sektoru, kojima se omogućava da izvan vremenskih i prostornih granica klijenti i drugi korisnici samostalno, uz pomoć računarske mreže obavljaju novčane transakcije putem novih distributivnih kanala. U tom kontekstu, *samouslužno bankarstvo de facto* predstavlja specifičan segment elektronskog bankarstva gde na osnovu dostignuća i primene savremene informacione i telekomunikacione tehnologije banke na svojim Web stranicama nude različite usluge *samouslužnog bankarstva* namenjene građanima i pravnim licima. Koristeći prednosti *samouslužnog bankarstva* klijenti banke mogu u svakom trenutku imati kontrolu nad svojim finansijskim stanjem računa, dobiti željene informacije ali i realizovati neke finansijske transakcije i to sa bilo kog mesta bez potrebe odlaska u banku, 24 sata dnevno, svih sedam dana u nedelji (sistem 24x7). Usluge *samouslužnog bankarstva* omogućavaju klijentima banke čitav niz pogodnosti, kao što su: uvid u stanje i promet na dinarskim i deviznim računima, pregled nerealizovanih čekova, informacije o kreditima, pregled potrošnje sa platnim karticama, pregled kursnih lista, prenos sredstava između dinarskih i deviznih računa u banci sa

---

<sup>445</sup> Kovačević, M, Đurović, M. (2014). *Elektronsko bankarstvo*, Pravo – teorija i praksa br.1-3/2014, Pravni fakultet za privredu i pravoduđe, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, str. 32-33

ili bez konverzije valuta, menjački poslovi u smislu prodaje deviza sa deviznih računa i prenos dinarske protivvrednosti na dinarski račun, elektronsko plaćanje naloga bez dolaska u banku itd. Klijenti banke, odnosno korisnici samouslužnog bankarstva mogu u bilo koje vreme saznati o svemu prethodno navedenom, koristeći bilo koji način komunikacije bankom putem Interneta, a u okviru sistema elektronskog ili samouslužnog bankarstva koje banka nudi svojim klijentima. U kontekstu navedenog, prednosti samouslužnog bankarstva, kako za banku kao davaoca usluga, tako i za klijente - fizička i pravna lica kao korisnike usluga, ilustrativno prikazuje *Tabela 8.1.*

#### PREDNOSTI SAMOUSLUŽNOG BANKARSTVA

*Tabela 8.1.*

R. br.	Naziv subjekta	Prednosti
1.	BANKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poboľjšani ugled na tržištu – percepcija o banci koja je vodeća u primeni novih tehnologija;</li> <li>- Smanjenje transakcionih troškova;</li> <li>- Bolje i brže reakcije na promene u okruženju;</li> <li>- Veći prodor na tržište – uslugama samouslužnog bankarstva može se pristupiti bez prostornog i vremenskog ograničenja;</li> <li>- Korišćenje Interneta radi oglašavanja/prodaje novih finansijskih usluga i bankarskih proizvoda.</li> </ul>
2.	KLIJENT – Fizičko lice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niži troškovi pristupa i korišćenja bankarskih usluga;</li> <li>- Povećanje zadovoljstva klijenta zbog uštede vremena – transakcije se mogu obavljati 24 sata dnevno, bez fizičkog dolaska u banku;</li> <li>- Brzina obavljanja transakcija;</li> <li>- Bolje administriranje fondovima – svaka je transakcija zabeležena u digitalnom obliku i može se analizirati pre pokretanja neke nove transakcije.</li> </ul>
3.	KLIJENT – Pravno lice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smanjeni troškovi pristupa i korišćenja bankarskih usluga;</li> <li>- Brzi i kontinuirani pristupi različitim informacijama;</li> <li>- Povećanje zadovoljstva klijenta zbog uštede vremena – transakcije se mogu obavljati 24 sata dnevno, bez fizičkog dolaska u banku;</li> <li>- Brzina obavljanja transakcija;</li> <li>- Bolje administriranje fondovima – svaka je transakcija zabeležena u digitalnom obliku i može se analizirati pre pokretanja neke nove transakcije.</li> </ul>

*Izvor: Rončević, A, (2006). Nove usluge bankarskog sektora – razvitak samouslužnog bankarstva u Hrvatskoj, Ekonomski pregled br. 57/2006, Zagreb, str. 765*

Za uvođenje i razvijanje segmenta samouslužnog bankarstva neophdono je da budu ispunjeni i određeni preduslovi. Osim banke, pod čijom kontrolom se nalaze unutrašnji faktori organizacije sistema samouslužnog bankarstva, takođe i ostali učesnici moraju dati svoj doprinos da bi klijenti banke, odnosno korisnici mogli prihvatiti usluge samouslužnog bankarstva. S tim u vezi, prikaz faktora koji determinišu mogućnosti pružanja pomenutih usluga daje se u *Tabeli 8.2.*

**GLAVNI PREDUSLOVI ZA UVOĐENJE I PRUŽANJE USLUGA  
SAMOUSLUŽNOG BANKARSTVA**

*Tabela 8.2.*

R. br.	Učesnici	Faktori od uticaja
1.	STANOVNIŠTVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet znanje i veštine – sposobnosti uspešnog korišćenja Interneta;</li> <li>- Etičko ponašanje – uvažavanje i poštovanje pravila trgovanja, izbegavajući štetno ponašanje (npr. krađa podataka, slanje virusa);</li> <li>- Ekonomska moć – potrošačka moć, štednja, bankarski račun;</li> <li>- Poznavanje sistema elektronskog plaćanja.</li> </ul>
2.	INTERNET	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvijen Internet sistem;</li> <li>- Brzina i dostupnost priključivanja i konktovanja na Internet;</li> <li>- Relativno niski troškovi priključivanja na Internet.</li> </ul>
3.	VLADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jasna i sveobuhvatna zakonska regulativa – Zakon o zaštiti podataka i prenosu podataka, kaznene odredbe protiv zloupotrebe u uslugama samouslužnog bankarstva, Zakon o elektronskom potpisu, digitalizovani sistem kliringa za međubankarske transakcije i prenos sredstava;</li> <li>- Pospešivanje i podrška sistemu razvoja samouslužnog bankarstva – brzina u postupku davanja odobrenja za uvođenje novih usluga, efikasan sistem nadzora protiv počinitelaca prekršaja i krivičnih dela.</li> </ul>
4.	BANKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usredsređenost na klijenta – prilagođavanje Web sajta potrebama i sposobnostima klijenta;</li> <li>- Visok kvalitet / pogodnost usluga;</li> <li>- Jasni ciljevi / strategija;</li> <li>- Osposobljeno osoblje banke.</li> </ul>

*Izvor: Rončević, A, (2006). Nove usluge bankarskog sektora – razvitak samouslužnog bankarstva u Hrvatskoj, Ekonomski pregled br. 57/2006, Zagreb, str. 766*

Niska informatička pismenost i visoke cene telekomunikacionih usluga, najčešće su osnovni limitirajući faktori za širu primenu samouslužnog bankarstva. U takvim uslovima, banke ne mogu značajnije pridonositi povećanju broja korisnika novih bankarskih usluga. Ako se respektuje i činjenica da su ukupni troškovi, kako pre lansiranja novih inovativnih usluga tako i za vreme njihove eksploatacije veoma visoki, onda je sasvim razumljivo da će samo velike i jake banke biti u mogućnosti da razvijaju i pružaju nove bankarske proizvode i usluge na bazi elektronskog, odnosno samouslužnog bankarstva. Kako bi se nosile sa današnjim izazovima, ali i iskoristile prednosti za budućnost, banke sve više pristupaju transformaciji i redizajniranju svojih sistema samouslužnog bankarstva kroz ulaganja u tehnološku infrastrukturu, kako bi omogućile veću agilnost i inovativnost u budućem razvoju bankarskih usluga i postigle bolju pripremu za budućnost bankarstva – stvaranje digitalnih banaka.

## 2.2. Rizici elektronskog bankarstva

Kao što se vidi iz prethodnih izlaganja, elektronsko bankarstvo obuhvata veoma široku lepezu bankarskih usluga. Pri tome, kada je reč o rizicima elektronskog bankarstva, sve usluge elektronskog bankarstva u odnosu na stepen rizika mogu se klasifikovati u tri kategorije, to su: (1) *Informacione usluge*; (2) *Komunikacione usluge*; i (3) *Transakcione usluge*.

*Informacione usluge* – podrazumevaju usluge koje su takvog tipa da ne predstavljaju velik rizik za samu banku, iz prostog razloga, jer se odnose na pravovremeno i ažurno pružanje informacija svim klijentima banke, kako bankarskih proizvoda tako i usluga koje banka nudi. Ono što je kod ovih usluga najbitnije jeste da pružanje informacija bude tačno i precizno, što se obezbeđuje uvođenjem određenih kontrola koje onemogućavaju promene informacija putem tzv. neautorizovanih oblika.

*Komunikacione usluge* – sa sobom nose znatno veći stepen rizika u odnosu na pružanje informacionih usluga, jer ovde postoji direktna veza koja povezuje klijenta sa bankom. Ovde je svaka promena određenog vida podataka moguća, u odnosu na informacioni vid usluga koji se često pruža i tzv. *defoltnim* putem.

*Transakcione usluge* – sa sobom nose najveći stepen rizika a samim tim nose i najveću odgovornost, jer su u pitanju poslovi vezani za vršenje transakcija novca elektronskim putem. Zato je kod ove vrste usluga neophodno izgraditi posebne vidove kontrole kako bi se obezbedio pouzdan sistem upravljanja celokupnim operativnim procesima digitalnog poslovanja banke.

U literaturi o bankarskim rizicima može se naći više podela bankarskih rizika. Međutim, sa aspekta rizika u elektronskom bankarstvu gde Internet bankarstvo predstavlja najjeftiniji oblik bankarskih usluga sa širokim asortimanom ponude bankarskih proizvoda usluga, moglo bi se reći da ovde postoje četiri glavne kategorije bankarskih rizika: (1) *Operativni rizik*; (2) *Strateški rizik*, (3) *Pravni rizik*, i (4) *Reputacioni rizik*.

*Operativni rizik* – predstavlja rizik koji nastaje usled lošeg funkcionisanja informacionih sistema, sistema izveštavanja i procedura interne kontrole i nadziranja u banci. U nedostatku preciznog i efikasnog izveštavanja o rizicima u bankama često dolazi do velikih propusta sa velikim posledicama. Generalno gledano, operativni rizik se pojavljuje uglavnom na dva različita nivoa: *prvo*, na tehničkom nivou, kada informacioni sistem banke nije u potpunosti odgovarajući, i *drugo*, na organizacionom nivou, kada izveštavanje i monitoring rizika banke nije u skladu sa svim povezanim pravilima, politikama i procedurama banke. U oba slučaja, posledice su slične jer bilo koja neefikasnost u domenu operativnih rizika generiše velike gubitke za banku.

*Strateški rizik* – predstavlja rizik koji se odnosi na strateške odluke u bankama, gde banka razmatra odluke o daljim pravcima svog razvoja i vrši ocenu troškova, dobiti, šansi i pretnji. Banka preuzima strateški rizik kada ulazi u nove poslovne aktivnosti ili kada menja način na koji trenutno izvršava neku od važnih poslovnih aktivnosti. Strateški rizik je u mnogim bankama blisko vezan za druge vrste rizika, pa i za prethodno pomenuti operativni rizik. Naime, stepen strateškog rizika će biti veći ukoliko menadžment banke blagovremeno ne dobija sve informacije sa visokim stepenom pouzdanosti i preciznosti, odnosno ako te informacije nisu 100% tačne, a odnose se na određenog klijenta, ili kupovinu kontrolnog paketa akcija neke druge banke čije poslovanje se preuzima. Zbog potrebe menadžmenta banke za pouzdanim informacijama, često se upravljanje strateškim rizicima kombinuje sa upravljanjem operativnim rizicima.<sup>446</sup>

*Pravni rizik* – predstavlja rizik koji se vezuje za neki vid narušavanja zakona ili propisa, kao i određene neusaglašenosti bankarskog poslovanja sa istima. Stoga, u današnjim uslovima razvoja tehnologije a samim tim i elektronskog bankarstva, banka mora da preduzima sve potrebne mere kontrole i provere svakog od svojih klijenata, jer su prava i obaveze klijenata u elektronskom bankarstvu nedovoljno jasno definisane. S tim uvezi, neophodno je istaći da sistem komuniciranja banke sa klijentima preko Interneta zahteva ažurne i adekvatne pravne okvire koji treba da definišu potrebe poslovnih subjekata i korisnika usluga. Međutim, zakonska regulativa vezano za Internet i poslovanje na njemu, razlikuje se od zemlje do zemlje. Pri tome, postoje dva moguća scenarija za rešavanje zakonske regulative u elektronskom poslovanju na Internetu. Prvi scenario, zasniva se na potpunoj anonimnosti i privatnosti poslovanja na Internetu. On je liberalnog tipa i z anjega se zalaže Evropska unija. Drugi scenario, zasniva se na kompletnoj kontroli poslovanja, transakcija i podataka od strane državnih organa. On je rigidnijeg karaktera i za njega se zalažu SAD. Oba scenarija imaju svoje dobre i loše strane. Analogno tome, kombinovanjem njihovih najboljih elemenata dobilo bi se optimalno rešenje zakonske regulative za poslovanje na Internetu.<sup>447</sup>

*Reputacioni rizik* – predstavlja rizik koji može nastati u slučaju da vrste bankarskih proizvoda ili usluga koje banka pruža ne zadovoljavaju potrebe klijenata, ili se pokaže da su netačni. Ova vrsta rizika može direktno narušiti reputaciju banke i usloviti mogućnost gubitka većeg broja klijenata, jer se banka u tom slučaju pokazala kao nepouzdana u očima klijenata. Zbog toga, banka mora dobro proceniti očekivanja korisnika njenih usluga i obezbediti da se svi zaposleni strogo pridržavaju svih definisanih i redovno revidiranih i uspostavljenih pravila iz domena korporativne odgovornosti (*code of conduct*).

<sup>446</sup> Ivanović, P. (2009). *Upravljanje rizicima u bankama*, Beogradska bankarska akademija, Beograd, str. 19

<sup>447</sup> Živković, A, Stankić, R, Krstić, B. (2004). *Bankarsko poslovanje i platni promet*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 463-465

U kontekstu prethodnih razmatranja, vidi se da mnoge finansijsko-tehnološke inovacije u bankarskim uslugama, posebno u elektronskom bankarstvu, sa sobom nose i niz različitih rizika. Osim prethodno razmotrenih rizika, posebno se izdvajaju još dve grupe rizika kada je u pitanju elektronsko bankarstvo, tj. digitalno poslovanje banaka, to su: *kibernetski rizik i rizik prevare*.

*Kibernetski rizik* – predstavlja rizik potencijalnog gubitka ili štete vezano za tehničku infrastrukturu, odnosno upotrebu tehnologije unutar banke. S obzirom na stepen tehnološkog napretka i zavisnost banaka od velikog broja podataka, kibernetski rizik svakim danom dobija sve više na važnosti, dok kibernetska sigurnost predstavlja jedan od prioriteta u bankarskom poslovanju. Uticaj tehnoloških inovacija na porast kibernetskog rizika ostvaruje se kroz prikupljanje podataka, deljenje podataka i sofisticiranost kibernetskih napada. Inovacije koje su povezane sa Internetom olakšavaju prikupljanje velike količine podataka, a porast volumena i koncentracija podataka povećavaju njihovu vrednost, usled čega takvi podaci postaju meta sajber (*cyber*) napadača. Inovacije sa otvorenim aplikacijskim programskim rešenjima omogućavaju bankama lakše prenošenje i deljenje podataka, pri čemu porast međusobne povezanosti i brzine podataka ujedno povećava i ranjivost sistema kroz širenje prostora za *sajber* napad. Inovacije u domenu veštačke inteligencije podržavaju razvoj sve sofisticiranijih kibernetskih sposobnosti za sajber napade jer sofisticiranost menja i povećava potencijalni uticaj na podatke pružajući mogućnost njihove izmene, odnosno manipulisanje sa istima.<sup>448</sup>

Sajber napadi mogu uticati na banke, ali i na druge finansijske institucije kroz tri osnovna aspekta, to su: *poverljivost, celovitost i dostupnost*.<sup>449</sup> Poverljivosti se odnosi na mogućnost otkrivanja privatnih informacija trećoj strani, celovitost se odnosi na zloupotrebu sistema što je slučaj kod prevara, a dostupnost je povezana sa poslovnim poremećajima. Sve tri pomenute vrste sajber napada mogu izazvati direktne finansijske gubitke banke, narušavanje njenog ugleda i gubitak poverenja od strane klijenata banke. Prema podacima koje je objavio MMF banke su, u odnosu na druge finansijske institucije, najčešće žrtve kibernetskih napada, jer 91% od svih sajber napada na finansijske institucije odnosio se na banke. Pri tome, najpogođeniji poslovni segmenti bankarskog poslovanja su poslovanje sa stanovništvom i poslovanje sa karticama.<sup>450</sup>

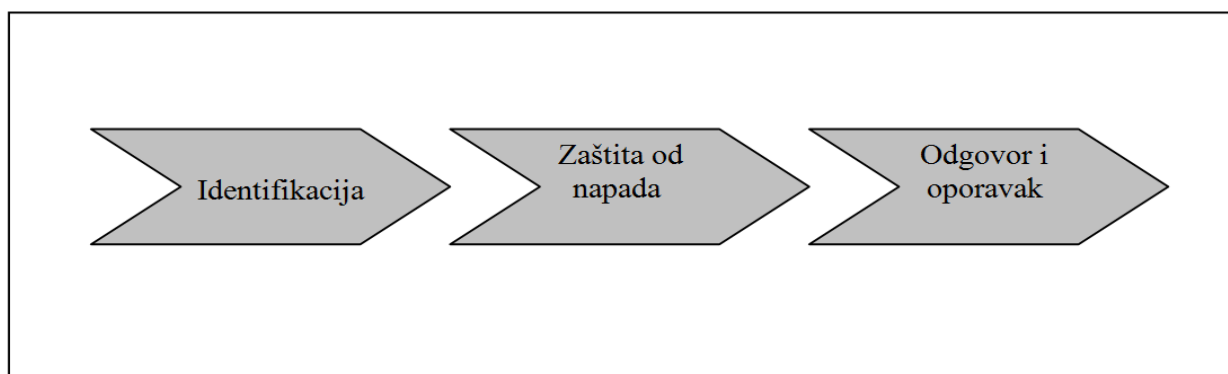
Kibernetski rizik nije moguće u potpunosti eliminisati već je neophodno njime na pravi način upravljati. Efikasno upravljanje kibernetskim rizikom zahteva tehničku i visoko operativnu stručnost na svim organizacionim nivoima banke, jer ovaj rizik nije samo tehnološki problem.

---

<sup>448</sup> Klobučić, P. (2019). *Finansijsko-tehnološke inovacije u platnim uslugama banaka u Evropskoj uniji*, Specijalistički poslediplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 74

<sup>449</sup> Isto, str. 75

<sup>450</sup> Isto, str. 75



*Slika 8.2. Proces upravljanja kibernetским rizikom*

Kao što se na *slici 8.2.* može videti, proces upravljanja kibernetским rizikom obuhvata tri osnovne faze. *Prva faza*, odnosi se na identifikaciju rizika i ona stavlja u fokus razumevanje kibernetskog rizika u banci i napore za upravljanje tim rizikom. *Druga faza*, fokusirana je na zaštitu od napada, a odnosi se na sposobnost banke da ograniči uticaj potencijalnih događaja koji bi mogli ugroziti njenu kibernetску sigurnost. *Treća faza*, odnosi se na odgovor i oporavak, što u stvari odražava sposobnost banke da apsorbuje događaj koji je doveo u pitanje kibernetскую sigurnost, te da nakon toga banka nastavi svoje normalno poslovanje.

*Rizik prevare* – predstavlja drugi rizik koji je povezan sa finansijsko-tehnološkim inovacijama u digitalnom bankarskom poslovanju, tj. uslugama u elektronskom bankarstvu. Rizik prevare je usko povezan sa kibernetским rizikom i održavanjem informacione sigurnosti banke. Imajući u vidu činjenicu da sajber napadači koriste sofisticirane tehnike za pristup veoma osetljivim informacijama, tradicionalni sigurnosni sistemi banaka za otkrivanje prevara više nisu dovoljni za otkrivanje prevara. Da bi upravljanje rizikom prevare bilo što uspešnije neophodno je imati celovitu sliku o ponašanju korisnika sistema elektronskog bankarstva, maksimalno koristiti trenutna upozorenja za zaustavljanje prevara u realnom vremenu i biti potpuno usklađen sa prikupljanjem podataka, njihovom obaveznom revizijom i analizom.<sup>451</sup>

Postoji više različitih oblika prevara, ali u skupu tehnološki uslovljenih oblika prevare povezanih sa on-line bankarskim uslugama svrstavaju se: korišćenje lažne elektronske pošte, korišćenje lažnih internet stranica, neželjena elektronska pošta, hakovanje, lažne bankarske aplikacije za mobilne uređaje, a u poslednje vreme i sve popularnija sintetička krađa identiteta. Da bi doskočile sve domišljatijim prevarama banke su prinuđene da uvode višeslojnu sigurnosnu strukturu i praćenje elektronskih transakcija na način koji će obezbediti da se uz praćenje svake pojedinačne transakcije prati i celokupno ponašanje klijenta i utvrdi njegov obrazac ponašanja.

<sup>451</sup> Klobučić, P. (2019). *Finansijsko-tehnološke inovacije u platnim uslugama banaka u Evropskoj uniji*, Specijalistički posle diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 76

### 2.3. Inovacije u elektronskom bankarstvu

Primarni cilj uvođenja sistema elektronskih plaćanja bio je rešavanje problema sistema plaćanja zasnovanih na papiru, korišćenjem potencijalnih prednosti primene informacione tehnologije. Međutim, praksa je kasnije pokazala da ovi procesi znače mnogo više od zamene papirnih dokumenata i njihovog fizičkog prenosa elektronskim putem, odnosno da efikasno i ekonomično korišćenje ove tehnologije zahteva i reinženjering poslovnih procesa u međuodnosa učesnika. Shodno tome, pojava elektronskog novca nametnula je potpuno novu filozofiju u bankarstvu koja se zasniva na elektronskoj razmeni podataka i sredstava, a koja je pojmovno određena kao elektronsko bankarstvo.

Najveće tehnološko dostignuće u dosadašnjem razvoju bankarstva je pojava elektronskog bankarstva. Poslovna filozofija lokacijskog približavanja bankarskih usluga korisnicima istih, nametnula je ubrzani razvoj elektronskog bankarstva. Elektronsko bankarstvo je danas prisutno u ponudi svake moderne banke, a dostupnost široke ponude različitih, prilagodljivih i cenovno konkurentnih bankarskih proizvoda i usluga uz upotrebu novih informacionih i komunikacionih tehnologija, postala je de facto temelj današnjeg bankarstva. Pored toga, Internet je omogućio veliki protok informacija, a samim tim, brže i jeftinije korišćenje bankarskih proizvoda i usluga. Takođe, samouslužno bankarstvo kao poseban vid inovacije u elektronskom bankarstvu, pruža mogućnost korišćenja bankarskih usluga bez ljudske intervencije na strani banke. Sa porastom potreba korisnika bankarskih usluga, raste i očekivani kvalitet tih usluga. Pri tome, dobra strana digitalizacije i automatizacije bankarskih usluga je što je omogućeno korišćenje usluga 24 sata dnevno i to svih 365 dana u godini. Očekivani kvalitet bankarske usluge uključuje i različite dimenzije tih usluga. S tim u vezi, inovacije koje su obeležile elektronsko bankarstvo krajem 20. veka i početkom 21. veka, uglavnom se ogledaju u sledećem:

- (1) Internet bankarstvo;
- (2) On-line bankarstvo;
- (3) Kućno bankarstvo;
- (4) WEB Tv bankarstvo;
- (5) ATM sistemi (bankomati);
- (6) POS sistemi – terminali;
- (7) Platne kartice;
- (8) SMS bankarstvo;
- (9) Mobilno bankarstvo;

U kontekstu navedenog, pokušaćemo da u nastavku izlaganja svaku od pomenutih inovacija u najkraćim crtama pojasnimo i prezentujemo njene osnovne specifičnosti.



(1) *Internet bankarstvo* – predstavlja oblik elektronskog bankarstva koji se zasniva na korišćenju Interneta, u u smislu da klijent banke može samostalno pristupiti svom računu u banci i vršiti plaćanja sa istog posredstvom svog računara, bez potrebe odlaska u banku. Internet bankarstvo ili sajber bankarstvo (*Cyber Banking*) predstavlja obavljanje bankarskog poslovanja posredstvom Interneta. U današnje vreme, Internet bankarstvo je najrasprostranjeniji oblik elektronskog bankarstva koji je usmeren na pribavljanje bankarskih informacija i realizaciju bankarskih usluga preko Interneta. Kod ovog oblika bankarstva, komunikacija se uspostavlja preko otvorene komunikacione mreže – Interneta. Pri tome, Internet bankarstvo omogućava korisniku pristup banci i računu putem pretraživača tako da pri upotrebi Interneta nisu potrebni nikakvi specijalni softveri. Dosadašnja iskustva su pokazala da korisnici Internet bankarstva mogu da obavljaju veoma različite aktivnosti, kao što su: (a) provera stanja na tekućim računima, (b) plaćanje računa, (c) pregled elektronskih transakcija, (d) podnošenje zahteva za kredite, (e) podnošenje zahteva za kreditne kartice, (f) obavljanje trgovine sa hartijama od vrednosti, (g) obavljanje deviznih transakcija, (h) kreiranje sopstvenog valutnog portfolia, (i) dobijanje opštih informacija o banci, godišnjim izveštajima banke i sl.<sup>452</sup> Kao što se vidi, Internet nudi bankama veoma mnogo mogućnosti. Konsekventno tome, predviđanja su da će se u vremenu koje je pred nama Internet bankarstvo razvijati velikom brzinom, budući da je Internet bankarstvo najjeftiniji oblik bankarskih usluga koji je dostupan 24 sata dnevno, što praktično znači bez vremenskih niti prostornih ograničenja.

(2) *On-line bankarstvo* – predstavlja oblik elektronskog bankarstva koji se zasniva na obavljanju bankarskih transakcija putem direktne veze klijenta i banke uz pomoć specijalizovanog softvera. Dakle, za on-line bankarstvo potreban je poseban softver instalisan na korisničkom klijentovom računaru sa koga se jedino i mogu obavljati bankarske transakcije i na kome će se nalaziti svi podaci o izvršenim promenama. Kao što se vidi, postoje vidne razlike između Internet bankarstva i on-line bankarstva. S tim u vezi, osnovna razlika sastoji se u ugradnji za to specijalizovanog softvera, koji *de facto* ograničava korisnika on-line bankarstva na obavljanje bankarskih usluga isključivo sa računara u koji je ugrađen takav softver. U praksi se ovaj oblik bankarstva često naziva i vituelno bankarstvo (*virtual banking*). Za funkcionisanje on-line bankarstva koristi se direktna on-line komunikaciona veza između personalnog računara klijenta i računskog centra banke, uz korišćenje modema i to preko Intraneta tj. zatvorene bankarske mreže Interneta sa definisanim komunikacionim protokolom uz odgovarajuće sigurnosne sisteme zaštite. On-line bankarstvo našlo je zantno veću primenu kod pravnih lica nego kod fizičkih lica.

---

<sup>452</sup> Vunjak, N, Kovačević, Lj. (2011). *Bankarstvo – bankarski menadžment*, Ekonomski fakultet Subotica, Internacionalni univerzitet Travnik, Proleter a.d. Bečej, Subotica, str. 279-280

(3) *Kućno bankarstvo (homebanking)* – predstavlja oblik elektronskog bankarstva koji se definiše kao sistem za direktno korišćenje bankarskih usluga od kuće, budući da omogućava neposredan transfer sredstava, informacija i naloga putem telefonske mreže, dakle bez pisanja bilo kakvih pratećih dokumenata. Cilj ovog oblika elektronskog bankarstva jeste da se usluga približi klijentima i omogući im se komunikacija sa bankom od kuće, bez dodatnih napora u smislu odlaska na šalter banke ili posredne komunikacije. Razvoj novog telekomunikacionog servisa u pravcu digitalizacije, u poslednje vreme je još više otvorio mogućnosti *homebanking* servisima u obliku digitalnih govornih tehnologija i sistema telefonskih govornih automata. S tim u vezi, tehnologija kućnog (telefonskog) bankarstva zasniva se na *pozivnim centrima* kojima se pristupa preko određenih šifri otkucanih preko tastature računara. Pomoću *tokena* (hardverska i softverska sredstva za generisanje jednokratnih lozinki) i unošenjem PIN broja (lične kreirane lozinke) ostvaruje se pristup operateru telefonskog servisa. Pozivom na telefonski broj, pristupa se telefonskom servisu koji je na raspolaganju 24 časa dnevno, te se nakon identifikacije (putem *tokena*) otvara meni koji preko govornog automata usmerava korisnika *homebanking-a* do usluge koju želi. U kontekstu rčenog, govorna tehnologija predstavlja inovativno tehničko rešenje i to za: (a) raspoznavanje govora, (b) veštačko produkovanje govora, i (c) kodiranje govornog signala. Da bi se govorna tehnologija mogla primeniti, neophodno je da se telefonski aparat poveže sa hardverskim dodatkom (preko telefonske mreže) da bi se numerički podaci mogli pretvoriti u govorni signal. Dosadašnja praksa je pokazala da telefonsko bankarstvo omogućava jednostavno, sigurno i brzo korišćenje bankarskih usluga.<sup>453</sup>

(4) *WEB Tv bankarstvo* – predstavlja specifičan oblik elektronskog bankarstva koji se odnosi na povezivanje televizije i Interneta u jedinstvenu celinu. Na ovaj oblik elektronskog bankarstva naviše su upućeni korisnici koji nemaju personalni računar, a žele da koriste Internet servis. Putem WEB Tv sistema, korisnici elektronskog bankarstva povezuju svoje Tv aparate standardnom telefonskom linijom na WEB Tv mrežu. Upravljanje sa WEB Tv bankarstvom vrši se pomoću Tv daljinskog upravljača sa bežičnim tasterom. Osnovna prednost ovakvog oblika elektronskog bankarstva jeste u tome što korisnik ne mora da ima personalni računar. Sa druge strane, osnovni nedostatak odnosi se na dosta ograničen broj korišćenja bankarskih transakcija. Ono što *homebanking* može da uradi za one korisnike koji su opremljeni računarom i modemom, to *WEB Tv banking* može da uradi za šire tržište. WEB Tv uz praćenje televizijskog programa omogućava i obavljanje kupovine iz kuće (*Home Shopping*), plaćanje računa iz kuće (*Bill Payments*) kao i obavljanje određenog broja bankarskih transakcija od kuće (*homebanking*. )

---

<sup>453</sup> Vunjak, N, Kovačević, Lj. (2011). *Bankarstvo – bankarski menadžment*, Ekonomski fakultet Subotica, Internacionalni univerzitet Travnik, Proleter a.d. Bečej, Subotica, str. 276

(5) *ATM sistemi (bankomati)* – predstavljaju najrasprostranjeniju formu EFT tehnologije (*Electronic Funds Transfer*). ATM su mašine – bankomati koji predstavljaju inteligentne interaktivne računarske terminale koji su dislocirani i povezani u bankarsku mrežu, a na raspolaganju su korisnicima 24 časa za obavljanje pretežno rutinskih bankarskih operacija. Preko ATM sistema (bankomata) velike koristi imaju i banka i njeni klijenti. Za banku, uvođenje ATM znači višestruko smanjenje troškova procesuiranja bankarskih transakcija, kao i smanjenje gužvi u bankama. Za klijente banke, korišćenje ATM znači brzu uslugu bez čekanja u redovima ispred šaltera banke. Bankomati se danas postavljaju na svim frekventnim mestima poslovanja, kretanja i života klijenata banke, obrazujući tako ATM mreže sa izuzetno niskim troškovima. Vizuelni izgled bankomata prikazan je na *Slici 8.3*.



*Slika 8.3. Vizuelni izgled bankomata (ATM)* <sup>454</sup>

Bankomati spadaju u segment tzv. *samouslužnog bankarstva* koje danas predstavlja jednu novu poslovnu filozofiju savremenih banaka, u smislu korišćenja novih tehnoloških rešenja u distribucijskim kanalima bankarskih usluga izvan vremenskih i prostornih granica, a uz pomoć računarske mreže u obavljanju novčanih transakcija. Dosadašnja iskustva pokazuju da se bankomati kao uređaji koji rade na principu *samouslužnog bankarstva* mogu koristiti ne samo za finansijske već i za nefinansijske bankarske usluge (dobijanje kvalitetnih informacija i sl.. Stoga, danas bi bilo pogrešno bankomate identifikovati samo sa isplatom gotovine, već ih treba tretirati kao multifunkcionalne uređaje za pružanje finansijskih i nefinansijskih bankarskih usluga.

<sup>454</sup> Dostupno na <http://www.industrija.rs/vesti/clanak/prednosti-elektronskog-bankarstva> (22.08 2020).

(6) *POS sistemi (terminali)* – spadaju u EFT tehnologije (*Electronic Funds Transfer*) koji omogućavaju elektronski transfer novca na mestu prodaje proizvoda ili usluga, odnosno direktan prenos sredstava sa računa kupca na račun prodavca. POS (*Point of sale*) sistem omogućava da se podaci sa platne kartice provere za manje od 15 sekundi u okviru mreže koja povezuje trgovce širom sveta sa centrom za obradu platnih kartica i emitentom kartica. POS sistem obezbeđuje veoma brzu realizaciju finansijskih usluga u trgovačkoj uslužnoj mreži korišćenjem elektronskog bankarstva. Putem POS sistema čvršće se povezuje klijent sa bankom i efikasnije se odvija bezgotovinski način plaćanja. Preko ovog sistema direktno se prenose novčana sredstva sa računa kupca na račun prodavca. Da bi se ovo realizovalo, neophodno je direktno povezati elektronski registar kase (terminal) sa informatičkom mrežom u bankama. POS sistem proverava ispravnost platne kartice i vrši direktno zaduženje računa kupca, smanjuje promet novčane dokumentacije, stabilizuje depozitni potencijal banke i povećava promet bezgotovinskog načina plaćanja. Sa druge strane, preko POS sistema klijentu se omogućava brža bezgotovinska naplata, smanjenje troškova platnog prometa i potpuna kontrola finansijskih troškova. Inače, POS sistem se u praksi primenjuje tako što se platna kartica provlači kroz terminal koji očitava magnetnu traku platne kartice, tako da se unošenjem iznosa finansijske transakcije proverava na licu mesta stanje na tekućem računu vlasnika kartice. Na osnovu proverenog stanja, šalje se POS terminalu povratna informacija na osnovu koje se štampa račun i to po pravilu u duplikatu. Jedan primerak računa ostaje prodavcu i njega potpisuje kupac (korisnik) dok drugi primerak ostaje korisniku platne kartice. Prednosti POS sistema su očigledne i to kako za prodavca, tako i za kupca, odnosno korisnika POS sistema.<sup>455</sup> Vizuelni izgled POS terminala prikazan je na *Slici 8.4*.



**Slika 8.4.** Vizuelni izgled POS terminala <sup>456</sup>

<sup>455</sup> Vunjak, N, Kovačević, Lj. (2011). *Bankarstvo – bankarski menadžment*, Cit. delo, str. 275-276

<sup>456</sup> Dostupno na [http://www.pointelektronik.com/proizvod/pos-terminali-stari-model\\_29.html](http://www.pointelektronik.com/proizvod/pos-terminali-stari-model_29.html). (22.08 2020).

(7) *Platne kartice* – predstavljaju posebno plastificirane kartice koje se zahvaljujući elektronskoj tehnologiji upotrebljavaju i koriste kao sredstvo bezgotovinskog plaćanja. Pri tome, veoma je razvijena računarska i tehnološka mreža koja opslužuje platne kartice kao sredstvo plaćanja. Platne kartice se često nazivaju i plastični novac, jer se njihova upotreba bazira na raspolaganju i upotrebi elektronskog novca. Danas se u opticaju nalazi veliki broj platnih kartica, jer svaka banka ima svoju karticu, ali se nekoliko poznatih svetskih sistema (*Visa, Mastercard, Diners, American Express*) i nametnulo svoje standarde i uslove korišćenja. To je uticalo na to da se odredi standard za korišćenje jedne kartice na bankomatima svih drugih banaka. Prednosti korišćenja plastičnih platnih kartica su brojne i to kako za klijente tako i za samu banku, što se najbolje može videti iz *Tabela 8.3*.

PREDNOSTI KORIŠĆENJA PLATNIH KARTICA  
ZA KORISNIKE KARTICA I ZA BANKU

*Tabela 8.3.*

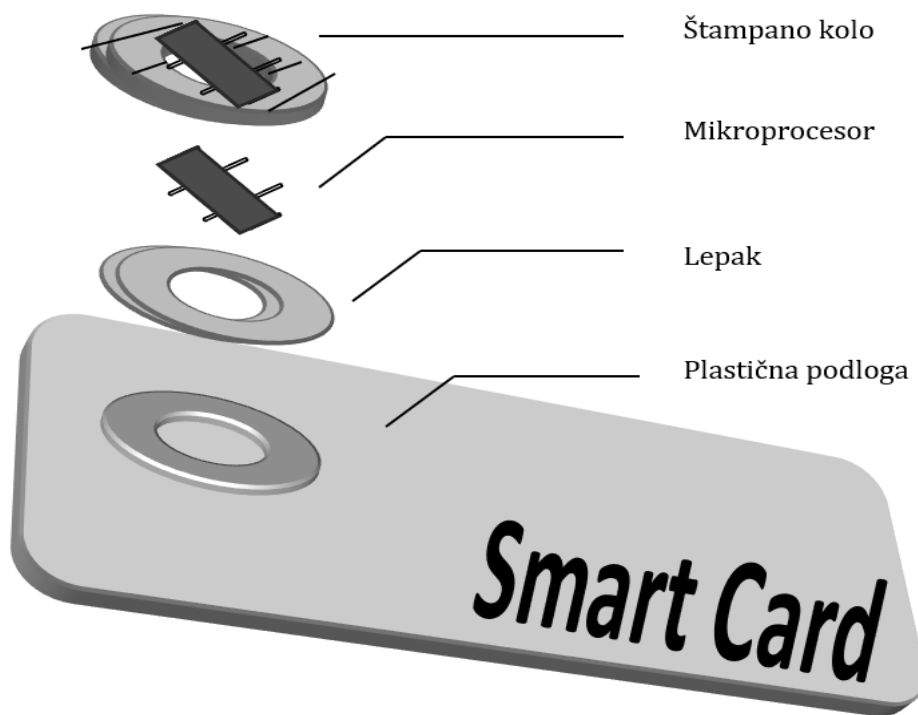
PREDNOSTI ZA KORISNIKE	PREDNOSTI ZA BANKU
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jednostavnije je rukovanje u odnosu na čekove;</li> <li>- Veća je sigurnost i zaštita kartice u odnosu na ček, u slučaju ako se kartica izgubi;</li> <li>- Podizanje gotovine karticom je moguće 24h dnevno;</li> <li>- Mogućnost plaćanja bez potrebe odlaska u banku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proširuje se asortiman bankarskih usluga;</li> <li>- Smanjuju se troškovi bankarskog poslovanja;</li> <li>- Pruža se znatno kompletnija usluga klijentu;</li> <li>- Znatno je manja opterećenost bankarskih šaltera.</li> </ul>

*Izvor:* Modifikovano prema: Lepojić, M. (2018). *Inovacije u elektronskom bankarstvu*, Master rad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, str. 31

U zavisnosti od tehnologije koja je primenjena pri izradi plastične kartice, razlikujemo obične platne kartice sa magnetnom trakom i pametne (*smart cards*) kartice koje u sebi imaju silicijumski mikroprocesorski čip. Inače, sama fizička struktura *smart kartice* je specificirana i standardizovana od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju ISO, videti *Sliku 8.5*. Pametna ili *smart kartica de facto* predstavlja mikroracunar veličine standardne kartice koja u sebi sadrži:

- (1) Jedno ili više integrisanih kola, među kojima se nalazi i mikroprocesor;
- (2) Memoriju tipa EPROM ili EEPROM za smeštaj programa i podataka;
- (3) Korisnički interfejs.

Zahvaljujući svojoj fizičkoj strukturi, pametna kartica omogućava memorisanje podataka i određena izračunavanja, a ujedno služi i za dokazivanje identiteta njenog vlasnika. Takođe, pametna ili *smart kartica* može da se koristi i kao kreditna, odnosno debitna kartica koja pruža mogućnosti izvršavanja on-line finansijskih transakcija. Sve navedene funkcije pametne kartice zahtevaju da se poverljivi podaci smeste na samu karticu.



*Slika 8.5. Fizička struktura pametne (smart) kartice*<sup>457</sup>

(8) *SMS bankarstvo* – predstavlja oblik elektronskog bankarstva koje je zasnovano na korišćenju mobilnog telefona u funkciji izvršavanja bankarskih transakcija. Da bi se koristilo SMS bankarstvo, osnovni uslov jeste da korisnik bankarskih usluga popuni posebnu pristupnicu, u kojoj navodi podatke o tekućem računu i broju mobilnog telefona sa koga će se izvršavati transakcije. Posle odobravanja pristupa, klijent banke dobija automatizmom pozdravnu poruku na svoj mobilni telefon, čime banka u stvari obaveštava klijenta da je postao aktivan korisnik ove bankarske usluge. Da bi klijent banke mogao koristiti bankarske usluge neophodno je da na broj servisnog centra pošalje SMS poruku koja će sadržati šifru vezanu za upit. Korisnik SMS bankarstva može u svakom momentu, u vremenu od 24 časa da obavlja bankarske transakcije: (a) vrši proveru stanja na tekućem računu (dnevno ili po izvršenim promenama), (b) ima uvid u podatke o poslednjim bankarskim transakcijama, (c) obavlja određene platne transakcije, i sl. Pri tome, traženi podaci o stanju tekućeg računa dobijaju se od banke najduže u roku od 1 minuta, i to u zavisnosti od stepena opterećenosti mobilne mreže. Takođe, treba imati u vidu da je sistem sigurnosti SMS bankarstva zasnovan na povezanosti broja mobilnog telefona i transakcionog računa, kao i navedenih brojeva tekućih računa u korist kojih se može izvršiti plaćanje.<sup>458</sup>

<sup>457</sup> Živklović, A, Stankić, R, Krstić, B. (2004). *Bankarsko poslovanje i platni promet*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 470

<sup>458</sup> Vunjak, N, Kovačević, Lj. (2011). *Bankarstvo – bankarski menadžment*, Ekonomski fakultet Subotica, Internacionalni univerzitet Travnik, Proleter a.d. Bečej, Subotica, str. 277

(9) *Mobilno bankarstvo* – predstavlja oblik elektronskog bankarstva koji omogućava obavljanja bankarskih transakcija preko mobilnog telefona, a koji je opremljen specijalnim softverom za mobilni pristup Internetu. Upotreba mobilne tehnologije za mobilna plaćanja beleži iz godine u godinu veoma dinamičan rast. Mobilna plaćanja obuhvataju sva elektronska plaćanja koja se obavljaju upotrebom mobilnog telefona (ili tableta i lap topa) i spadaju i spadaju u grupu plaćanja na malo. U početku su se mobilna plaćanja obavljala razmenjivanjem SMS poruka između klijenata i banke. Međutim, sa razvojem WAP standarda sa kojim je omogućen pristup internetu i putem mobilnog telefona, dolazi do drastične ekspanzije mobilnog bankarstva.

Mobilno bankarstvo predstavlja najnoviji trend u razvoju elektronskog bankarstva. Najnovija generacija mobilnih uređaja tkz. *pametni telefoni*, a koji poseduju mogućnost povezivanja na internet omogućili su klijentima da pristupe banci i izvrše željene bankarske transakcije u bilo koje vreme i sa bilo kog mesta. Mobilnom tehnologijom banke su omogućile svojim klijentima potpunu kontrolu nad sopstvenim transakcijama, a najveća prednost se ogleda u mobilnosti, u smislu komunikacije bilo gde i bilo kada, kao i u jednostavnoj upotrebi. Osnovne karakteristike mobilnog bankarstva ogledaju se uglavnom u sledećem: <sup>459</sup>

(1) *Mogućnost širokog korišćenja* – jer klijent banke može da koristi široku lepezu bankarskih usluga u obavljanju transakcija, nezavisno od svoje trenutne lokacije.

(2) *Neposrednost* – jer je obavljanje transakcionih aktivnosti klijenta moguće u bilo koje vreme, što je od predominantnog značaja za usluge koje su vremenski kritične i zahtevaju veoma brzo reagovanje, kao što je to slučaj sa berzanskim uslugama.

(3) *Automatsko i trenutno povezivanje sa bankom* – jer najnovija generacija mobilnih telefona tzv. *pametni telefoni* imaju mogućnost pristupa internetu, što obezbeđuje klijentima banke korišćenje bankarskih usluga bez vremenskih i prostornih ograničenja.

(4) *Proaktivne funkcionalnosti* – budući da savremene informacione tehnologije pružaju mogućnost klijentima banke da izaberu uslugu ili bankarski proizvod o kojima bi želeli da budu informisani, a to je najčešće putem SMS poruka.

Mobilno bankarstvo danas uključuje široki spektar usluga koje klijenti banke mogu da koriste. Generalno gledano, ove usluge se mogu svrstati u tri osnovne grupe: (a) Transakcione usluge, koje su vezane za račun koji klijent ima kod banke, (b) brokerske usluge, koje su vezane kupoprodaju hartija od vrednosti, i (c) finansijsko-informacione usluge.

---

<sup>459</sup> Sanader, D, (2014). *Mobilno bankarstvo – novi trend u savremenom bankarskom sektoru*, Bankarstvo br. 5/2014 Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 94



*Slika 8.6. Vizuelni izgled mobilnog telefona <sup>460</sup>*

Mobilno bankarstvo obezbeđuje velike prednosti u odnosu na tzv. tradicionalne načine obavljanja aktivnosti sa bankom. Ove prednosti su značajne, kako za banku tako i za klijente banke, odnosno korisnike mobilnog bankarstva. Prednosti su ilustrativno prikazane u *Tabeli 8.4.*

PREDNOSTI KORIĆENJA MOBILNOG BANKARSTVA  
ZA KORISNIKE I ZA BANKU

*Tabela 8.4.*

PREDNOSTI ZA KORISNIKE	PREDNOSTI ZA BANKU
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izuzetno brz uvid u stanje na tekućim računima;</li> <li>- Veliko smanjenje troškova korisnika usluga;</li> <li>- Korišćenje bankarskih proizvoda i usluga u tzv. realnom vremenu;</li> <li>- Dobijanje personalizovanih poruka;</li> <li>- Dobijanje informativnih poruka od banke.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povećanje tržišnog učešća banke;</li> <li>- Veliko smanjenje bankarskih troškova poslovanja;</li> <li>- Pridobijanje novih klijenata i povećanje depozita;</li> <li>- Personalizovan kontakt sa klijentima banke;</li> <li>- Bolja pozicioniranost banke na bankarskom tržištu.</li> </ul>

*Izvor:* Modifikovano prema: Sanader, D, (2014). *Mobilno bankarstvo – novi trend u savremenom bankarskom sektoru*, Bankarstvo br. 5/2014, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 98

U današnje vreme, banke postaju sve više svesne da moraju da inoviraju svoje bankarske proizvode i usluge, procese, organizaciju i poslovne modele. S tim u vezi, mobilno bankarstvo predstavlja gotovo idealan način za uvođenje takvih inovacija u bankama. Ovo podrazumeva da banke moraju menjati i odnos sa svojim klijentima u smislu neophodnosti zamene masovnog pristupa klijentu personalnim pristupom. Upravo iz tog razloga, banke treba da sve više pristupaju mobilnom bankarstvu koje predstavlja masovnu personalizaciju bankarskih usluga.

<sup>460</sup> Dostupno na <http://www.industrija.rs/vesti/clanak/prednosti-elektronskog-bankarstva> (22.08 2020).



### 3. Elektronsko bankarstvo Banke Poštanska štedionica

Sve uzraženija konkurencija na bankarskom tržištu dovela je ne samo do smanjenja cena bankarskih proizvoda i usluga, već i do podizanja kvaliteta usluga koje banke nude svojim klijentima. Bankama je sve teže ne samo da privuku nove, već i da zadrže već postojeće klijente, što nužno nameće potrebu kreiranja čitave palete novih bankarskih proizvoda i podizanja opšteg kvaliteta bankarskih usluga. Širenje savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija i na sferu bankarstva značajno je unapredilo poslovne modele funkcionisanja bankarskog sektora. Naime, primena novih tehnologija omogućila je razvoj novih bankarskih proizvoda i usluga, kao i promenu u obimu i strukturi tražnje na tržištu bankarskih proizvoda i usluga. Razvoj novih informacionih i komunikacionih tehnologija doveo je do strukturnih transformacija u bankama, kanalima distribucije, dinamici tržišnog nastupa, načinu postizanja konkurentne prednosti i načinima komuniciranja banke sa klijentima. Zbog svega navedenog, banke sve više koriste elektronsko poslovanje, odnosno elektronsko bankarstvo koje im omogućava bolje korišćenje bankarskih proizvoda i usluga, po principu samousluge. Zato ne iznenađuje činjenica da je trend razvoja samouslužnog bankarstva zahvatio je odavno i domicilno bankarsko tržište, pa sve veći broj ljudi u Srbiji koristi usluge elektronskog bankarstva.

Za stanovnike Srbije, Internet bankarstvo predstavlja najjeftiniji oblik bankarskih usluga, sa širokim asortimanom ponude bankarskih proizvoda i usluga koji je dostupan 24 časa, sa veoma izraženim trendom inoviranja novih bankarskih usluga u ponudi klijentima banke. Analogno tome, istraživanja su pokazala da su sve banke u Srbiji uspostavile dosta uspešnu komunikaciju sa svojim klijentima putem WEB sajta, odnosno Interneta, kao savremenim vidom komunikacije i distribucije bankarskih proizvoda i usluga. Sledstveno tome, među domaćim bankama koja je veoma dobro pozicionirana na domaćem bankarskom tržištu nalazi se i Banka Poštanska štedionica.

Banka Poštanska štedionica je banka koja je lider u poslovanju sa stanovništvom na domicilnom bankarskom tržištu. Ova banka je svoje dosadašnje uspehe merila ne samo finansijskim rezultatom i svojom tržišnom pozicijom, već i zadovoljstvom njenih klijenata. Zahvaljujući tome, banka je uspela da prepozna i razume na pravi način potrebe svojih klijenata, pa je na najbolji način na iste odgovorila, te je tako stvorila još bolje uslove za uspostavljanje dugoročnih partnerskih odnosa na relaciji banka – klijent. Takođe, pomoću novih informacionih i komunikacionih tehnologija kroz kontinuirano investiranje u funkcionalna područja poslovanja, Banka Poštanska štedionica je uspela da razvije i čitav niz različitih oblika elektronskog bankarstva, posebno samouslužnog bankarstva, na koje ćemo ukazati u izlaganjima koja slede.

### 3.1. Internet bankarstvo

Internet bankarstvo predstavlja najrasprostranjeniji oblik elektronskog bankarstva koji je usmeren na pribavljanje bankarskih informacija i realizaciju bankarskih usluga preko Interneta. Rastuća popularnost Interneta stvorila je okruženje u kome je elektronsko bankarstvo postalo bankarski proizvod za masovnu potrošnju. Korišćenjem Internet bankarstva pruža se mogućnost klijentima banke da preko personalnih računara (bez odlaska u banku) komuniciraju sa svojim tekućim računom. Analogno tome, Banka Poštanska štedionica je koristići Internet kao savremeni vid komunikacije i distribucije bankarskih proizvoda i usluga svojim klijentima ponudila dosta široku paletu usluga u domenu elektronskog bankarstva, kako za fizička lica tako i za pravna lica i samostalne preduzetnike.

Kada su u pitanju pravna lica i preduzetnici korisnici elektronskog bankarstva imaju mogućnost korišćenja platnih naloga, uvid u stanje i promet na računima, dobijanje izvoda za dinarski platni promet u zemlji i devizni platni promet kako u zemlji tako i u inostranstvu. Pri tome, Banka Poštanska štedionica je za ove kategorije klijenata korišćenje usluga elektronskog bankarstva obezbedila kroz: *prvo*, instalaciju programa na računaru uz sertifikat (čitač kartica), za pravna lica, i drugo, WEB portal za samostalne preduzetnike i fizička lica koja obavljaju neku poslovnu delatnost. Za obavljanje bankarskih transakcija, korisnik E-bankinga, samostalni preduzetnik koristi WEB SME uz korisničko ime i lozinku, pa samim tim nije u obavezi da pribavlja sertifikat na pametnoj kartici ili USB tokenu, niti odgovarajuću dodatnu opremu za računar. Korisniku se nakon registracije, na E-mail adresu dostavlja link za pristup i korisničko ime, dok se lozinka šalje na broj mobilnog telefona koji je korisnik registrovao za overu naloga. Prilikom korišćenja usluge *E-bankinga*, za potvrdu svakog pojedinačnog platnog naloga koristi se jednokratna SMS poruka sa PIN-om – *SMS One Time password*.

Imajući u vidu činjenicu da je Banka Poštanska štedionica lider u poslovanju sa stanovništvom na domaćem bankarskom tržištu, ova banka je posebnu pažnju posvetila razvoju usluga elektronskog bankarstva u domenu kućnog bankarstva (*Homebanking-a*), kao posebnog oblika elektronskog bankarstva. *Homebanking* pruža mogućnost klijentima banke da brzo i sigurno, bez odlaska u banku obave bilo koje plaćanje sa svog računara - uz proviziju i do 4 puta manju nego na šalteru banke. Dovoljno je da klijent poseduje računar i internet vezu i možete pristupiti svom računu u banci i upravljati svojim finansijama, kad god to poželi i gde god se nalazio – uz dostupnost usluga banke 24 časa svakog dana u godini. Kućno bankarstvo, odnosno *Homebanking* sistem Banke Poštanska štedionica pruža svim prijavljenim korisnicima besplatno korišćenje sledeće palete usluga:

- Stanje na računima;
- Istorija rada računa;
- Naručivanje čekova;
- Prijavljivanje za elektronski izvod;
- Prijava za SMS info uslugu;
- Aktiviranje VISA Electron kartice;
- Deaktivacija VISA Electron kartice;
- Pregled bitnih elemenata otplate i preostalih zaduženja po kreditima;
- Detalji kartice i računa, izvodi;
- Pregled kreditnog limita i raspoloživih sredstava za kreditnu karticu;
- Pregled trajnih naloga;
- Instrukcije za tekuće devizne račune;
- Kursna lista.

Pored navedenih besplatnih usluga, Banka Poštanska štedionica takođe nudi, uz korišćenje SMS KOD-a, i određene dodatne usluge, kao što su:

- Plaćanje računa;
- Plaćanje računa sa računa ovlašćenih lica;
- Menjački poslovi (kupovina, prodaja ili konverzija deviza);
- Menjački poslovi sa računa ovlašćenih lica;
- Interni nalog za prenos (bez provizije);
- Interni nalog za prenos sa računa ovlašćenih lica;
- Preвременa otplata dugovanja, u celini ili delimično, po DinaCard kreditnoj kartici;
- Preвременa otplata dinarskog dela zaduženja po karticama iz programa MasterCard-a;
- Pristupnica za SMS dopunu i plaćanja za korisnike MTS mreže;
- Odjava SMS dopune i plaćanja;
- Redistribucija Mobibank PŠ usluge.

Sa paketom prethodno navedenih bankarskih usluga, Banka Poštanska štedionica svojim klijentima nudi i mogućnost korišćenja određenih *posebnih pogodnosti*, kao što su:

(a) *E-menjačnica* – što se odnosi na usluge kupovine deviza po stimulativnom kursu. Naime, klijenti banke mogu vršiti kupovinu, prodaju ili konverziju stranog efektivnog novca, a posebnu pogodnost predstavlja kupovina deviza po stimulativnom kursu koji je znatno povoljniji nego na samom šalteru banke.

(b) *E-uplatnica* – što se odnosi na usluge elektronskog plaćanja gde banka zaračunava 4 puta manju proviziju nego na samom šalteru banke. Prilikom svakog plaćanja računa za različite usluge, naknada je 4 puta manja nego na šalterima. Svako plaćanje korisnika će koštati 0,25% od iznosa računa, a minimum je 10 dinara, za razliku od šalterskih naknada provizije gde iste u proseku iznose najmanje 45 dinara.

(c) *E-prenos* – što se dnosi na usluge banke vezano za prenos sredstava u okviru računa banke bez naplate provizije. Naime, Banka Poštanska štedionica nudi svojim klijentima pogodnosti elektronskog bankarstva, u smislu pružanja uslugu prenosa sredstava u bilo kom trenutku, bez provizije sa jednog na drugi račun u istoj valuti, u okviru Banke.

*Autorizacija putem SMS koda.* Za potvrde finansijskih transakcija koje se obavljaju putem kućnog bankarstva, odnosno na *Homebanking* sistemu Banke Poštanska štedionica, koristi se autorizacioni SMS KOD koji stiže na mobilni telefon korisnika. Podatak o broju mobilnog telefona korisnik daje banci prilikom potpisivanja ugovora sa Bankom i broj telefona se koristi za dostavljanje KOD-a putem SMS poruke. SMS KOD predstavlja broj do 8 cifara koji korisnik dobija u SMS poruci prilikom izvršenja bankarskih transakcija. U promotivnom periodu koji traje godinu dana od datuma aktiviranja usluge, mesečna naknada se ne tarifira. Osnovne prednosti korišćenja SMS KOD-a ogledaju se u sledećem:

- Jednostavan pristup SMS porukama na mobilnom telefonu;
- Brzo i jednostavno aktiviranje za samo 5 minuta;
- Plaćanje u zemlji i inostranstvu;
- Besplatno korišćenje usluge godinu dana i usluge SMS obaveštenja;
- Otkaz usluge u svakom trenutku i bez troškova.

U vremenu koje je pred nama, razvoj telekomunikacionog servisa u pravcu digitalizacije, još više će otvoriti vrata *Homebanking* servisima preko mreže svih mreža – Interneta, što će stvoriti preduslove za *virtuelno* bankarstvo od kuće. Analogno tome, Banka Poštanska štedionica će se u narednim godinama zasigurno suočiti sa mnogim izazovima što će joj nametnuti potrebu da bude agilnija od konkurencije i da se još više transformiše iznutra u smislu daljeg razvoja digitalne strategije prema klijentima. To u praksi znači, da će Banka Poštanska štedionica morati tražiti nove inovacije u bankarstvu i razvijati nove poslovne strategije i modele prilagođene novim zahtevima bankarskog tržišta.

Uz značajnu mogućnost komunikacije putem različitih kanala, a kao odgovor na sve složenije i dinamičnije komunikacijske navike korisnika savremenih bankarskih usluga, razvio se koncept *omnikanala*, koji će u godinama pred nama biti svbe značajniji. Ovaj koncept u stvari podrazumeva jedinstvenu komunikaciju između banke i njenih klijenata koja se *de facto* odvija preko svih raspoloživih kanala: lični kontakti u banci, bankomati, telebanking, internet bankarstvo, on-line bankarstvo, mobilno bankarstvo, društveni mediji itd. To traži od banke da bude prisutna i proaktivna svuda gde su aktivni i njeni potencijalni klijenti, a informacijska povezanost kanala treba da omogući banci praćenje poslovnih aktivnosti svih njenih klijenata.

### 3.2. Mobilno bankarstvo

Mobilno bankarstvo je najnoviji trend u razvoju elektronskog bankarstva. Mobilno bankarstvo predstavlja nov kanal digitalnog bankarstva koji omogućava obavljanje bankarskih transakcija putem mobilnog telefona, tableta, laptopa ili drugih uređaja koji su opremljeni specijalnim softverom za mobilni pristup Internetu. Najnovija generacija mobilnih uređaja tzv. pametnih telefona, koji poseduju mogućnost povezivanja na Internet, omogućili su klijentima banke da obavljaju željene bankarske transakcije upravo preko mobilnih telefona. Analogno tome, Banka Poštanska štedionica je koristeći Internet kao savremeni vid komunikacije i distribucije bankarskih proizvoda i usluga svojim klijentima ponudila dosta širok asortiman bankarskih usluga u segmentu mobilnog bankarstva.

Banka Poštanska štedionica nudi svojim klijentima usluge mobilnog bankarstva preko svog *MobiBank* servisa i *MobiBank PŠ aplikacije*, tako što im omogućava da preko svojih mobilnih telefona, od kuće i u pokretu, regulišu svoje finansijske obaveze, plate mesečne redovne račune za različite usluge, uz naknadu provizije koja je 4 puta manja nego na šalterima banke. Svako plaćanje putem *MobiBank* servisa klijente banke košta 0,25% od iznosa računa koji se plaća, a minimalni iznos naknade iznosi 10 dinara. Za korisnike studentskog računa naknada je fiksna u iznosu od 10 dinara, bez obzira na iznos računa. Pri tome, za većinu računa klijenti plaćaju naknadu provizije od svega 10 dinara, za razliku od klasičnih šalterskih naknada koje su mnogostruko više i u proseku iznose 1% od iznosa na računu, a najmanje 45 dinara.

Usluge *MobiBank PŠ aplikacije* pružaju klijentima mogućnost korišćenja sledećih usluga:

- Pregled stanja i prometa po svim računima;
- Plaćanje računa (struja, kablovska TV, telefon, porez, komunalne usluge, vrtić itd.);
- On-line menjačnica - kupovina, prodaja i konvertovanje devizna sredstva po stimulativnom deviznom kursu i u vremenu van bankarskog radnog vremena;
- IPS QR kod - plaćanje IPS QR kodom na prodajnom mestu i plaćanje mesečnih računa;
- Interni prenos (na druge tekuće račune u banci);
- Pregled stanja i prometa po karticama;
- Pregled preostalih zaduženja po kreditima;
- Kreiranje šablona za plaćanje ili preuzimanje postojećih naloga sa *Homebanking* sistema (nalozi kreirani na mobilnom telefonu, mogu se koristiti i na *Homebanking* sistemu);
- Kursna lista;
- Sva plaćanja i prenosi obavljani putem mobilnog bankarstva automatski se izvršavaju i evidentiraju, a biće zabeleženi na štampanom primerku klijentovog mesečnog izvoda po tekućem računu.<sup>461</sup>

<sup>461</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/mobibank.html> (26.08 2020)

Osnovne Prednosti korišćenja *MobiBank PŠ aplikacije* ogledaju se u sledećem: <sup>462</sup>

- Podržan sistem od svih operatera (Telenor, MTS, VIP) i 90% mobilnih telefona sa tržišta;
- Omogućava potpunu kontrolu nad sopstvenim finansijama;
- Pruža potpunu sigurnost u radu;
- Podaci koji se šalju, a vezani su za račune i PIN se ne čuvaju u mobilnom telefonu;
- Obezbeđuje pristup računima 7 dana u nedelji, 24 časa dnevno, sa bilo kog mesta u svetu, gde imate pristup Internetu i mobilnoj mreži.

U okviru usluga mobilnog bankarstva koje pruža Banka Poštanska štedionica, posebnu pogodnost predstavlja plaćanje *IPS QR kodom*.

### **Šta je IPS QR kod?**

IPS QR kod predstavlja novo sredstvo plaćanja na prodajnim mestima umesto gotovine i platnih kartica, a koristi se i za plaćanje računa. IPS QR kod je dvodimenzionalni kvadratić, koji u sebi nosi informacije, koje softver može lako da očita.

### **Kako IPS QR kod funkcioniše?**

Uslov za korišćenje IPS QR kod-a je da korisnik ima instaliranu mobilnu aplikaciju Banke na svom mobilnom telefonu sa Android verzijom 5.0 i novijom verzijom ili OS operativnim sistemom sa verzijom 8.0 i novijom verzijom. Korisnicima su na raspolaganju dve opcije plaćanja i to: *IPS pokaži* i *IPS skeniraj*, u okviru mobilne aplikacije.

### **Šta je IPS pokaži?**

*IPS pokaži* je plaćanje na obeleženom prodajnom mestu, pokazivanjem generisanog IPS QR koda trgovcu iz mobilne aplikacije Banke. Trgovac može skenirati IPS QR kod, uz pomoć optičkog čitača povezanog sa kasom ili mobilnim uređajem sa instaliranom PKS aplikacijom. *IPS pokaži* dostupan je u trgovačkim lancima prodavnica Roda, IDEA i Mercator.

### **Šta je IPS skeniraj?**

*IPS skeniraj* je plaćanje na obeleženom prodajnom mestu skeniranjem generisanog IPS QR koda kod trgovca. IPS QR kod se generiše na POS uređaju ili u PKS aplikaciji. *IPS skeniraj* je i plaćanje mesečnih računa, koji sadrže generisan IPS QR kod u skladu sa standardima Narodne banke Srbije. Metodom *IPS skeniraj* moguće je platiti račune za usluge Telekom-a, EPS-a i Infostana.

---

<sup>462</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/mobibank.html> (26.08 2020)

### 3.3. SMS bankarstvo

SMS bankarstvo predstavlja oblik elektronskog bankarstva zasnovanog na korišćenju mobilnog telefona u funkciji izvršavanja bankarskih transakcija. Da bi se SMS bankarstvo moglo koristiti, osnovni uslov je da korisnik bankarskih usluga popuni posebnu pristupnicu, u kojoj daje podatke o tekućem računu i broju mobilnog telefona sa koga će se izvršavati transakcije. Da bi klijent banke mogao koristiti bankarske usluge neophodno je da na broj servisnog centra pošalje SMS poruku koja će sadržati šifru vezanu za upit. Banka Poštanska štedionica je svojim klijentima ponudila dosta bogat asortiman bankarskih usluga u segmentu SMS bankarstva, kao što su: (a) *SMS info usluge*, (b) *SMS upit u stanje* i (c) *SMS dopuna i plaćanja*.

(a) *SMS info usluge* – mogu se koristiti od strane Banke Poštanska štedionica tako što će se korisnik prijaviti na najbližem šalteru Banke ili preko *Homebankig* sistema, i opredeliti se za SMS info obaveštenja iz sledeće palete usluga koje Banka nudi.<sup>463</sup>

#### Za dinarske tekuće račune:

- Uplata zarada i bezgotovinske uplate;
- Realizacija čekova;
- Datum isteka dozvoljenog prekorećenja – poruka stiže 14 dana ranije;
- Uplata po osnovu kredita;
- Dospeće rate kredita – poruka stiže 2 dana ranije kako bi korisnik mogao obezbediti potrebna sredstva za naplatu;
- Dospeće PostCard rate – poruka stiže 1 dan ranije kako bi korisnik mogao obezbediti potrebna sredstva za naplatu;
- Odbijen elektronski nalog za plaćanje na *MobiBank PŠ* ili *Homebanking* sistemu;
- Realizacija trajnog naloga.

#### Za tekuće-žiro, poljoprivredne, porodične i tekuće račune za ostale namene:

- Uplata zarada;
- Bezgotovinske uplate.

#### Za devizne tekuće račune:

- Priliv sredstava.

#### Kategorije korisnika koji primaju besplatne poruke:

- Korisnici aktivnih tekućih žiro-računa;
- Korisnici *MibiBank PŠ* aplikacije;
- Korisnici računa za isplatu roditeljskog i dečijeg dodatka;
- Aktivni korisnici kredita – besplatno dobijaju SMS poruke o dospeću mesečne obaveze kredita, kao i uplate na tekuće račune (zarade, bezgotovinske i gotovinske uplate) do isteka poslednje rate kredita.

<sup>463</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/sms\\_info.html](http://www.posted.co.rs/sms_info.html) (26.08 2020)

(b) *SMS upit u stanje* – predstavlja uslugu Banke Poštanska štedionica koja se nudi korisnicima tekućih računa građana kod Banke Poštanska štedionica, vezano za stanje na tekućim računima klijenata banke, gde isti imaju mogućnost provere stanja na računu samo slanjem SMS poruke (za korisnike MTS, Telenor i VIP mobilne mreže). SMS poruka se šalje u formatu: PSSTA < razmak > LIB < razmak > broj tekućeg računa.

Na primer: PSSTA 12345 1234567 (pre ključne reči PSSTA ne stavlja se razmak). Korisnik usluge *SMS upit u stanje* šalje SMS poruku na broj 4499 nakon čega dobija povratnu SMS poruku sa sledećim podacima:<sup>464</sup>

- Stanje na tekućem računu;
- Datum poslednje uplate;
- Iznos poslednje uplate;
- Broj nerealizovanih čekova blanketa;
- Raspoloživo stanje za kupovinu DinaPostCard karticom na rate.

(c) *SMS dopuna i plaćanja* – predstavlja uslugu Banke Poštanska štedionica koju Banka zajedno sa operaterom mobilne telefonije (mt:s) pruža svojim korisnicima vezano za uplatu dopune prepaid kredita za usluge mobilne telefonije od strane mobilnog operatera (mt:s). Pri tome, korisnicima (mt:s) mreže mobilne telefonije omogućeno je i plaćanje računa izdavanjem naloga za plaćanje putem SMS poruke. Ova usluga je na raspolaganju korisnicima u svakom trenutku, sa bilo kog mesta na teritoriji koju pokriva mreža mobilnog operatera. Korisnik PostCard kartice koji želi da koristi navedene usluge mora prethodno da se registruje kod Banke Poštanska štedionica.

Na osnovu svega navedenog, vidi se da je Banka Poštanska štedionica uspela da razvije veoma široku lepezu usluga u svojoj ponudi SMS bankarstva, gde korisnici SMS bankarstva imaju mogućnost da u svakom momentu tokom 24 časa vrše proveru stanja na tekućem računu, imaju uvid u podatke od o poslednjim bankarskim transakcijama, kao i da obavljaju različite bankarske transakcije. Traženi podaci o stanju tekućeg računa dobijaju se automatski, najduže u roku jednog minuta u zavisnosti od stepena opterećenosti mobilne mreže. Pri tome, sam sistem sigurnosti SMS bankarstva zasnovan je na povezanosti broja mobilnog telefona i transakcionog računa korisnika usluga mobilnog bankarstva, kao i navedenih brojeva tekućih računa u korist kojih se mogu vršiti plaćanja. U kontekstu rečenog, moglo bi se reći da će Banka Poštanska štedionica u narednim godinama sigurno još više obogatiti spektar usluga u SMS bankarstvu, budući da upotreba SMS bankarstva obezbeđuje automatizovan proces bez učešća zaposlenih što doprinosi iznalaženju idealne ravnoteže između finansijskih inovacija i poslovne efikasnosti.

<sup>464</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/sms\\_info.html](http://www.posted.co.rs/sms_info.html) (26.08 2020)



### 3.4. Card alarm usluga

Card Alarm usluga predstavlja uslugu Banke Poštanska štedionica iz segmenta SMS bankarstva koja se ogleda u tome što Banka nudi korisnicima uslugu obaveštavanja putem SMS tekstualnih poruka o transakcijama nastalim korišćenjem kartice, kao i o iznosu raspoloživih sredstava nakon izvršene transakcije. Nakon svega nekoliko sekundi od trenutka nastanka transakcije, korisnik Card Alarm usluge Banke Poštanska štedionica dobija automatski SMS poruku sa informacijom o ishodu transakcije (odobrena, odbijena, poništena), njenom iznosu i valuti, mestu gde je transakcija izvršena i iznosu preostalih raspoloživih sredstava.

Card Alarm usluga omogućava korisnicima usluge da nakon svake transakcije putem SMS poruke klijent banke bude obavešten o iznosu raspoloživih sredstava na računu za koji je kartica vezana. Pored toga, Card Alarm usluga povećava stepen sigurnosti korišćenja kartice, a mogućnost neovlašćene upotrebe kartice ili podataka sa kartice svedena je na minimum. Klijent banke, odnosno korisnik Card Alarm usluge dobija SMS poruke o pokušajima korišćenja kartice ili podataka sa kartice, što omogućava da u roku od samo nekoliko sekundi klijent banke bude obavešten o eventualnom pokušaju neovlašćenog korišćenja njegove kartice. Ovakvo rešenje u sistemu korišćenja platnih kartica Banke Poštanska štedionica, omogućava dalje klijentu da isti pozivom Kontakt centra Banke Poštanska štedionica na odgovarajući broj, odmah blokira svoju karticu i na taj način spreči njeno dalje neovlašćeno korišćenje.<sup>465</sup>

Korisnici usluga elektronskog bankarstva su najčešća i najlakša meta spoljnih napada i prevara pa postoji velika opasnost od kolateralne štete i za banku, kada su u pitanju takvi napadi na korisnike usluga elektronskog bankarstva. Ovo se odnosi i na rizike neovlašćenog korišćenja platnih kartica. Zato Card Alarm sistem Banke Poštanska štedionica predstavlja izuzetno napredno inovativno rešenje Banke koji *de facto* onemogućava neovlašćeno korišćenje platnih kartica i prevare po tom osnovu. Bezbednost i integritet sistema Banke, obezbeđuje se primenom kombinovanih hardverskih i softverskih alata i organizacionih mera. Pri tome, tajnost podataka obezbeđuje se upotrebom sistema za autentifikaciju korisnika i kriptografskom zaštitom podataka koji se prenose putem komunikacionih mreža. U kontekstu rečenog, poseban rizik sa sobom donose i sami korisnici bankarskih usluga, jer se dešava da iz neznanja ili nemara, korisnici usluga elektronskog bankarstva propuste da pravilno primene sigurnosne mere, što može ugroziti ne samo korisnika usluga već i kompletan sistem banke, što zatim može imati za posledicu gubitak reputacije banke. Ovaj rizik, banka može smanjiti obukom korisnika u primeni sigurnosnih mera i razvijanjem svesti kod istih o neophodnosti tih mera.

---

<sup>465</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/cardalarm.html> (26.08 2020)

### 3.5. Samouslužna zona 24/7

Samouslužne zone predstavljaju najnoviji trend u razvoju samouslužnog bankarstva. One omogućavaju korisnicima brzo obavljanje određenih bankarskih transakcija i to bez čekanja u redu na šalteru banke, dok su istovremeno korisnicima usluga tokom radnog vremena banke na raspolaganju savetnici banke za sve savetodavne usluge. Kako su u Srbiji počele sa radom prve Samouslužne zone 24/7 u kojima je klijentima banke omogućen pristup bankarskim uslugama 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji, to je i Banka Poštanska štedionica takođe otvorila i svoju prvu Samouslužnu zonu 24/7 koja se nalazi u ekspozituri u Beogradu, Bulevar kralja Aleksandra 64.

Samouslužna zona 24/7 Banke Poštanska štedionica, omogućava klijentima banke pristup određenim bankarskim uslugama 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji. Klijentima banke je na raspolaganju *multifunkcionalni bankomat* kao i *samouslužni infoterminal*, koji omogućavaju na bazi samouslužnog bankarstva komforno, brzo i jednostavno obavljanje određenih bankarskih poslova za klijente banke.

Na multifunkcionalnom bankomatu omogućene su sledeće bankarske transakcije:<sup>466</sup>

- Isplata gotovine;
- Uplata gotovine;
- Upit stanja;
- Prenos novčanih sredstava sa kartice na karticu;
- Plaćanje računa putem barkoda.

Na *samouslužnom infoterminalu* moguće je izvršiti sledeće bankarske transakcije:<sup>467</sup>

- Upit stanja;
- Prenos novčanih sredstava sa kartice na karticu;
- Plaćanje računa očitavanjem barkoda;
- Plaćanje računa popunjavanjem platnog naloga;
- Štampanje izvoda.

Samouslužna zona 24/7 omogućava kompletnu podršku za transakciono samouslužno bankarstvo i uz to ostavlja mnogo prostora za sve savetodavne usluge banke. Generalno gledano, u Srbiji je dosta prisutan preduzetnički duh i inovativnost, pa otuda, postoji veoma izražena zainteresovanost za Samouslužne zone 24/7 kod fizičkih lica, pravnih lica i preduzetnika. Fizička lica mogu da uplate i podignu dinare ili evre sa tekućih računa i računa štednje po viđenju, vrše transfer između računa, kupe ili prodaju devize, kao i da plaćaju svoje mesečne račune. Pri tome, za korišćenje svih terminala dovoljna je platna kartica Banke Poštanska štedionica.

<sup>466</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/zona\\_24\\_7.html](http://www.posted.co.rs/zona_24_7.html) (27.08 2020)

<sup>467</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/zona\\_24\\_7.html](http://www.posted.co.rs/zona_24_7.html) (27.08 2020)

### 3.6. Platne kartice

Platne kartice u bukvalnom smislu reči predstavljaju tzv. „plastični novac“ jer kartice predstavljaju jedan vid bezgotovinskog plaćanja, koji se bazira na raspolaganju i upotrebi elektronskog novca. Kako su kartice namenjene za obavljanje određenih vidova transakcija od strane njihovih korisnika, tako možemo izvršiti i dosta preciznu klasifikaciju platnih kartica, u zavisnosti od njene namene, kao i kreditne sposobnosti korisnika platne kartice. U sklopu kartica koje izdaju banke, uglavnom se razlikuju dve osnovne vrste platnih kartica: debitne i kreditne.

*Debitna kartica* – omogućava kupovinu robe i usluga novcem sa računa klijenta banke, kao i podizanje gotovog novca preko bankomata (ATM) i na šalterima banaka. Preko debitne kartice klijent banke raspolaže novcem koji ima na svom računu u banci, uključujući i dozvoljen minus na računu. Sve što korisnik kartice potroši, skida se odmah sa računa. Debitne kartice izdaju sve banke, uz otvaranje računa u banci, pa je osnovni uslov za posedovanje debitne kartice postojanje određenog iznosa sredstava na računu korisnika debitne kartice.

*Kreditna kartica* – poznata je i pod nazivom *revolving* kartica i ona se upotrebljava za kreditna plaćanja. To praktično znači da pri svakom korišćenju kreditne kartice klijent banke u stvari kupuje na kredit ili podiže novac na kredit. Te iznose klijent kasnije otplaćuje, uglavnom na mesečnom nivou, i to u vidu glavnice na koju se dodaje kamata. Kreditne kartice takođe izdaju sve banke, s tim što je osnovni uslov za dobijanje kreditne kartice koja se dalje vezuje za odobren kredit licu od strane banke, da je lice stalno zaposleno i da ostvaruje određeni iznos mesečnih primanja. U tom kontekstu, banka vrši procenu kreditne sposobnosti klijenta u smislu da li određena visina kredita koja se želi odobriti, odgovara visini obračuna mesečnih primanja lica koje želi kreditnu karticu. Ako lice prođe filter banke i Kreditnog biroa pri NBS, zasigurno je da će dobiti revolving kreditnu karticu.

Kada je u pitanju Banka Poštanska štedionica, moglo bi se reći da Banka izdaje veoma široku lepezu bankarskih kartica, kako debitnih tako i kreditnih, ali takođe i tzv. poslovnih bankarskih kartica. Neke od tih platnih kartica ćemo u nastavku izlaganja razmotriti i ukazati na njihove osnovne karakteristike i prednosti njihovog korišćenja. Pri tome, koristićemo se sledećeg redosleda izlaganja:

- (a) *Debitne kartice* – Banke Poštanska štedionica;
- (b) *Kreditne kartice* – Banke Poštanska štedionica;
- (c) *Poslovne kartice* – Banke Poštanska štedionica.

(a) **Debitne kartice** – Banke Poštanska štedionica obuhvataju paket sledećih kartica:

- Dina Post Card debitna kartica;
- Dina Post Card međunarodna debitna kartica;
- Debit Mastercard beskontaktna debitna kartica;
- Visa debitna kartica;
- Visa internet debitna kartica.

**Dina Post Card debitna kartica** – predstavlja brend Banke Poštanska štedionica. Ova kartica može se koristiti za plaćanje robe, usluga i za podizanje gotovine u zemlji, na mestima koja su obeležena znakom DinaCard.



*Slika 8.7. Dina Post Card debitne kartice*

Pogodnosti Dina Post Card debitne kartice: <sup>468</sup>

- Podizanje gotovine na bankomatima i šalterima Banke i Pošte, bez provizije;
- Plaćanje roba i usluge u visini raspoloživih sredstava na računu;
- Korišćenje na preko 60.000 prodajnih mesta u Srbiji.

Pogodnosti plaćanja na rate, bez kamate: <sup>469</sup>

- Kupovina na rate bez naknada i kamate;
- Broj rata korisnik određuje pri kupovini (od 1 do 6 mesečnih rata);
- Prva rata dospeva na naplatu za 30 dana;
- Brže i jednostavnije od čekova.

**Dina Post Card međunarodna debitna kartica** – predstavlja debitnu platnu karticu Banke Poštanska štedionica koja se prihvata u inostranstvu i ona takođe predstavlja brend banke. Ovo je internacionalna debitna kartica kojom klijenti Banke Poštanska štedionica mogu da plaćaju robu i usluge i podižu gotovinu kako u zemlji, tako i u inostranstvu. U zemlji ova kartica može da se koristi na svim mestima koja su obeležena znakom PostCard ili DinaCard i to do visine raspoloživih sredstava na tekućem računu korisnika kartice.

<sup>468</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/postcard.html> (27.08 2020)

<sup>469</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/postcard.html> (27.08 2020)



*Slika 8.8. Dina Post Card međunarodna debitna kartica*

U Inostranstvu Dina Post Card međunarodnu debitnu karticu klijenti banke mogu koristiti na mestima koja su obeležena znakom *Discover*, *Diners Club International* (prodajna mesta i bankomati) ili *Pulse* (mreža bankomata). Sve transakcije nastale u inostranstvu se preračunavaju u dinare i zadužuje se dinarski tekući račun klijenta banke. Osim navedene platne funkcije, ova kartica ima i funkciju identifikacione kartice za dinarski tekući račun.

***Debit Master Card beskontaktna debitna kartica*** – predstavlja debitnu beskontaktnu međunarodnu platnu karticu prepoznatljivog brenda, koja klijentima banke omogućava da koriste sredstva sa dva računa, uz maksimalnu sigurnost i jednostavnost plaćanja. Ova kartica predstavlja savršen izbor za klijente Banke Poštanska štedionica za svakodnevna plaćanja.



*Slika 8.9. Debit Master Card beskontaktna debitna kartica*

Prednosti Debit Master Card beskontaktna debitne kartice su sledeće:

- Mogućnost raspolaganja sredstvima sa tekućeg dinarskog i Evro računa;
- Brzina plaćanja – za kupovine do 3.000 RSD, na mestima gde je podržan beskontaktni način plaćanja ne zahteva se „provlačenje“ kartice, niti unos PIN-a;
- Jednostavnost plaćanja – sve što klijent treba da uradi jeste da prisloni svoju MasterCard beskontaktnu karticu na čitač;
- Sigurnost – kontrola je u rukama klijenta banke, jer se kartica za vreme izvršenja transakcije nalazi kod klijenta, odnosno korisnika.

**Visa debitna kartica** – predstavlja debitnu karticu koju izdaje Banka Poštanska štedionica i to u dve varijante – Visa dinarska platna kartica i Visa devizna platna kartica. Ovim platnim karticama klijent banke može plaćati robu i usluge, podizati gotovinu na šalterima pošta i banaka kao i na bankomatima u zemlji i inostranstvu koji su obeleženi znakom Visa. Zainteresovani korisnik dinarskog tekućeg računa za dobijanje Visa platne kartice mora podneti popunjen Zahtev za izdavanje Visa dinarske platne kartice isključivo lično na šalteru banke Poštanska štedionica, uz priloženu fotokopiju ličnog dokumenta, kao i eventualnu fotokopiju dokumenta dodatnog korisnika Visa kartice.<sup>470</sup>



*Slika 8.10. Visa debitna kartica*

Visa dinarska platna kartica zasnovana je na savremenim tehnološkim rešenjima koja korisnicima platne kartice obezbeđuju siguran i jednostavan način elektronskog plaćanja. Za identifikaciju korisnika kartice kod transakcija učinjenih sa Visa platnom karticom obavezan je PIN i to na svim bankomatima i POS terminalima koji podržavaju čip tehnologiju i unos PIN-a.

Visa devizna platna kartica za tekući devizni račun je međunarodna debitna platna kartica koja se koristi i kao identifikaciona kartica za isplatu sa tekućeg deviznog računa u valuti ili u dinarskoj protivvrednosti na šalterima Banke Poštanska štedionica. Visa devizna platna kartica koristi se kao platna kartica i ona omogućava njenim korisnicima obavljanje različitih bankarskih usluga, uz niz pogodnosti koje se najviše ogledaju u nižem navedenom.

Pogodnosti Visa devizne platne kartice:<sup>471</sup>

- Plaćanje robe i usluga u zemlji i inostranstvu na mestima označenim VISA znakom;
- Podizanje gotovine u zemlji na bankomatima, šalterima pošta i šalterima Banke;
- Podizanje gotovine u inostranstvu na bankomatima i šalterima banaka koji su obeleženi znakom VISA.

<sup>470</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/visa.html> (27.08 2020)

<sup>471</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/visa.html> (27.08 2020)



**Visa internet debitna kartica** – predstavlja debitnu karticu koja je međunarodna kartica za plaćanje na Internetu, na domaćim i inostranim web sajtovima, na kojima je istaknut znak VISA. Takođe, ovom karticom se može plaćati roba naručena putem pošte ili telefona. Visa Internet debitna platna kartica koristi se i za plaćanje robe i usluga na prodajnim mestima, kao i za podizanje gotovine na bankomatima i šalterima na kojima je istaknut znak VISA. Inače, Visa Internet debitna platna kartica je vezana za poseban tekući dinarski ili namenski devizni račun, a korisnik sam bira da li želi samo jednu (dinarsku ili deviznu) ili obe kartice. Limit potrošnje je određen visinom raspoloživih sredstava na tekućem dinarskom ili namenskom deviznom računu korisnika Visa Internet debitne kartice.<sup>472</sup>



*Slika 8.11. Visa Internet debitna kartica*

Banka Poštanska štedionica je takođe obezbedila i uslugu Verified by Visa (VbV) koja omogućava najviši nivo zaštite od neovlašćenog korišćenja podataka o platnoj kartici, prilikom plaćanja na Internetu. U promotivnom periodu do 01. avgusta 2018. godine, ova usluga je bila potpuno besplatna. Izuzetno visok stepen zaštite omogućen je zahvaljujući sledećem:<sup>473</sup>

- Plaćanje se obavlja na sajtu trgovca koji ima istaknut znak Verified by Visa;
- Tokom procesa plaćanja na Internetu, prikazuje se stranica sa znakom Banke Poštanska štedionica na kojoj se zahteva unos lozinke;
- Zajedno sa prikazivanjem stranice sa znakom Banke Poštanska štedionica, Banka klijentu dostavlja jednokratnu lozinku putem SMS poruke na broj klijentovog mobilnog telefona koji je prijavljen Banci Poštanska štedionica;
- Lozinka predstavlja kombinaciju velikih slova i cifara;
- Proveru unete lozinke proverava Banka Poštanska štedionica i samo onda kada je uneta tačna lozinka, postupak plaćanja na Internetu se nastavlja.<sup>474</sup>

<sup>472</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/visa.html> (27.08 2020)

<sup>473</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/visa.html> (27.08 2020)

<sup>474</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/visa.html> (27.08 2020)

**(b) Kreditne kartice** – Banke Poštanska štedionica obuhvataju paket sledećih kartica:

- Dina Card kreditna kartica;
- Maestro kreditna kartica;
- Master Card Standard kreditna kartica;
- Master Card Gold kreditna kartica;
- Visa Classic kreditna kartica.

**Dina Card kreditna kartica** – predstavlja kreditnu karticu sa *revolving* kreditom. Osnovna karakteristika revolving kredita jeste njegovo obnavljanje kroz otplatu mesečnih rata ili prevremenu otplatu duga. Otplatom mesečne rate ili prevremenom otplatom duga po Dina Card kreditnoj kartici, povećava se iznos raspoloživih sredstava odobrenog kreditnog limita koja mogu da se ponovo koriste.<sup>475</sup>



**Slika 8.12.** Dina Card kreditna kartica

Banka Poštanska štedionica ima tri iznosa kredita, uz odgovarajuću mesečnu minimalnu otplatu. Prilikom podnošenja samog Zahteva za dobijanje Dina Card kreditne kartice, korisnik se opredeljuje za jedan od tri ponuđena modela kredita koje Banka nudi, to su:<sup>476</sup>

- Dina Card DK1 je kreditna kartica sa limitom od 30.000 dinara i mesečnom ratom za plaćanje kredita od 2.000 dinara;
- Dina Card DK2 je kreditna kartica sa limitom od 50.000 dinara i mesečnom ratom za plaćanje kredita od 3.000 dinara;
- Dina Card DK3 je kreditna kartica sa limitom od 100.000 dinara i mesečnom ratom za plaćanje kredita od 5.000 dinara.

Korisnik kreditne kartice dobija od Banke na raspolaganje određeni limit kredita, koji se umanjuje ako u međuvremenu korisnik kartice nešto plati karticom. Odmah po uplati dospele rate limit se obnavlja za uplaćeni iznos i tako se *revolving* kredit stalno obnavlja.

<sup>475</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/dinacard.html> (28.08 2020)

<sup>476</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/dinacard.html> (28.08 2020)



**Maestro kreditna kartica** – predstavlja međunarodnu kreditnu platnu karticu poznatog brenda koja korisniku obezbeđuje apsolutni komfor u raspolaganju novcem i garantuje najviši nivo sigurnosti u korišćenju ove kreditne kartice, zahvaljujući čip tehnologiji. Ako se korisnik opredeli za korišćenje Maestro kreditne kartice – on *de facto* dobija dve kartice u jednoj. Ukoliko karticu koristi u Srbiji, korisnik ima mogućnost da koristi odloženo plaćanje do 45 dana, imajući u vidu činjenicu da ukupan iznos duga načinjenog karticom u toku jednog meseca, dospeva na naplatu tek 15-og dana u narednom mesecu. Pri tome, svoju Maestro kreditnu karticu korisnik može koristiti i u inostranstvu, ali u tom slučaju, korisniku je dostupan samo iznos raspoloživih sredstava na njegovom tekućem računu.<sup>477</sup>



*Slika 8.13. Maestro kreditna kartica*

Maestro kreditna kartica Banke Poštanska štedionica je međunarodna kartica koju klijent banke može koristiti za plaćanje robe i usluga, kao i za podizanje gotovine na teritoriji Srbije i u inostranstvu, na mestima na kojima je istaknut znak Maestro. Pogodnosti korišćenja Maestro kreditne kartice ogledaju se uglavnom u sledećem:<sup>478</sup>

- Mogućnost odloženog plaćanja do 45 dana;
- Ako korisnik kartice preferira Internet kupovine i ima mogućnost kupovine na Internetu, onda je u mogućnosti da sam odredi visinu dnevnog limita za plaćanja, i to bez prisustva kreditne kartice.
- Mogućnost raspolaganja sredstvima sa tekućeg računa klijenta u Banci, za plaćanje robe i usluga u inostranstvu kao i za podizanje gotovine u inostranstvu;
- Mogućnost izmirenja duga i uplate na račun kreditne kartice bez potrebe odlaska u banku, trajnim nalogom i putem korišćenja *Homebanking* i *MobiBank* servisa Banke.

Zahtev za izdavanje Maestro kreditne kartice podnosi se na šalteru Banke, a neophodan uslov za dobijanje iste je da lice ima redovan priliv novca na tekući dinarski račun kod Banke.

<sup>477</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/maestro.html> (28.08 2020)

<sup>478</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/maestro.html> (28.08 2020)

**MasterCard Standard kreditna kartica** – predstavlja međunarodnu kreditnu platnu karticu poznatog brenda koja korisniku ove kartice obezbeđuje potpuni komfor u raspolaganju novcem i garantuje mu najviši nivo sigurnosti u korišćenju kreditne kartice, zahvaljujući čip tehnologiji. Ako se korisnik opredeli za korišćenje MasterCard Standard kreditne kartice, onda mu se pruža mogućnost da istu koristi na nekom od preko 22 miliona mesta širom sveta. Ova kreditna kartica pruža korisniku maksimalan komfor u raspolaganju novcem uz otplatu na rate. MasterCard Standard kartica garantuje korisniku apsolutnu fleksibilnost u korišćenju i otplati *revolving* kredita, uz minimalnu mesečnu otplatu od 5% od potrošenih sredstava. Svaka uplata na račun kreditne kartice oslobađa sredstva za novo korišćenje.<sup>479</sup>



**Slika 8.14.** MasterCard Standard kreditna kartica

MasterCard Standard kreditna kartica je međunarodna platna kartica koju korisnik može koristiti za plaćanje robe i usluga, kao i za podizanje gotovine na teritoriji Srbije i u inostranstvu, na svim mestima na kojima je istaknut znak MasterCard. Pogodnosti korišćenja MasterCard Standard kreditne platne kartice, uglavnom se ogledaju u sledećem:<sup>480</sup>

- Revolving kredit u iznosu do 450.000 dinara;
- Ako korisnik kartice preferira Internet kupovine i ima mogućnost kupovine na Internetu, onda je u mogućnosti da sam odredi visinu dnevnog limita za plaćanja, i to bez prisustva kreditne kartice.
- Mogućnost izmirenja duga i uplate na račun kreditne kartice bez potrebe odlaska u banku, trajnim nalogom i putem korišćenja *Homebanking* i *MobiBank* servisa Banke.

Za dospeli dug po osnovu transakcija u domaćoj valuti Banka zadužuje tekući dinarski račun korisnika kreditne kartice, dok za transakcije u stranoj valuti zadužuje se evro račun korisnika osnovne kartice i to do 15-og dana u narednom mesecu, što korisniku pruža mogućnost korišćenja odloženog plaćanja do 45 dana.

<sup>479</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/mastercard.html> (28.08 2020)

<sup>480</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/mastercard.html> (28.08 2020)

**MasterCard Gold kreditna kartica** – predstavlja prestižnu međunarodnu kreditnu platnu karticu poznatog brenda, koja je prevashodno namenjena klijentima veće platežne moći, a kao takva korisnicima ove kartice ona nudi čitav niz pogodnosti. Ako se klijent Banke opredeli za korišćenje MasterCard Gold kreditne kartice sa revolving kreditom, imaće kreditnu karticu sa izvanrednim karakteristikama prilikom kupovine robe i usluga, kao i dobijanja raznih olakšica od strane Banke Poštanska štedionica. Analogno tome, MasterCard Gold kreditna kartica pruža korisnicima kartice maksimalan komfor u raspolaganju njihovim novcem, kao i niz pogodnosti koje ostvaruju samim korišćenjem ove kreditne kartice.<sup>481</sup>



**Slika 8.15.** MasterCard Gold kreditna kartica

Master Card Gold kreditna kartica garantuje korisnicima apsolutnu fleksibilnost u korišćenju i otplati *revolving* kredita, uz minimalnu mesečnu otplatu od 5% od potrošenih sredstava. Svaka uplata na račun kreditne kartice oslobađa sredstva za novo korišćenje. MasterCard Gold kreditna kartica je međunarodna platna kartica koju korisnik može koristiti za plaćanje robe i usluga, kao i za podizanje gotovine na teritoriji Srbije i u inostranstvu, na svim mestima na kojima je istaknut znak MasterCard. Korisnicima MasterCard Gold kreditne kartice Banka Poštanska štedionica nudi čitav niz različitih pogodnosti, kao što su:<sup>482</sup>

- Besplatno putničko zdravstveno osiguranje;
- Besplatno korišćenje Biznis klubova na aerodromima (Beograd, Beč, Sarajevo);
- Komfor kupovine iz fotelje – za korisnike on-line šopinga pruža se mogućnost da klijent sam odredi visinu dnevnog limita za korišćenje kupovine na Internetu;
- Korišćenje popusta i povlastica u brojnim brendiranim prodavnicama, renomiranim restoranima, poznatim hotelima i turističkim agencijama, čija se lista ažurira i može se naći na web stranici MasterCard-a;
- Uplata novca na račun kartice bez odlaska u banku, trajnim nalogom ili korišćenjem *Homebanking* i *MobiBank* servisa Banke Poštanska štedionica.

<sup>481</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/mastergold.html> (28.08 2020)

<sup>482</sup> Dostupno na <http://www.posted.co.rs/mastergold.html> (28.08 2020)

**Visa Classic kreditna kartica** – predstavlja međunarodnu kreditnu karticu sa *revolving* kreditom. Osnovna karakteristika *revolving* kredita je njegovo obnavljanje kroz otplatu mesečnih rata ili prevremenu otplatu duga. Otplatom mesečne rate ili prevremenom otplatom duga po Visa Classic kreditnoj kartici, povećava se iznos raspoloživih sredstava odobrenog kreditnog limita koja mogu da se ponovo koriste. Banka Poštanska štedionica izdaje Visa Classic kreditnu karticu sa šest kreditnih linija. Visina odobrenog kreditnog limita zavisi od zahteva klijenta i njegove kreditne sposobnosti. Svakom kreditnom limitu odgovara određena fiksna mesečna rata, i to: <sup>483</sup>

- Visa Classic kreditna kartica sa kreditnim limitom od 40.000 dinara, sa fiksnom mesečnom ratom u visini od 2.000 dinara;
- Visa Classic kreditna kartica sa kreditnim limitom od 60.000 dinara, sa fiksnom mesečnom ratom u visini od 3.000 dinara;
- Visa Classic kreditna kartica sa kreditnim limitom od 80.000 dinara, sa fiksnom mesečnom ratom u visini od 4.000 dinara;
- Visa Classic kreditna kartica sa kreditnim limitom od 100.000 dinara, sa fiksnom mesečnom ratom u iznosu od 5.000 dinara;
- Visa Classic kreditna kartica sa kreditnim limitom od 120.000 dinara, sa fiksnom mesečnom ratom u visini od 6.000 dinara;
- Visa Classic kreditna kartica sa kreditnim limitom od 150.000 dinara, sa fiksnom mesečnom ratom u visini od 7.500 dinara.



**Slika 8.16.** Visa Classic kreditna kartica

Sistem fiksnih mesečnih rata omogućava korisniku Visa Classic kreditne kartice da lakše planira otplate dugovanja nastalih korišćenjem kreditne kartice. Znajući visinu ukupnog dugovanja i iznos fiksne mesečne rate, korisnik kartice lako može da utvrdi posle koliko meseci će uspeti da izmiri svoje ukupne obaveze prema banci. Mesečni arata se uvećava za kamate i eventualne provizije i naknade nastale izdavanjem i korišćenjem kartice, što predstavlja mesečnu obavezu klijenta Banke koja dospeva za naplatu svakog 15-og u mesecu.

<sup>483</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/visa\\_kreditna.html](http://www.posted.co.rs/visa_kreditna.html) (28.08 2020)

(c) *Poslovne kartice* – Banke Poštanska štedionica obuhvataju paket sledećih kartica:

- DinaCard poslovna debitna kartica;
- Visa poslovna debitna kartica;
- Visa poslovna kreditna kartica.

*Dina poslovna debitna kartica* – predstavlja poslovnu debitnu karticu koja je namenjena klijentima Banke Poštanska štedionica i to: pravnim licima i preduzetnicima. Kartica je vezana za tekući dinarski račun koji se zadužuje odmah nakon učinjene transakcije pomoću kartice. Korišćenje DinaCard poslovne debitne kartice obezbeđuje klijentima banke efikasan način upravljanja sredstvima na računu pravnog lica i preduzetnika, jednostavnu i efikasnu kontrolu troškova, kao i optimizaciju plaćanja poslovnih troškova pravnog lica i preduzetnika.<sup>484</sup>



*Slika 8.17. DinaCard poslovna debitna kartica*

Osnovne pogodnosti korišćenja DinaCard poslovne debitne kartice su sledeće:<sup>485</sup>

- Posebna pogodnost – izdavanje kartice je besplatno;
- Raspoloživost sredstava sa tekućeg dinarskog računa je 24 sata dnevno;
- Isplata gotovine na šalteru Banke i bankomatima Banke i Pošte je bez provizije;
- Mogućnost korišćenja kartice na Internetu;
- Smanjenje rizika od gubitka ili krađe novčanih sredstava, jer kartica lako može biti blokirana za razliku od gotovine, koja može biti nepovratno izgubljena;
- DinaCard poslovna debitna kartica omogućava podizanje gotovine i plaćanje robe i usluga na svim mestima koja imaju znak DinaCard;
- Za svaku karticu može se postaviti limit koji ograničava potrošnju sredstava sa računa klijenta banke, na mesečnom nivou.

DinaCard poslovna debitna kartica najčešće se koristi za plaćanje troškova poslovnih putovanja, troškova boravka u hotelu, troškova reprezentacije i plaćanje računa za kancelarijsku opremu, kancelarijski pribor, softver, mobilni telefon, kao i komunalne usluge.

<sup>484</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/postcard\\_poslovna.html](http://www.posted.co.rs/postcard_poslovna.html) (28.08 2020)

<sup>485</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/postcard\\_poslovna.html](http://www.posted.co.rs/postcard_poslovna.html) (28.08 2020)



**Visa poslovna debitna kartica** – predstavlja poslovnu debitnu karticu koja je namenjena klijentima Banke Poštanska štedionica i to: pravnim licima i preduzetnicima. Kartica je vezana za tekući dinarski račun koji se zadužuje odmah nakon učinjene transakcije pomoću kartice. Korišćenje Visa poslovne poslovne debitne kartice obezbeđuje klijentima banke efikasan način upravljanja sredstvima na računu pravnog lica i preduzetnika, jednostavnu i efikasnu kontrolu troškova, kao i optimizaciju plaćanja poslovnih troškova pravnog lica i preduzetnika. Kartica je sa čipom što pruža visok stepen sigurnosti i zaštite od eventualnih zloupotreba. Pri tome, dodatnu sigurnost pruža činjenica da se na većini mesta kartica koristi isključivo sa PIN-om.<sup>486</sup>



**Slika 8.18.** Visa poslovna debitna kartica

Osnovne pogodnosti korišćenja Visa poslovne debitne kartice su sledeće:<sup>487</sup>

- Raspoloživost sredstava 24 sata dnevno u zemlji i inostranstvu;
- Smanjenje rizika od gubitka ili krađe novčanih sredstava, jer kartica lako može biti blokirana za razliku od gotovine, koja može biti nepovratno izgubljena;
- Korišćenjem Visa poslovne debitne kartice klijent izbegava dodatne operacije pri konverziji valute, na službenim putovanjima u inostranstvu;
- Visa poslovna debitna kartica omogućava podizanje gotovine, kao i plaćanje robe i usluga u valuti zemlje gde klijent banke trenutno boravi;
- Transakcije nastale u inostranstvu obračunavaju se u dinarima i za taj iznos Banka zadužuje tekući račun pravnog lica, odnosno preduzetnika;
- Za svaku karticu može se postaviti limit koji ograničava potrošnju sredstava sa računa klijenta, na mesečnom nivou;
- Svaki korisnik Visa poslovne debitne kartice besplatno dobija i karticu putničkog zdravstvenog osiguranja;
- Posebna pogodnost u korišćenju Visa poslovne debitne kartice je ostvarivanje popusta za plaćanja hotelskih troškova na portalu [HotelClub.com/visa/business](http://HotelClub.com/visa/business).

<sup>486</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/visa\\_poslovna\\_deb.html](http://www.posted.co.rs/visa_poslovna_deb.html) (28.08 2020)

<sup>487</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/visa\\_poslovna\\_deb.html](http://www.posted.co.rs/visa_poslovna_deb.html) (28.08 2020)

**Visa poslovna kreditna kartica** – predstavlja poslovnu kreditnu međunarodnu karticu sa odloženim plaćanjem – *charge kartica*. Namijenjena je pravnim licima i preduzetnicima. Troškovi se naplaćuju jednom mesečno u celosti, direktno sa tekućeg računa pravnog lica ili preduzetnika. Takođe, Banka Poštanska štedionica je obezbedila mogućnost da klijent i pre dospeća svojih obaveza može izvršiti uplatu na Visa poslovnu kreditnu karticu, te na taj način bez troškova naknade (provizije) prevremeno otplatiti svoja dugovanja, delimično ili u celosti. Visa poslovna kreditna kartica može se koristiti u zemlji i inostranstvu na svim mestima koja su obeležena znakom Visa. Kartica se koristi za plaćanje robe i usluga kao i podizanje gotovine na šalterima banaka, pošta i na bankomatima.<sup>488</sup>



**Slika 8.19.** Visa poslovna kreditna kartica

Osnovne pogodnosti korišćenja Visa poslovne kreditne kartice su sledeće:<sup>489</sup>

- Raspoloživost sredstava u okviru kredita 24 sata dnevno u zemlji i inostranstvu;
- Smanjenje rizika od gubitka ili krađe novčanih sredstava, jer kartica lako može biti blokirana, za razliku od gotovine koja može biti nepovratno izgubljena.
- Korišćenjem Visa poslovne kreditne kartice klijent Banke izbegava dodatne operacije pri konverziji valute na službenim putovanjima u inostranstvu;
- Visa poslovna kreditna kartica omogućava podizanje gotovine kao i plaćanja robe i usluga u valuti zemlje gde klijent Banke trenutno boravi;
- Transakcije nastale u inostranstvu obračunavaju se u dinarima i za taj iznos Banka Poštanska štedionica zadužuje kreditni račun kartice;
- Potrošnja ostvarena tokom jednog meseca naplaćuje se jednom mesečno, sa dinarskog tekućeg računa klijenta Banke;
- Za svaku karticu se može postaviti limit koji ograničava potrošnju sredstava sa kreditnog računa kartice, na mesečnom nivou.
- Svaki korisnik Visa poslovne kreditne kartice besplatno dobija karticu putničkog zdravstvenog osiguranja sa gornjom granicom osiguranja na sumu 35.000 €.
- Posebna pogodnost u korišćenju Visa poslovne debitne kartice je ostvarivanje popusta za plaćanja hotelskih troškova na portalu [HotelClub.com/visa/business](http://HotelClub.com/visa/business).

<sup>488</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/visa\\_poslovna\\_deb.html](http://www.posted.co.rs/visa_poslovna_deb.html) (28.08 2020)

<sup>489</sup> Dostupno na [http://www.posted.co.rs/visa\\_poslovna\\_deb.html](http://www.posted.co.rs/visa_poslovna_deb.html) (28.08 2020)

#### 4. Budućnost bankarstva

Sve banke danas se suočavaju sa velikim izazovima čiji uzroci leže u stalnim promenama u poslovnom okruženju. Nakon globalizacije koja je svet povezala u jedno globalno tržište i tako omogućila nesmetano širenje poslovanja, prelaskom u novi XXI vek započela je jedna nova era, a to je – era digitalne transformacije, koja iz dana u dan prima nove dimenzije. Za razliku od mnogih preduzeća, koja se sa više ili manje uspeha nose sa novim navikama potrošača i novim zahtevima savremenih tržišta, banke su ipak znatno rigidniji poslovni sistemi koji se mnogo teže prilagođavaju promenama. Imajući u vidu trenutnu situaciju na bankarskom tržištu, prihvatanje novih trendova više neće biti samo stvar poslovnog izbora i strateške prednosti, već će zahtevati potpunu reinterpetaciju bankarstva u smislu konstantnog usvajanja novih trendova i inovacija kao neophodnog uslova opstanka na bankarskom tržištu.

(Pre)zasićenost tržišta danas za banke predstavlja najveći izazov. U takvoj situaciji, konkurenciju za banke predstavljaju ne samo druge banke, već i razne tehnološke firme koje na tržištu nude netrnsakcijske finansijske usluge, poput globalne korporacije Paypala koja uvodi vlastite platne sisteme i tako oduzima bankama značajan deo zarade. Analogno tome, banke moraju prihvatiti činjenicu da njihovo bankarsko tržište više nije zaštićeno od invazije različitih nebankarskih konkurenata. Zbog toga, izuzetno je bitno da banke počnu razmišljati *disruptivno*. To u praksi znači, da banke moraju tražiti inovacije u bankarstvu i razvijati nove poslovne strategije prilagođene novim zahtevima tržišta, a sve u cilju stvaranja novih vrednosti. U tom kontekstu, najvažnije je da banke ponovo stave klijente u prvi plan, jer razumevanje potrošača i njihovih potreba predstavlja najvažniji temelj konkurentske prednosti banke i njene moći da zadrži postojeće i pridobije nove klijente.<sup>490</sup>

U kontekstu navedenog, važno je da banke ostanu otvorene za promene i da prate tržište koje se brzo menja, te da prepoznaju različite potrebe svojih klijenata. Razvijajući takav pristup i primenjujući nove informacione i komunikacione tehnologije, banke će brže i lakše pronaći odgovarajuća rešenja za svoje klijente, imajući u vidu činjenicu da je osnovna misija banke da ponudi proaktivne bankarske usluge i uspostavi dugoročne poslovne odnose sa klijentima. Dakle, ključna promena treba da leži u interaktivnosti, gde je od vitalnog značaja inovacija. Stoga, bez ikakve sumnje budućnost bankarskog poslovanja je u digitalnim tehnologijama. Novi trendovi, uz moderne tehnološke alate doprineće daljoj transformaciji tradicionalnih metoda bankarskog poslovanja u moderno poslovanje, koje će u centar interesovanja ponovo staviti klijente banke.

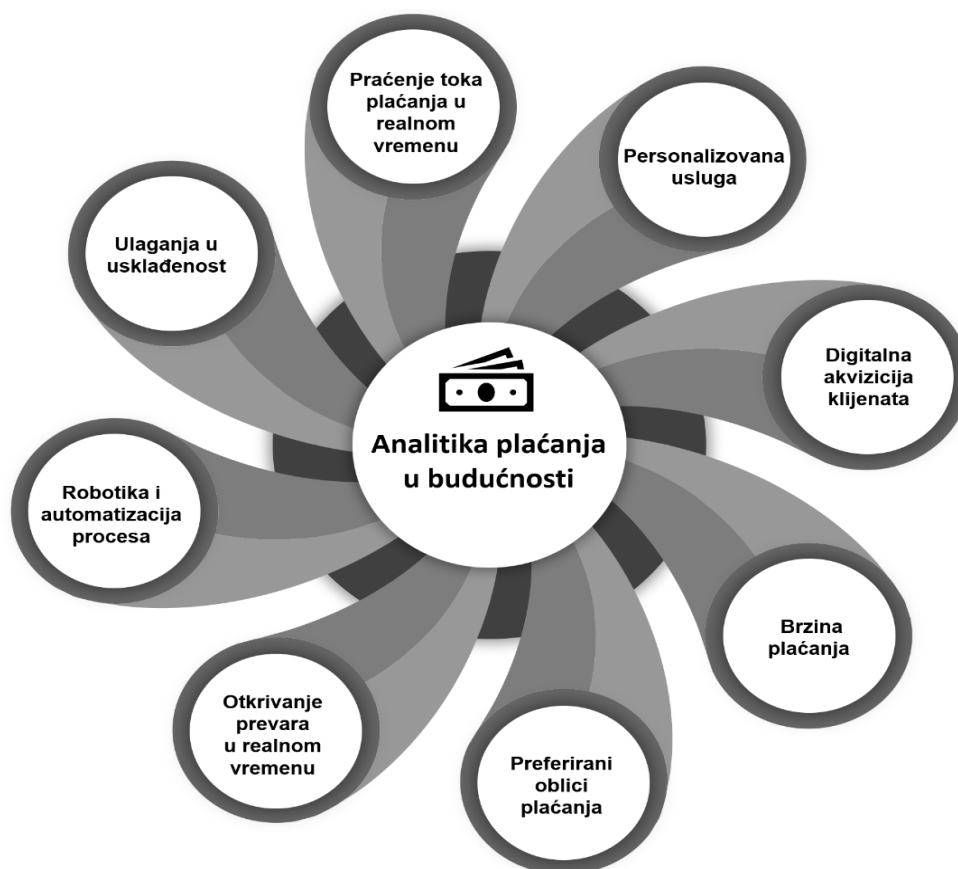
---

<sup>490</sup> [www.digitalizacija-bankarstva.hr](http://www.digitalizacija-bankarstva.hr) (28.08 2020)



Prema tome, banke se u periodu koji predstoji, moraju veoma snažno povezati sa digitalnim kanalima pomoću kojih će svojim klijentima osigurati oblik komunikacije koji će biti prilagođen njihovim potrebama. S tim u vezi, nesumnjivo je da će se novo bankarsko poslovanje, pre svega, zasnivati na novim metodama komunikacije i snažnijem povezivanju klijenata banke sa digitalnim kanalima, što je nužan preduslov za digitalizaciju odnosa banke sa klijentima.

Respektujući aktuelne trendove koji diktiraju transformaciju bankarstva danas i u budućnosti, bitno je pravovremeno prepoznavanje najvažnijih implikacija koje takvi trendovi mogu imati na banke u narednom periodu. Detektovanjem slabosti, ali i pretnji koje dolaze iz okruženja očigledno je da će mnoge banke biti prisiljene da u narednom periodu pojednostave svoj asortiman proizvoda i da smanje cene svojih usluga. To će usloviti nužnu potrebu da banke svoje bankarske proizvode i usluge prilagođavaju konkretnim tržišnim potrebama, pa će neke od njih u svom poslovanju biti usmerene na nova tržišta ili tržišta od smanjenog interesa, kako bi stvorile sistem nove dodatne vrednosti. Za bolje razumevanje potreba potrošača, neke od banaka već sada koriste određene analitičke tehnike koje omogućavaju sistemu plaćanja da reaguje na promene, videti *Sliku 8.20*.



**Slika 8.20.** Analitičke tehnike banaka za reagovanje na promene <sup>491</sup>

<sup>491</sup> Prilagođeno prema: Klobučić, P. (2019). *Finansijsko-tehnološke inovacije u platnim uslugama banaka u Evropskoj uniji*, Specijalistički poslediplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 82

Prepoznajući potencijal koji nude napredne analitičke bankarske tehnike za reagovanje na promene, nesumnjivo je da banke time imaju priliku da znatno poboljšaju ukupnu efikasnost i efektivnost svog poslovanja i da ostvare pozitivan povrat ulaganja u savremenu tehnologiju. Boljem korisničkom iskustvu banaka u narednom periodu, može značajno doprineti i primena kvantnih računara koji se temelje na kvantnoj fizici, matematici i računarским naukama. Kvantni računari su računari koji pri svom funkcionisanju koriste kvantna svojstva mikro čestica koje se ponašaju tako da mogu izvršavati operacije neuporedivo brže i uz manje energije u odnosu na klasične računare. Međutim, sistemi koji se temelje na kvantnom računarstvu su izuzetno skupi, a većina ove tehnologije je u eksperimentalnoj fazi. Ali uprkos tome, finansijska industrija i njeni učesnici već pronalaze načine da implementiraju kvantne tehnologije, kako bi bili ispred svoje konkurencije. S tim u vezi, realno je očekivati da bi primena kvantne tehnologije mogla rešiti potrebe pružanja svih platnih usluga, ne samo banaka već i drugih finansijskih institucija. Pored toga, predviđa se da će kvantna tehnologija u budućnosti osigurati napredno otkrivanje prevara i obezbediti potpunu sigurnost plaćanja i zaštitu od kibernetičkog rizika.<sup>492</sup>

Paralelno sa promenama koje se vezuju za prodaju bankarskih proizvoda i usluga, takođe se nameće i potreba za novim strukturiranjem bankarskih organizacija, u smislu stvaranja organizacione kulture koja će prevashodno biti usmerena ka inovacijama. Kako bi ostvale bolje korisničko iskustvo, banke će biti primorane da sarađuju sa finansijsko-tehnološkim inovatorima, odnosno sa nebankarskim pružaocima platnih usluga. Kod uspostavljanja saradnje sa takvim insitucijama, banke će neminovno morati definisati kakv će to oblik saradnje biti i kako će banke u toj saradnji biti pozicionirane. Pri tome, pozicioniranje banke se odnosi na njeno posedovanje određenih platformi za komunikaciju sa korisnicima platnih usluga i pružanje novih usluga. Kako bi banke mogle ostvarivati konkurentnu prednost na tržištu i rasti čak i onda kada je zarada niska, a konkurencija žestoka, dok tehnologija ima sve veći uticaj, banke moraju postaviti inovacije kao glavni prioritet u svom poslovanju. Konsekventno tome, organizaciona kultura banke mora biti usmerena na podržavanje inovacija koje će uticati na sve zastarele poslovne modele i stvaranju novih modela koji će dati prednost najdelotvornijoj kombinaciji sposobnosti, procesa i ljudi. Mada su pomenute transformacije već započele, očekuje se da će one dobiti na značaju u vremenu koje nam tek predstoji.<sup>493</sup> Za postizanje željenih efekata, nužna su i ulaganja u modernizaciju tehnološke infrastrukture kako bi se klijentima banke omogućile finansijske transakcije u realnom vremenu. Pri tome, ulaganja u infrastrukturu ne znače nužno ulaganja u razvoj samo vlastite infrastrukture već i poveravanje funkcija specijalizovanim preduzećima.

---

<sup>492</sup> Klobučić, P. (2019). *Finansijsko-tehnološke inovacije u platnim uslugama banaka u Evropskoj uniji*, Specijalistički posleđiplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 85

<sup>493</sup> Isto, str. 85

## ZAKLJUČAK

Ovaj rad inspirisan problematikom inovacija u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća i banaka imao je zadatak da istraži mogućnosti privrednih subjekata vezano za efikasnije korišćenje raspoloživih ekonomskih resursa i efektivnije zadovoljavanje potreba potrošača i to u svetlu sprovođenja inovativnih procesa, budući da su savremeni poslovni sistemi upućeni na promene i inovacije kao neminovnost u sticanju, održavanju i unapređenju svog položaja na tržištu. Opređenjenje poslovnih subjekata organizovanih u vidu preduzeća i banaka na inovacije, uslovljeno je sve intenzivnijim promenama u ekonomskom i ukupnom društvenom okruženju, što posebno dolazi do izražaja u procesu globalizacije. U kontekstu rečenog, po logici stvari u istraživanju se težilo i nešto opštijem cilju, odnosno pokušaju da se na adekvatan način poveže fenomen promena i inovacija u tekućem funkcionisanju i budućem razvoju poslovnih sistema, čije uspešno sprovođenje uslovljava i uspostavljanje primerenog menadžmenta kao upravljačkog podsistema savremenih organizacija sa ciljem unapređenja njihovog poslovanja. U traženju odgovora na ova i mnoga druga pitanja, trebalo je iz ogromnog sklopa teorije sistema i nauke o menadžmentu, izdvojiti ona mesta i argumente koji bi prvo na teorijskom planu potvrdili postavljene hipoteze rada. S druge strane, koliko je to na osnovu raspoloživih podataka i sopstvenih mogućnosti bilo moguće, nastojalo se utvrditi mogu li se postavljene hipoteze dovoljno argumentovano i potvrditi na osnovu iskustava savremen privredne prakse. Zato je u empirijskom istraživanju korišćen metod studije slučaja (*Case-study Method*) koji je omogućio analizu primenjenih konkretnih praktičnih rešenja, vezano za inovacije i upravljanje inovacijama u odabranim organizacijama – proizvodnom preduzeću Tehnoexport iz grupe MSP, kao i odabrane banke – Banka Poštanska štedionica, kao reprezentu organizacije iz sektora usluga.

Polazeći od cilja istraživanja i postavljenih hipoteza u radu, proistekla je i odgovarajuća konceptualizacija, odnosno struktura doktorske disertacije, pri čemu se posebno vodilo računa o dva ključna momenta: *prvo*, da iz strukture rada proizlaze svi zadaci koji su pred ovo istraživanje postavljeni, i *drugo*, da se eventualno ne zapadne u sopstvenu grešku u smislu zadiranja u ona polja istraživanja na koja istraživanje ne pretenduje. Respektujući navedena dva momenta, sama arhitektonika disertacije sastoji se iz tri osnovna nezavisna ali povezana dela, sa osam zasebnih poglavlja, kako bi se na sveobuhvatan i konzistentan način istražio fenomen upravljanja inovacijama sa aspekta unapređenja poslovanja preduzeća i banaka.

U kontekstu prethodno navedenog, respektujući redosled do sada prikazane sistematike izlaganja u ovom radu, kao i izbegavajući pri tome bespotrebna ponavljanja, može se reći da je ovaj rad omogućio donošenje sledećih najvažnijih zaključaka:

**1.** Inovativnost je veoma složena pojava pa u teoriji i praksi ne postoji opšteprihvaćeno definisanje pojma inovativnosti i njemu srodnih pojmova, poput inoviranja i inovacija. Analogno tome, u stručnoj literaturi često se poistovećuju pojmovi promena i inovacija. Promena predstavlja opšti pojam koji označava odstupanje od nekog postojećeg stanja i ne treba je mešati sa inovacijom. Inovacija predstavlja posebnu vrstu promene koja podrazumeva primenu nove ideje sa ciljem da se unapredi neki proces, proizvod ili usluga. U kontekstu rečenog, takođe je potrebno praviti jasnu razliku između pojmova invencija (nova ideja) i inovacija. Naime, inovacija je proces transformacije invencije (nove ideje) u praktičnu primenu. Treba naglasiti da se definicije inovacije u literaturi dosta razlikuju, ali se uvek naglašava važnost finalizacije razvoja i praktične upotrebe novih saznanja, a ne samo izum, odnosno invencija. S tim u vezi, invencija predstavlja samo prvi korak dugog procesa koji vodi do razrade i efikasne upotrebe dobre ideje. Da bi postala inovacija – invencija mora da preraste u proizvod ili uslugu koja ima svoju tražnju na tržištu. Dakle, proizlazi zaključak da inovacija obuhvata i invenciju i komercijalizaciju, odnosno uspešnu primenu i realizaciju novih proizvoda i usluga na tržištu.

**2.** Složenost i multidimenzionalnost inovacija dovodi ne samo do različitog shvatanja, već i do različitog klasifikovanja inovacija. S tim u vezi, može se reći da se inovacije najčešće klasifikuju u četiri osnovne vrste: (a) inovacije proizvoda i usluga, (b) inovacije procesa, (c) inovacije u marketingu, i (d) inovacije u organizaciji. Dakle, procesom inoviranja sprovode se tehničko-tehnološke, marketinške, organizacione, ekonomske kao i upravljačke promene, čija implikacija predstavlja bitan element ne samo teorijskog tretiranja već i praktične primene u okviru istraživačko-razvojnih programa poslovnih sistema. Stečena znanja o ulozi i značaju procesa inoviranja primenjuju se u kombinovanju materijalnih resursa i ljudskih potencijala radi efikasnijeg ostvarivanja veće nove vrednosti i efektivnijeg zadovoljavanja potreba potrošača. Posmatrano na ovaj način, poslovni procesi stvaranja nove vrednosti odvijaju se uz permanentne promene u pravcu prilagođavanja tržišnom okruženju organizacionih sistema kao osnovnih nosilaca privredne i ukupne društvene aktivnosti. S ozirom na značaj inovacija za održavanje i unapređenje tržišne pozicije preduzeća i banaka, inovacije se danas izučavaju u širokom spektru relevantne naučne i stručne literature, gde se analiziraju različiti aspekti uvođenja inovacija u poslovne procese kako preduzeća tako i bankarskih organizacija, jer se time doprinosi njihovom *efikasnijem* korišćenju raspoloživih resursa, kao i *efektivnijem* zadovoljavanju sve suptilnijih zahteva kupaca proizvoda i usluga, koji se izražavaju kroz tržišnu tražnju.

**3.** Mehanizme koji pokreću savremenu tržišnu privredu nije moguće razvijati ukoliko nije razvijeno i preduzetništvo. Otuda, savremena ekonomska teorija preduzetnika tretira kao bitnu pokretačku polugu poslovanja i razvoja ne samo preduzeća, već i ukupnog privrednog sistema. Zbog toga, o ulozi i značaju preduzetničkih inicijativa, kao i sprovođenju njihovih aktivnosti, svoje naučne stavove iznosili su brojni ugledni teoretičari iz ove oblasti koji smatraju da je preduzetništvo sposobnost neke osobe da zapazi povoljnu priliku za posao, da prikupi kapital potreban da se ta prilika iskoristi i da se započne određeni posao, preuzimajući rizik da neće u tome uspeti, ali i u nadi da će postići uspeh, da smišlja, razvija i realizuje nove profitabilne ideje i programe. U kontekstu rečenog, pojmovno određenje preduzetništva veoma je teško, s obzirom na njegovu kompleksnost i važnost u savremenim tržišnim uslovima poslovanja organizacija. Međutim, može se reći da ipak postoji konsenzus mišljenja u smislu da se preduzetništvo uvek vezuje za određeni poduhvat sa odgovarajućim resursima, a čiji je ishod neizvestan i rizičan. To dalje implicira na zaključak, da preduzetništvo predstavlja maštovitu i kreativnu kombinaciju privrednih resursa i poslovnih uslova u cilju ostvarenja profita, uvećanja vrednosti i sticanja bogatstva. Pri tome, preduzetništvo podrazumeva uvek i nešto novo, u smislu sposobnosti rešavanja potpuno novih krajnje nestandardnih problema, za koje su se iz ranijih iskustava mogle izvući sasvim oskudne ili nikakve pouke. U empirijskom i praktičnom smislu, danas se pod preduzetništvom najčešće podrazumeva osnivanje novih malih i srednjih preduzeća, ali takođe i poslovna aktivnost na inoviranju i unapređenju rada u postojećim velikim kompanijama, kao i preduzećima uopšte, bez obzira na njihovu veličinu i oblik vlasništva.

**4.** Današnja preduzeća su suočena sa ozbiljnim i veoma raznolikim izazovima: proširenjem globalne ekonomije, ubitačnom borbom za tržišta, drastičnim smanjivanjem životnog veka proizvoda, brzim tehnološkim promenama, strukturnim transformacijama, smanjivanjem veličine preduzeća itd. Da bi mogla odgovoriti na ove izazove, preduzeća moraju stalno da povećavaju produktivnost, poboljšavaju kvalitet proizvoda i usluga, razvijaju nove proizvode i usluge i da neprekidno ispituju zahteve i želje potrošača. Generalno gledano, to znači da preduzeća moraju da budu stalno inovativna, jer imperativ savremenog poslovanja preduzeća jeste konstantno usavršavanje svih komponenti strukture i poslovanja preduzeća. U kontekstu rečenog, inovativnost preduzeća predstavlja njegovu sposobnost da se dođe do novih ideja, novih načina proizvodnje, novih poslovnih modela, novih proizvoda i usluga i da se na nov način reše problemi i izazovi sa kojima se suočava preduzeće. Pri tome, osnovna svrha inovacija jeste promena stanja, kretanja, postupaka, troškova proizvoda i usluga, znanja i sposobnosti ljudi kao i njihovog delovanja na potencijale za stvaranje bogatstva dajući resursima nova svojstva u cilju postizanja ekonomskih, socijalnih i drugih ciljeva.

5. Sposobnost preduzeća da inovira određuje njegov položaj na tržištu i mogućnost da zadovoljava potrebe potrošača. Sledstveno tome, inovativne aktivnosti preduzeća predstavljaju ključni pokretač i izvor poslovnog uspeha preduzeća. Inovativnost uvek vodi ka novim idejama, novim rešenjima i novim vidovima poslovanja, posebno u sektoru malih i srednjih preduzeća (MSP). Mnoga MSP izgradila su sposobnost efikasnog inoviranja što im omogućava unapređenje poslovanja i znatno bolji položaj na tržištu. Da bi opstala i razvila se MSP moraju da sprovode i permanentno unapređuju svoje inovacione aktivnosti kako bi bila uspešna u kreiranju i primeni novih znanja i inovacija. Pri tome, kapacitet MSP da uspešno inoviraju određuje obim i vrstu njihove konkurentne prednosti na tržištu. Poslednjih godina raste značaj inovativnosti MSP u određenim delatnostima gde ona stiču prednost u razvoju inovacija. Međutim, nemaju sva MSP istu potrebu i kapacitet za inoviranje. Samo mali broj brzorastućih visoko inovativnih MSP značajnije su usmerena na inoviranje, stvarajući novu vrednost za potrošače, dajući tako svoj doprinos i inovativnom razvoju privrede. Pod inovativnim kapacitetom preduzeća podrazumeva se njegova sposobnost da uspešno sprovodi inovacije. Imajući u vidu činjenicu da inovativni proces uključuje sposobnost pronalazjenja ideja (invenciju) i njeno uvođenje na tržište (inovaciju) proizlazi zaključak da je inovacioni kapacitet preduzeća uslovljen, s jedne strane, sposobnošću pronalazjenja novih ideja, a s druge strane, mogućnostima realizacije tih ideja. Zato inovacioni kapacitet nije isti za sva MSP jer on zavisi od velikog broja faktora, kao što su: oblast u kojoj preduzeće posluje, poslovno okruženje, šanse i mogućnosti za razmenu znanja i informacija, inovativna saradnja preduzeća, raspoloživost stručnih, kvalifikovanih i inovativno orijentisanih kadrova u preduzeću, sposobnost za upravljanje inovacionim procesima, dostupnost postojećih tehnologija, dostupnost finansijskih sredstava, raspoloživost i razvijenost infrastrukture, zatim postojanje poslovnih mreža i alijansi itd.

6. Imajući u vidu činjenicu da inovacioni kapacitet preduzeća predominantno određuje obim i vrsta njegove konkurentne prednosti, proizlazi zaključak da se inovacija može posmatrati i kao svojevrsna strategija za dobijanje i zadržavanje konkurentne prednosti preduzeća. Shodno tome, spremnost da se reaguje na promene postao je osnovni pristup u upravljanju MSP. Ovaj pristup naziva se „upravljanje zasnovano na inovacijama“. Osnovna konkurentna prednost bilo kog preduzeća jeste njegova sposobnost da inovira. Inovativnost ima za rezultat prednost u odnosu na konkurenciju, a ostvarena konkurentna prednost ima za rezultat povećanje profita što predstavlja osnovni lukrativni cilj svakog preduzeća, bez obzira na njegovu veličinu. Dakle, ovde se sa sigurnošću može zaključiti da inovacije čine ključnu osnovu na kojoj počiva budućnost svakog preduzeća. Zbog toga, inovacije treba da predstavljaju ključni element strategije svakog preduzeća, bilo da se radi o malom, srednjem ili velikom preduzeću.

7. Proces razvoja inovacije treba da bude pažljivo planiran i precizno usmeren kako bi se dobili pozitivni konačni rezultati. Inovacioni proces predstavlja vremenski sled događaja koji se dešava kada ljudi u interakciji sa drugim ljudima razvijaju i realizuju svoje inovacione ideje unutar jednog institucionalnog okvira. Inovacioni proces je sastavljen od različitih aktivnosti koje su u međusobnoj interakciji prema jasnom redosledu obavljanja aktivnosti kao što su: prikupljanje informacija o problemu, istraživanje (opšte ili primenjeno), ideje i razvoj ideja, pronalaženje rešenja, marketing rešenja itd. Pri tome, inovacioni proces je usmeren na različite faze određenog inovacionog napora gde svaka faza odgovara jedinstvenom skupu aktivnosti. Konsekventno navedenom, proizlazi zaključak da je i upravljanje (menadžment) inovacijama svojevrsan proces koji se sastoji od više faza. Ako se inovacija posmatra kao kompleksan proces koji se sastoji od mnoštva različitih aktivnosti, osnovno pitanje koje se danas postavlja, odnosi se na mogućnosti upravljanja inovacijama. S tim u vezi, pažnja savremenih teoretičara iz oblasti upravljanja (menadžmenta) inovacijama usmerena je, pre svega, na definisanje različitih faza inovacionog procesa, kao i uloge učesnika u organizaciji tokom odvijanja pojedinih faza. Dakle, upravljanje inovacijama je svojevrsan proces koji se sastoji iz više faza. U široj literaturi koja se bavi menadžmentom inovacija za različite vrste inovacija diferenciraju se uglavnom i različite faze upravljačkog (menadžment) procesa, ali takođe se i za jednu istu vrstu inovacija diferencira različit broj faza. To implicira zaključak da je u stvarnosti broj faza (koraka) potrebnih za realizaciju određene inovacije vrlo diskutabilan i problematičan. S tim u vezi, moglo bi se reći da savremeni menadžeri ipak preferiraju praktične aspekte upravljanja (menadžmenta) inovacijama koji se sastoji od pet osnovnih faza: invencija, razvoj, difuzija, integracija i praćenje (evaluacija).

8. Savremeno upravljanje inovacijama usmereno je na različite faze određenog inovacionog napora, pri čemu svaka faza odgovara jedinstvenom skupu aktivnosti, što *de facto* predstavlja značajnu razliku u odnosu na ranije inovativne modele inovacionog procesa. Međutim, iako se radi o savremenom shvatanju inovacionog procesa, ono poput ranijih shvatanja ipak ima određenih nedostataka, jer se ne može na isti način primeniti kod svih tehnoloških rešenja i u svim delatnostima. Inovacioni proces nije rutinski proces, što upućuje na zaključak da napredak u inovacionom procesu ne može biti unapred programiran i sa sigurnošću predviđen, jer postoji neizvesnost vezano za nastanak pojedinih situacija, dok i samu strukturu inovacionog procesa karakteriše velika složenost. Zbog toga, mišljenja smo da inovacioni proces treba da bude samo put, mapa ili vodič za nešto što može da pomogne ljudima da izgrade svoj metod ili model, koji bi im omogućio da pronađu rešenje koje je za njih najprikladnije. Sledstveno tome, svi tzv. tradicionalni podprocesu menadžmenta u novom inovativnom okruženju, trebali bi da stalno doživljavaju promene i to u funkciji uspešnog upravljanja inovacijama u preduzeću.

9. Savremena teorijska literatura, ali sve više i privredna i društvena praksa danas se bavi fenomenom *promena*, često ih poistovećujući sa pojmom *inovacija*. Ipak postoji znatna razlika između ovih fenomena, iako često dolazi do njihovog preplitanja i dopunjavanja kada se nastoji unaprediti poslovanje određenih organizacionih poslovnih sistema. *Promena* kao opšti pojam podrazumeva odstupanje u odnosu na zatečeno stanje, dok se inovacije odnose na promene kojima se obuhvata kreiranje nove ideje o unapređenju proizvodne tehnologije, proizvodnog dizajna ili načina pružanja usluga. Dakle, promene omogućuju da se ostvari nešto novo i različito ili bolje rečeno, promena predstavlja *poziv* za inovaciju. Zbog toga, inovacija nastaje nakon svrsishodnog i organizovanog traganja za promenama. Pri tome, većina uspešnih inovacija koristi promenu, dok naučna disciplina o inovacijama predstavlja *de facto* jednu dijagnostičku disciplinu u smislu – *istraživanje oblasti promena* koje treba da pruže ideje za inovacije. Promene u ekonomskoj sferi društvenog života odvijaju se pod dejstvom novih tehnologija kao motorne snage koja omogućava razvoj poslovnih operacija u cilju stvaranja i distribuiranja novih upotrebnih vrednosti za koje postoji zainteresovanost potrošača, izražena u vidu tržišne tražnje. Pri tome, važno je naglasiti da u sprovođenju promena posebno je bitna uloga *preduzetništva* koje se javlja kao dinamični proces koji se zasniva na viziji, transformaciji, promenama i velikoj kreativnosti. To ujedno znači, da promene treba razumeti na pravi način tj. kao višeznačan, višedimenzionalan i slojevit civilizacijski proces kojim treba znati i efikasno upravljati, odnosno usmeravati ga u pravcu postavljenih ciljeva.

10. Upravljanje promenama je postao jedan novi koncept u savremenom menadžmentu koji uvažava činjenicu da su danas brze promene specifična pojava vremena u kome živimo i da preduzeće ne može efikasno da posluje i razvija se, ako ne ide u korak sa promenama i ako ih ne koristi. Zato je brzo reagovanje na promene i prilagođavanje promenama osnova uspešnog upravljanja preduzećem. Promene i sa njima povezane inovacije, danas predstavljaju ključne faktore uspešnog upravljanja preduzećem. Više nema realnih mogućnosti da se posluje i upravlja bez promena, tako da *koncept upravljanja promenama* predstavlja današnji i ujedno sutrašnji upravljački koncept koji se već odavno koristi u svetu. Savremena teorija menadžmenta se danas dosta bavi ne samo razradom već i primenom koncepta upravljanja promenama. Pri tome, logično je da se predlažu različiti pristupi, ali oni u osnovi ne daju neke bitne razlike u shvatanju suštine filozofije koncepta upravljanja promenama. To upućuje na zaključak da postoji dosta jedinstven stav u pogledu toga da koncept upravljanja promenama podrazumeva jedan detaljan i sistematski pristup u prihvatanju novih ideja, inovacija i promena, kao jedan globalni pristup u sprovođenju promena u svim segmentima preduzeća. *Koncept upravljanja promenama* zahteva da se formira jedna nova organizacija i poslovna politika preduzeća, koje bi bile fokusirane prvenstveno na uočavanje promena i njihovo efikasno uvođenje i korišćenje u preduzeću.



**11.** U literaturi o inovacijama postoji veliki broj različitih pristupa, odnosno modela upravljanja inovacijama, ali generalno gledano, svi modeli mogu se diferencirati u osnovne četiri grupe, to su: (1) *Linearni modeli*; (2) *Simultani modeli*, (3) *Interaktivni modeli*; (4) *Mrežni modeli*. Prve tri grupe modela, pripadaju tzv. tradicionalnim *zatvorenim modelima*, dok poslednji mrežni model pripada grupi tzv. savremenih *otvorenih modela* upravljanja inovacijama. Osnovna karakteristika tradicionalnih modela upravljanja inovacijama jeste zatvorenost inovacionog procesa. Inovativne aktivnosti preduzeća sprovode se samo unutar preduzeća, na osnovu raspoloživih znanja i tehnologije, a intelektualna svojina predstavlja poslovnu tajnu. Istraživači i menadžeri u oblasti tehnologije i upravljanja inovacijama povezani su u unutrašnje istraživačko-razvojne centre koji su zaduženi za razvoj inovacija. Prema ovom pristupu, uspešna inovacija nastaje kao rezultat inovativnih aktivnosti unutar preduzeća i zato je neophodno obezbediti punu kontrolu nad tim aktivnostima, kako bi se lakše njima upravljalo. Osnovna pretpostavka zatvorenog modela inovacija je da uspešna inovacija zahteva kontrolu. Od preduzeća se očekuje da samostalno zaokruži ceo inovacioni i poslovni proces, od ideje, razvoja i proizvodnje, do marketinga, distribucije, servisiranja i finansiranja inovacije i proizvodnje. Otvoreni model upravljanja inovacijama predstavlja savremeni i ujedno holistički pristup upravljanju inovacijama, a nastao je kao odgovor na globalizaciju privrede i bolje korišćenje informacione tehnologije, povećanje mobilnosti radne snage i sve veće prisustvo zajedničkih ulaganja. Zato model naglašava potrebu za većom saradnjom između različitih preduzeća kako bi se umanjili potencijalni rizici i troškovi i istovremeno povećala efikasnost inovativnog procesa i bolje komercijalizovala inovaciona ideja na tržištu. Stoga, savremeni model poslovanja podrazumeva napuštanje zatvorenog i razvoj otvorenog modela inoviranja, pogotovo što on omogućava i brži razvoj MSP koja udruživanjem ideja, inovativnih aktivnosti i resursa mogu značajnije da utiču na svoju bolju pozicioniranost na tržištu.

**12.** Tokom protekle dve decenije, pojava značajnih inovacija na finansijskim tržištima i internacionalizacija finansijskih tokova značajno su promenili prirodu bankarstva, gotovo do neslućenih razmera. Kao i kod drugih industrija i grana privrede, tako i kod finansijske industrije osnovni cilj poslovanja jeste ostvariti dobit od prodaje finansijskih proizvoda i usluga. Zbog toga finansijske institucije konstantno razvijaju nove proizvode i usluge u cilju maksimiziranja dobiti, da bi zadovoljile kako vlastite tako i potrebe svojih klijenata. Promene u finansijskom okruženju stimulisale su finansijske institucije, posebno banke, da neprestano tragaju za inovacijama koje će biti profitabilne. Konsekventno tome, tokom poslednje dve decenije došlo je do ozbiljnih promena u ekonomskom, tehnološkom i društvenom razvoju koje su našle adekvatnog odraza i na profile, oblike, načine rada i organizaciju finansijskih institucija, a posebno banaka. Bankarstvo danas razvija nove proizvode i usluge uz pomoć informacionih tehnologija, čime su

pomerene granice tzv. tradicionalnog bankarstva, a time se bitno utiče na olakšane i ubrzane tokove novčanih sredstava. Razvoj i brz napredak informacione i komunikacione tehnologije kao i automatizacija bankarskog sektora implicirali su kreiranje čitavog niza revolucionarnih bankarskih inovacija, odnosno širok asortiman novih bankarskih proizvoda i usluga u čijem fokusu interesovanja su potrebe klijenata. Najveće tehnološko dostignuće u razvoju savremenog bankarstva je pojava elektronskog novca, a samim tim i elektronskog bankarstva. S tim u vezi, osnovna suština bankarske ponude u segmentu elektronskog bankarstva ogleda se u tome da banka obezbedi potpunu dostupnost servisa svim korisnicima bankarskih usluga tokom celog dana, bez potrebe lične posete banci i bez ograničenja u pogledu radnog vremena. To praktično znači, da klijent banke kao korisnik njenog elektronskog servisa može u svako doba da obavi svoje poslove, da proveri stanje na računu, informiše se o najnovijim promenama kod banke, kao i da izvršava sve finansijske i bankarske transakcije bez ikakvih ograničenja. Banke sa klijentima uspostavljaju odnos prerko bankarskih ekspozitura, trgovačkih mreža, bankomata, telefonskog bankarstva, POS terminala, SMS bankarstva i mobilnog bankarstva. Na ovaj način, elektronsko bankarstvo i napredne informaciono-komunikacione tehnologije zasnovane na Internetu imaju ključnu ulogu u procesu inkorporiranja korisnika bankarskih usluga u inovacione procese savremenih bankarskih organizacija.

\* \* \* \* \*

S obzirom da je u ovom zaključnom delu rada bilo neophodno u najkraćim potezima formulisati samo neke esencijalne stavove i zaključke u radu, svakako da se pri tome dobar deo činjenica i izostavio, što je pre svega, posledica objektivne nemogućnosti da se na relativno ograničenom prostoru ovih poslednjih strana rada toliko toga bitnog iskaže. S druge strane, očigledno je da se ovim radom nije mogao dati odgovor na sva pitanja koja proističu iz ovako izuzetno obimne i kompleksne problematike, što uslovljava da se na momente dobija utisak da se pojedinim značajnim pitanjima i elementima analize nije poklonilo dovoljno pažnje, te su kao takvi ostali nepotpuno i nedovoljno istraženi. Nema sumnje, da je ovoga već na samom početku istraživanja bio svestan i sam kandidat, kao i činjenice koja mu u ovom trenutku pruža lično zadovoljstvo da je smogao dovoljno intelektualne i psiho-fizičke snage da istraje u istraživanju tako složenog i ujedno tako značajnog problema, kao što je oblast inovacija, pogotovo što je teško i zamisliti da istraživanje pojedinca u ovoj oblasti menadžmenta može biti u pravom smislu reči sveobuhvatno i potpuno, a posebno da mu se ne bi imalo šta i to vrlo značajno dodati. Naravno, to ne isključuje mogućnost da se na neka nedovoljno rasvetljena i izostavljena pitanja u radu pokuša dati odgovor u eventualnom pokušaju daljeg istraživačkog rada u oblasti upravljanja inovacijama kao posebne discipline menadžmenta.

## LITERATURA

1. Albijanić, M. (2011). *Intelektualni kapital*, Službeni glasnik, Beograd.
2. Ahmetagić, E. (2007). *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Subotica.
3. Aktinson, R, E. (2014). *Ekonomika inovacija*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb.
4. Anđelić, G. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
5. Babić, M., Stavrić, B. (1999). *Menadžment*, KIZ Centar, Beograd.
6. Babić, V. (1995). *Strategijsko odlučivanje*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd.
7. Baldanza, C, Stankosky, M.A. (1999). *Knowledge Management: An evolutionary architecture toward enterprise engineering*, Paper read at International Council on Systems Engineering (INCOSE), Mid-Atlantic regional conference, September 15, 1999.
8. Barać, S, Hadžić, M, Stakić, B, Ivaniš, M. (2005). *Organizacija bankarstva*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd.
9. Barjaktarović, L. (2009). *Upravljanje rizikom*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
10. Baroš, Ž. (2006). *Preduzetništvo*, Visoka škola za informatiku i menadžment, Prijedor.
11. Beganović, A. (2015). *Razvoj inovativnosti i konkurentnosti malih preduzeća – komparativna analiza poslovne prakse Republike Srbije i Bosne i Hercegovine*, (doktorska disertacija), Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica.
12. Bijelić, N. (2005). *Preduzetništvo*, Visoka ekonomska škola Peć u Leposaviću, Leposavić.
13. Bjelica, V. (2001). *Bankarstvo – teorija i praksa*, Stylos, Novi Sad.
14. Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S. (2009). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, McMillan Business, London.
15. Certo, S.S., Certo, T.S. (2009). *Moderni menadžment*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o. Zagreb.
16. Coulter, M. (2013). *Entrepreneurship*, Prentice Hall, New York, 2013.
17. Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd.
18. Courcelle, Seneuil (1813-1892), *Traite des enterprises privees*, Galimard, Paris.
19. Ćirić, M. (2013). *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankama*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad.
20. Ćirović, M. (2001). *Bankarstvo*, Bridge Company, Beograd.
21. Ćirović, M. (2008). *Finansijski menadžment*, Naučno društvo Srbije, Beograd.

22. DeGeus, A.P. (1988). *Planning as Learning*, Harvard Business Review, mart-april 1988.
23. Des, G, Lampkin, T, Eisner, A. (2007). *Strategijski menadžment*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd.
24. Deakins, D, Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd.
25. Drucker P.F. (1991). *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd.
26. Dušanić, J. (2006). *Bankarsko poslovanje*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
27. Erić, D. (1997). *Finansijska tržišta i njihovi instrumenti*, Visoka poslovna škola Beograd.
28. Erić, D, Beraha, I, Đuričin, S, Kecman, N, Jakišić, B. (2012). *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka Beograd i Privredna komora Srbije, Beograd.
29. Đorđević, B. (1998). *Menadžment*, Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, Priština.
30. Đorđević, B. (2006). *Inovativni marketing u bankama – od invencije do komercijalizacije*, časopis Bankarstvo br. 11-12/2006, Udruženje banaka Srbije, Beograd.
31. Đukić-Ivanović, M, Lazić, M. (2014). *Podsticanje inovativnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji u funkciji unapređenja konkurentnosti u postkriznom periodu*, Ekonomske teme br.1/2014, Ekonomski fakultet, Niš.
32. Đuričin, D, Janošević, S. (2006). *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
33. Đurić, Z. (2004). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Priština.
34. Figar, N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš.
35. Gofin, K, Michell, R. (2005). *Innovation Management*, Palgrave, New York.
36. Gordon, J.R, Mondy, R.W, Sharplin, S.R. (1990). *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston.
37. Grubić Nešić, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promene*, AB Print, Novi Sad.
38. Grupa autora, (2004). *Preduzetnički menadžment*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
39. Heler, R. (2009). *Priručnik za menadžere*, (prevod sa engleskog), Profil knjiga d.o.o. Beograd.
40. Hennie, G. (2006). *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb.
41. Howard, P, G. (1992). *Starting Up Your Own Business*, McGraw-Hill Inc, New York.
42. Ivaniš, M. (2019). *Poslovne finansije*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad.
43. Ivaniš, M. (2002). *Menadžment*, Visoka politehnička škola, Beograd.
44. Ivaniš, M. (2006). *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
45. Ivaniš, M. (2007). *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

46. Ivaniš, M. (2012). *Finansije preduzeća*, R & B College, Beograd.
47. Ivaniš, M. (2013). *Poslovni plan kao instrument upravljanja preduzećem*, R & B College, Beograd.
48. Ivanko, Š. (1982). *Metodologija unapređivanja organizacije*, Zavod za produktivnost, Zagreb.
49. Ivanović-Đukić, M, Lazić, M. (2014). *Podsticanje inovativnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji u funkciji unapređenja konkurentnosti u postkriznom periodu*, Ekonomske teme br.1/2014, Ekonomski fakultet, Niš.
50. Ivanović, P. (2009). *Upravljanje rizicima u bankama*, Beogradska bankarska akademija, Beograd.
51. Ivković, M, Đorđević, B, Subić, Z, Milanov, D. (2011). *Internet marketing i elektronsko poslovanje*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
52. Jančetović, M., Erić, I. (2012). *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
53. Jokić, D. (2001). *Preduzetništvo – preduzetnički menadžment*, Naučno istraživački centar, Užice.
54. Jovanović, I. (2015). *Preuzetništvo u savremenim uslovima poslovanja*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor.
55. Jovanović, P. (1996). *Menadžment*, Grafoslog, Beograd.
56. Jović, Z. (2008). *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
57. Jović, Z. (2008). *Parabankarski i nekreditni poslovi*, Autorsko izdanje, Beograd, str. 36
58. Jovićević, R, Žugić, J. (2018). *Marketing u savremenom bankarstvu*, Univerzitet Mediteran, Podgorica.
59. Kaličanin, Đ. (2000). *Poslovni plan kao instrument strategijskog menadžmenta*, (Magistarski rad), Ekonomski fakultet, Beograd.
60. Kancir, R. (2007). *Marketing usluga*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
61. Kaplan, R, Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
62. Kisić, S, Perović-Jovanović, M. (1999). *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd.
63. Klobučić, P. (2019). *Finansijsko-tehnološke inovacije u platnim uslugama banaka u Evropskoj uniji*, (specijalistički posle diplomski rad), Ekonomski fakultet, Zagreb.
64. Knežević, S. (2006). *Strategijsko odlučivanje u bankama na osnovu informacija upravljačkog računovodstva*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
65. Komazec, S, Ristić, Ž. (2001). *Javne finansije – ekonomika javnog finansiranja*, Visoka poslovna škola, Beograd.
66. Komazec, S, Ristić, Ž. (2000). *Globalni finansijski menadžment*, Visoka poslovna škola, Beograd.
67. Komazec, S, Živkovič, A, Ristić, Ž. (2000). *Poslovna politika banaka*, Ekonomski fakultet, Beograd.
68. Kontić, J. (2010). *Strategije rasta preduzeća*, Zadužbina Andrejević, Beograd.

69. Kontić, L.J. (2008). *Inovacije – izazovi za budućnost*, Zadužbina Andrejević, Beograd.
70. Koontz, H. Fulmer (1990). *Ključni faktori produktivnosti*, Oslobođenje, Sarajevo.
71. Koprivica, M. (2007). *Svet usluga*, Unija fakulteta jugoistočne Evrope, Novi Sad – Bar.
72. Kovačević, M, Đurović, M. (2014). *Elektronsko bankarstvo*, Pravo – teorija i praksa br.1-3/2014, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad.
73. Krstić, N, Tešić, D. (2016). *Digitalna transformacija bankarskog poslovanja – opasnost ili prilika*, Bankarstvo br. 2/2016, vol. 45, Beograd.
74. Levi Jakšić, M. (2018). *Tehnološko preduzetništvo*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
75. Levi-Jakšić, M, Marinković, S, Petković, J. (2015). *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*, FON, Beograd.
76. Lučić, L.J. (2012). *Bankarsko poslovanje i platni promet*, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad.
77. Lukinović, M, Stamatović, M, Šarkić, N. (2017). *Inovacije, pravno-ekonomski aspekti*, Pravni fakultet Univerziteta Union u Beogradu, i Javno preduzeće „Službeni glasnik“, Beograd.
78. Ljubojević, Č. (2004). *Marketing usluga*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad.
79. Ljubojević, Č, Ćirić, M. (2017). *Marketing usluga*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad.
80. Mahmutović, H., Kulović, DŽ. (2010). *Upravljanje preduzećem*, Data Status, Beograd.
81. Malešević, Đ, Čavlin, M. (2009). *Poslovna analiza*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad.
82. Mandal, Š, Carić, M. (2006). *Upravljanje istraživanjem, razvojem i transferom tehnologija*, Univerzitet Privredna Akademija u Novom Sadu.
83. Mandić, V. (2014). *Metodologija za upravljanje inovacijama*, WBCInno radionica: „Razvoj naučno-tehnoloških parkova i biznis inkubatora u Srbiji kroz jačanje kapaciteta i saradnju sa univerzitetima“, 11-12. septembar 2014, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac.
84. Marić, N, Konjikušić, S. (2009). *Uvod u nauku o upravljanju*, Daza Status, Beograd.
85. Marinković, S. (2012). *Menadžment inovacija u uslugama*, Zadužbina Andrejević, Beograd.
86. Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
87. Mašić, B. (2001). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd.
88. McKelvey, M. (1996). *Evolutionary Innovations*, Oxford University Press, Oxford.
89. Mikarić, B, Trajković, D. (2013). *Uticaj elektronskog poslovanja na poboljšanje usluga u bankarstvu*, časopis Visoke poslovne škole „Prof. dr Radomir Bojković“, Kruševac, godina I, broj 2, sveska 2/2013, Kruševac.
90. Mileusnić, N. (1998). *Menadžment preduzeća*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd.

91. Mishkin, F. (2006). *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd.
92. Mishkin, F, Eakins, S. (2005). *Finansijska tržišta i institucije*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o. Zagreb.
93. Mishkin, F. (2010). *Ekonomija novca, bankarstva i finansijskih tržišta*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb.
94. Modrić, Z. (2006). *Menadžerska kompetentnost*, BMD – Mega d.o.o., Beograd.
95. Mosurović Ružičić, M. (2012). *Organizacije i inovacije*, Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Beograd.
96. Nićin, N, (2011). *Bankarstvo*, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd.
97. Nedić, V. (2015). *Razvoj modela upravljanja inovacijama za unapređenje poslovne izvrsnosti malih i srednjih preduzeća*, (doktorska disertacija), Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac.
98. Nikolić, M. (2014). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća kao faktor privrednog razvoja Srbije*, (Doktorska disertacija), Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš.
99. Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
100. Nikolić, N. (2012). *Metode odlučivanja*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
101. Nikolić, Ž. (2007). *Ekonomika preduzeća*, Fineks, Beograd.
102. Nikolić, M, Malenović, N, Pokrajčić, D, Paunović, B. (2004). *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.
103. Novaković, V, Samardžić, D. (2000). *Mali biznis i preduzetništvo*, Draslar Partner, Beograd.
104. NJeguš, S. (2007). *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
105. Ožegović, L, Sajfert, Z. (2009). *Preduzetništvo*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad.
106. Ožegović, L, Sajfert, Z, Igić, S. (2011). *Menadžment*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad.
107. Paunović, B. (2014). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 46
108. Paunović, B, Zipovski, D. (2005). *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd.
109. Pavličić, D. (2007). *Teorija odlučivanja*, Ekonomski fakultet, Beograd.
110. Pećanac, R. (2008). *Razvoj i upravljanje inovacionim procesima*, Srbija Invent, Zrenjanin.
111. Penezić, N. (2010). *Preduzetništvo – savremeni pristup*, Akademska knjiga, Novi Sad.
112. Penezić, N. (1998). *Upravljanje razvojem malih preduzeća*, Zadužbina Andrejević, Beograd.

113. Petti, C. (2012). *Technological Entrepreneurship in China*, Edward Elgar, London.
114. Petković, M, Janićijević, N, Bogičević, B. (2002). *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
115. Pokrajac, S.(2001). *Menadžment promena i promene menadžmenta*, Topy , Beograd.
116. Pokrajac, S., Tomić, D. (2008). *Preduzetništvo*, Alfa-graf, Novi Sad.
117. Pokrajac, S., Tomić, D. (2011). *Menadžment*, Alfa-graf, Novi Sad.
118. Pokrajčić, D. (2002). *Ekonomika preduzeća*, Autorsko izdanje, Beograd.
119. Porter, M. (2008). *O konkurenciji*, (prevod sa engleskog), Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju (FEFA), Beograd.
120. Predić, B. (2004). *Strategijsko i taktičko planiranje i politika preduzeća*, Naučna KMD, Beograd.
121. Pušara, K. (1993). *Bankarstvo i sistemi plaćanja*, Alef, Novi Sad.
122. Račić, Ž. (2018). *Bankarstvo*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad.
123. Radovanović, T. (2001). *Menadžment malog preduzeća*, Prometej, Novi Sad.
124. Radović, M. (1995). *Preduzetništvo – vodič za uspešan biznis*, Udruženje menadžera Srbije, Beograd.
125. Rainer, K, Turban, E. 2009). *Uvod u informacione sisteme – podrška i transformacija poslovanja*, John Wiley&Sons, Inc. (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd.
126. Rakić, S.(2016). *Ispitivanje uticaja društveno odgovornog poslovanja na profitabilnost banaka u Evropskoj uniji*, (doktorska disertacija), Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica.
127. Rončević, A. (2006). *Nove usluge bankarskog sektora*, Ekonomski pregled, 57 (11), Zagreb.
128. Rose, P. (2005). *Menadžment komercijalnih banaka*, (prevod sa engleskog), Mate d.o.o., Zagreb.
129. Rose, P, Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd.
130. Sagić, Z. (2016). *Inovacije i preduzetništvo*, Visoka poslovno-tehnička škola, Užice.
131. Sajfert, Z. (2008). *Upravljanje promenama*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
132. Sajfert, Z. (2009). *Menadžment – teorija i praksa*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
133. Sajfert, Z. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
134. Sajfert, Z. (2006). *Organizacija poslovnih sistema*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
135. Sajfert, Z, Čočkalo, D. (2010). *Preduzetništvo*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.



136. Sajfert, Z, Egić, B, Nikolić, M. (2005). *Strategijski menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
137. Sajfert, Z, Adamović, Ž, Bešić, C. (2005). *Menadžment znanja*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
138. Sajfert, Z, Vukonjanski, J. (2008). *Organizaciona kultura*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
139. Sajfert, Z, Đorđević, D, Bešić, C. (2006). *Menadžment trendovi*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
140. Sanader, D, (2014). *Mobilno bankarstvo – novi trend u savremenom bankarskom sektoru*, Bankarstvo br. 5/2014, Udruženje banaka Srbije, Beograd.
141. Simić, I. (2008). *Menadžment*, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš.
142. Sekulović, B. (2004). *Analiza poslovanja preduzeća*, Autorsko izdanje, Beograd.
143. Stavrić, B., Živković, M., Rakić, S. (2005). *Ekonomika biznisa*, Visoka ekonomska Škola „Prota Mateja Nenadović“, Valjevo.
144. Stavrić, B, Kokeza, G. (2009). *Upravljanje poslovnim sistemom*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd.
145. Stavrić, B, Ivaniš, M. (2012). *Menadžment poslovnih sistema*, R & B College, Beograd.
146. Stavrić, B, Jovičić, M. (2009). *Menadžment*, Fakultet poslovne ekonomije, Bijeljina.
147. Stefanović, Ž. (2004). *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
148. Stefanović, V. (2000). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za menadžment – Zaječar i Poslovna škola „Megatrend“ – Beograd.
149. Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital*, Doubleday-Currency, New York.
150. Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*, Mc Graw Hill, New York.
151. Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*, A Galaxy Book, New York.
152. Schumpeter, J. (1982). *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*, Globus, Zagreb.
153. Svorcan M. (2000). *Menadžment usluga*, Ademo, Beograd.
154. Ščekić, V, Stipankov, I, Pecić, D. (2012). *Inovativnost malih i srednjih preduzeća*, Inovacije i razvoj br. 2/2012, Institut za rudarstvo i metalurgiju, Beograd.
155. Šoškić, B. (1976). *Ekonomске doktrine – razvitak i osnove savremene ekonomske analize*, Savremena administracija, Beograd.
156. Tornjanski, V, Petrović, D, Milanović, M. (2016). *Efekti IT i strategija otvorenih inovacija na inovacione i finansijske performanse u bankarstvu*, časopis Bankarstvo br. 1/2016, Udruženje banaka Srbije, Beograd.
157. Veljović, A. (2004). *Informatičko upravljanje razvojem preduzeća*, Kompjuter biblioteka, Čačak.

158. Vučićević, S, Jančić, D. (2007). *Menadžment u poslovanju preduzeća*, Beogradska poslovna škola, Visoka strukovna škola, Beograd,
159. Vunjak, N. (1995). *Finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica.
160. Vunjak, N, Kovačević, LJ. (2006). *Bankarstvo – bankarski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica.
161. Vunjak, N, Kovačević, Lj. (2011). *Bankarstvo – bankarski menadžment*, Ekonomski fakultet Subotica, Internacionalni univerzitet Travnik, Proleter a.d. Bečej, Subotica.
162. Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*, (prevod sa engleskog), Data Status, Beograd.
163. Wren, D, Voich, D. (2001). *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd.
164. Zelenović, V. (2012). *Marketing u bankarstvu*, Proleter a.d., Bečej.
165. Živković, A, Stankić, R, Krstić, B. (2004). *Bankarsko poslovanje i platni promet*, Ekonomski fakultet, Beograd.

## ELEKTRONSKI IZVORI

1. Elektronska baza podataka u Mega tabelama preduzeća – Tehnoexport
2. Internet sajt Banke – Poštanska štedionica
3. [www.academia.edu](http://www.academia.edu) (15.05 2020).
4. [www.posted.co.rs/o\\_banci.html](http://www.posted.co.rs/o_banci.html) (19.08 2020).
5. <http://www.industrija.rs/vesti/clanak/prednosti-elektronskog-bankarstva> (22.08 2020).
6. [http://www.pointelektronik.com/proizvod/pos-terminali-stari-model\\_29.html](http://www.pointelektronik.com/proizvod/pos-terminali-stari-model_29.html). (22.08 2020).
7. <http://www.industrija.rs/vesti/clanak/prednosti-elektronskog-bankarstva> (22.08 2020).
8. <http://www.posted.co.rs/mobibank.html> (26.08 2020)
9. [http://www.posted.co.rs/sms\\_info.html](http://www.posted.co.rs/sms_info.html) (26.08 2020)
10. <http://www.posted.co.rs/cardalarm.html> (26.08 2020)
11. [http://www.posted.co.rs/zona\\_24\\_7.html](http://www.posted.co.rs/zona_24_7.html) (27.08 2020)
12. <http://www.posted.co.rs/postcard.html> (27.08 2020)
13. <http://www.posted.co.rs/visa.html> (27.08 2020)
14. <http://www.posted.co.rs/dinacard.html> (28.08 2020)
15. <http://www.posted.co.rs/maestro.html> (28.08 2020)
16. <http://www.posted.co.rs/mastercard.html> (28.08 2020)
17. <http://www.posted.co.rs/mastergold.html> (28.08 2020)
18. [http://www.posted.co.rs/visa\\_kreditna.html](http://www.posted.co.rs/visa_kreditna.html) (28.08 2020)
19. [http://www.posted.co.rs/postcard\\_poslovna.html](http://www.posted.co.rs/postcard_poslovna.html) (28.08 2020)
20. [http://www.posted.co.rs/visa\\_poslovna\\_deb.html](http://www.posted.co.rs/visa_poslovna_deb.html) (28.08 2020)

## B I O G R A F I J A

**Bajić Živan** rođen je 29.12 1982. godine u Šapcu, gde je završio osnovnu školu i srednju ekonomsku školu. Nakon srednjeg obrazovanja nastavio je dalje školovanje na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta u Beogradu, gde je diplomirao 2006. godine, čime je stekao stručni naziv diplomirani ekonomista.

Nakon diplomiranja na Fakultetu, upisao je Master studije na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu, gde je masterirao 2011. godine, čime je stekao akademski stepen Master ekonomista.

Nakon završetka Master studija nastavlja dalje školovanje i upisuje Doktorske studije takođe na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu, privodeći Doktorske studije polako kraju tokom 2020. godine, izradom i prijavom svoje Doktorske disertacije pod naslovom: „Upravljanje inovacijama u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća i banaka“.

Bajić Živan je svoju radnu karijeru započeo u Banci Poštanska štedionica u Šapcu, gde je najpre od bankarskog službenika – referenta, napredovao do pozicije šefa Ekpoziture Banke, a zatim i do direktora Filijale Banke – Poštanska štedionica u Šapcu, gde se i danas nalazi.

Takođe, kraći vremenski period od godinu dana, (2016-2017), bio je zaposlen i u inostranoj kompaniji gde je bio na poziciji generalnog direktora Italijanske fabrike obuće „Karina moda“ doo u Koceljavi.

Nakon godinu dana provedenih u inokompaniji, na poziv top menadžmenta Banke Poštanska štedionica, ponovo je došao sa zaposlenjem u Banku Poštanska štedionica i to na poziciju generalnog direktora Filijale Banke Poštanska štedionica u Šapcu, gde se i danas nalazi.

Tokom svoje radne karijere u Banci Poštanska štedionica, Bajić Živan je prošao i nekoliko obuka u Narodnoj Banci Srbije, kao što su: poslovanje sa gotovim novcem, veštine rada sa „teškim“ klijentima banke i veštine poslovne komunikacije u bankarskim organizacijama. U poslu je ispoljio visok stepen odgovornosti i organizovanosti, sposobnost prilagođavanja, kao i spremnost i ličnu želju za daljim stručnim usavršavanjem i učenjem.