



UNIVERZITET U NOVOM SADU  
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA U  
NOVOM SADU

---



mr Vasilj Koprivica

# **Efektivni menadžment sajamskih institucija i privrednih izložbi**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Novi Sad, 2018



КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, <b>РБР:</b>	
Идентификациони број, <b>ИБР:</b>	
Тип документације, <b>ТД:</b>	Монографска публикација
Тип записа, <b>ТЗ:</b>	Текстуални штампани материјал
Врста рада, <b>ВР:</b>	Докторска дисертација
Аутор, <b>АУ:</b>	мр Васиљ Копривица
Ментор, <b>МН:</b>	Проф. др Радо Максимовић
Наслов рада, <b>НР:</b>	Ефективни менаџмент сајамских институција и привредних изложби
Језик публикације, <b>ЈП:</b>	Српски / латиница
Језик извода, <b>ЈИ:</b>	Српски / енглески
Земља публиковања, <b>ЗП:</b>	Република Србија
Уже географско подручје, <b>УГП:</b>	АП Војводина
Година, <b>ГО:</b>	2018
Издавач, <b>ИЗ:</b>	Ауторски репринт
Место и адреса, <b>МА:</b>	Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6
Физички опис рада, <b>ФО:</b> <small>(поглавља/страна/ цитата/табела/слика/графика/прилога)</small>	10/314/214/74/48/78/6
Научна област, <b>НО:</b>	Индустријско инжењерство / Инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, <b>НД:</b>	Инжењерски менаџмент / Организација и управљање системима
Предметна одредница/Кључне речи, <b>ПО:</b>	Сајмови, привредни системи, сајмовска индустрија, програмско управљање, управљање догађајима, CRM, BSC
<b>УДК</b>	
Чува се, <b>ЧУ:</b>	Библиотека Факултета техничких наука у Новом Саду, Трг Доситеја Обрадовића 6, Нови Сад
Важна напомена, <b>ВН:</b>	
Извод, <b>ИЗ:</b>	Предмет истраживања у раду јесте истраживање значаја тржишних институција, посебно сајамских организација, у остваривању усвојених економских и трговинских политика. У оквиру овог предмета истраживања биће посебно истражен развој и основне карактеристике сајамских приредби, управљање сајамском приредбом као догађајем. При истраживању биће коришћен пројектни приступ сваком догађају у оквиру сајамске организације. У анализи облика организованости посебно ће бити истражени облици организовања најзначајнијих међународних сајмова, као и модел пројектне организације у остваривању програма сајамских приредби.
Датум прихватања теме, <b>ДП:</b>	
Датум одбране, <b>ДО:</b>	
Чланови комисије, <b>КО:</b>	Председник: проф. др Илија Ћосић, редовни професор
	Члан: проф. др Душан Бобера, редовни проф.
	Члан: проф. др Никола Радаковић, редовни професор
	Члан: проф. др Лепосава Грубић-Нешић, ред. професор
	Члан, ментор: Проф. др Радо Максимовић, редовни проф
	Потпис ментора



## KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, <b>ANO</b> :	
Identification number, <b>INO</b> :	
Document type, <b>DT</b> :	Monograph documentation
Type of record, <b>TR</b> :	Textual printed material
Contents code, <b>CC</b> :	Ph.D. Thesis
Author, <b>AU</b> :	Mr Vasilj Koprivica
Mentor, <b>MN</b> :	Prof. Rado Maksimović, Ph.D.
Title, <b>TI</b> :	Effective management of fair institutions and business exhibitions
Language of text, <b>LT</b> :	Serbian
Language of abstract, <b>LA</b> :	Serbian / English
Country of publication, <b>CP</b> :	Republic of Serbia
Locality of publication, <b>LP</b> :	AP Vojvodina
Publication year, <b>PY</b> :	2014
Publisher, <b>PB</b> :	Author's reprint
Publication place, <b>PP</b> :	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovica 6
Physical description, <b>PD</b> : <small>(chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)</small>	10/314/214/74/48/78/6
Scientific field, <b>SF</b> :	Industrial engineering / Engineering management
Scientific discipline, <b>SD</b> :	Engineering management / Organizational behavior
Subject/Key words, <b>S/KW</b> :	Trade fairs, business systems, fairs industry, program management, event management, CRM, BSC
<b>UC</b>	
Holding data, <b>HD</b> :	Library of the Faculty of Technical Sciences, Trg Dositeja Obradovica 6, Novi Sad
Note, <b>N</b> :	
Abstract, <b>AB</b> :	The subject of research in the paper is the research of the importance of market institutions, especially fair organizations, in the implementation of adopted economic and trade policies. Within this subject, the development and basic characteristics of the fair events, the management of the fair event as an event will be especially explored. The research will use the project approach to each event within the fair organization. In analyzing the form of organization, the forms of organizing the most important international fairs will be explored, as well as the model of the project organization in the realization of the program of the fair events.
Accepted by the Scientific Board on, <b>ASB</b> :	
Defended on, <b>DE</b> :	
Defended Board, <b>DB</b> :	President: Prof. Ilija Cosic, Ph.D., full-time professor
Member:	Prof. Dušan Bobera, Ph.D., full-time professor
Member:	Prof. Nikola Radaković, Ph.D., full-time professor
Member:	Prof. Leposava Grubić-Nešić, Ph.D., full-time prof.
Member, Mentor:	Prof. Rado Maksonović, Ph.D.
	Menthor's sign

# SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Predmet, zadatak i ciljevi istraživanja</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Hipoteze istraživanja</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Pregled vladajućih stavova i shvatanja u literaturi</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Potrebe istraživanja</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5 Naučni i društveni značaj problema istraživanja</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6 Ciljevi i metode istraživanja</b> .....	<b>7</b>
<b>1.7 Pregled rada po poglavljima</b> .....	<b>8</b>
<b>2 SAVREMENI PRIVREDNI SISTEMI KAO OKRUŽENJE SAJAMSKE INDUSTRIJE</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Značaj tržišnih institucija u ostvarenju ekonomske i trgovinske politike</b> <b>12</b>	
<b>2.2 Uloga i značaj sajamske industrije</b> .....	<b>19</b>
2.2.1. Razvoj i karakteristike sajamskih priredbi.....	21
2.2.2. Globalna asocijacija izlagačke industrije.....	30
2.2.3. Strateški značaj sajamskih priredbi.....	34
<b>2.3 Stanje globalne sajamske industrije danas</b> .....	<b>40</b>
<b>2.4 Projekcije budućih pravaca razvoja sajamske industrije (analiza trendova)</b> .....	<b>50</b>
<b>2.5 Osnovne strukturne odrednice sajamske industrije</b> .....	<b>62</b>
<b>3 IMPERATIVNE VREDNOSNE PLATFORME POSLOVANJA SAJAMSKE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>72</b>
<b>3.1 Sajamska organizacija kao privredni subjekt</b> .....	<b>72</b>
<b>3.2 Strateško upravljanje sajamskim organizacijama</b> .....	<b>74</b>
<b>3.3 Tradicionalni i savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije</b> <b>87</b>	
3.3.1 Tradicionalni organizacioni dizajn sajamske organizacije .....	87
3.3.2 Timska struktura kao savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije .....	89
3.3.3 Matrične i projektne strukture kao savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije .....	93
3.3.4 Organizacije bez granica kao savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije .....	95

3.3.5 Učea organizacija kao savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije .....	97
<b>3.4 Sajamska organizacija kao projektna organizacija .....</b>	<b>100</b>
<b>3.5 Upravljanje projektima kao deo programskog upravljanja sajamske organizacije .....</b>	<b>101</b>
<b>3.6 Menadžment događaja, kao osnovni pristup u kreiranju vrednosne platforme sajamske organizacije .....</b>	<b>105</b>
<b>3.7 Marketng usluga kao element systemske opredeljenosti sajamske organizacije i marketing miks .....</b>	<b>113</b>
3.8.1 Određenje pojma usluga i marketing usluga sajamskih organizacija .....	113
3.8.2 Marketing miks sajamskih organizacija .....	119
3.8.3 Ljudi kao element marketing miksa.....	126
<b>3.8 Menadžment odnosa sa potrošačima.....</b>	<b>130</b>
3.9.1 CRM segmenti.....	130
3.9.2 CRM u uslužnoj delatnosti.....	131
3.9.3 CRM organizacija.....	132
<b>3.9 Motivisanje izlagača i posetioca.....</b>	<b>132</b>
<b>3.10 Upravljanje kvalitetom kao element strateškog opredeljenja sajamske organizacije .....</b>	<b>135</b>
<b>4 OSNOVE PROGRAMSKOG UPRAVLJANJA (PROGRAM MENADŽMENT) SAJAMSKOM ORGANIZACIJOM .....</b>	<b>141</b>
<b>4.1 Upravljanje projektima kao delom programskog upravljanja.....</b>	<b>141</b>
<b>4.2 Upravljanje performansama sajamske organizacije.....</b>	<b>145</b>
<b>4.3 Efektivnost i efikasnost sajamske organizacije .....</b>	<b>152</b>
4.3.1 Efektivnost sajamske organizacije.....	155
4.3.2 Efikasnost sajamske organizacije.....	158
<b>4.4 Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u projektnom upravljanju</b>	<b>160</b>
4.4.1 Menadžment ljudskih resursa kao upravljačka funkcija u organizaciji.....	160
4.4.2 Upravljanje ljudskim resursima u projektima .....	164
<b>5 OSNOVNI PRILAZI U EFEKTIVNOM ORGANIZOVANJU SAJAMSKIH ORGANIZACIJA.....</b>	<b>167</b>
<b>5.1 Efikasnost i efektivnost kao preduslov uspešnosti sajamskih organizacija .....</b>	<b>167</b>
<b>5.2 Efikasnost i efektivnost odabranih sajamskih organizacija.....</b>	<b>169</b>

5.5.1 Osnovni podaci o odabranim sajamskim organizacijama .....	169
5.5.2 Izračunavanje na bazi odabranih pokazatelja .....	171
<b>5.3 Beogradski sajam – finansijski pokazatelji .....</b>	<b>172</b>
5.3.1 Beogradski sajam - Bilans stanja .....	172
5.3.2 Beogradski sajam – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti.....	173
5.3.3 Beogradski sajam – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti.....	177
<b>5.4 Novosadski sajam – finansijski pokazatelji .....</b>	<b>181</b>
5.4.1 Novosadski sajam - Bilans stanja .....	181
5.4.2 Novosadski sajam – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti.....	182
5.4.3 Novosadski sajam – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti.....	185
<b>5.5 Jadranski sajam – finansijski pokazatelji .....</b>	<b>188</b>
5.5.1 Jadranski sajam - Bilans stanja.....	188
5.5.2 Jadranski sajam – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti.....	190
5.5.3 Novosadski sajam – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti.....	193
<b>5.6 Messe Berlin – finansijski pokazatelji .....</b>	<b>196</b>
5.6.1 Messe Berlin - Bilans stanja .....	196
5.6.2 Messe Berlin – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti.....	197
5.6.3 Messe Berlin – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti.....	199
<b>5.7 Messe Frankfurt – finansijski pokazatelji .....</b>	<b>202</b>
5.7.1 Messe Frankfurt - Bilans stanja.....	202
5.7.2 Messe Frankfurt – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti.....	203
5.7.3 Messe Frankfurt – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti.....	205
<b>5.8 Sajamske organizacije kao projektne organizacije .....</b>	<b>209</b>
<b>5.9 Balanced scorecard sajamskih organizacija .....</b>	<b>210</b>
5.9.1 Organizacija poslovanja posmatranih preduzeća .....	212
5.9.2 Rangiranje posmatranih preduzeća .....	212

5.9.3. Ključne vrednosti sajamskih preduzeća.....	215
<b>5.10</b> <b>Karakteristike tržišta .....</b>	<b>217</b>
<b>5.11</b> <b>Rizici poslovanja i strategija upravljanja rizicima sajamskih organizacija .....</b>	<b>218</b>
<b>5.12</b> <b>BSC šema i tabela posmatranih sajamskih organizacija.....</b>	<b>219</b>
<b>6</b> <b>METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>221</b>
6.1    Metodološka organizacija istraživanja .....	221
6.2    Procedura prikupljanja podataka i veličina uzorka.....	222
6.3    Obrada podataka.....	222
<b>7</b> <b>REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>224</b>
7.1    Grafička prezentacija i deskripcija rezultata istraživanja .....	224
7.2    Rezultati anketnog istraživanja stavova zaposlenih .....	224
7.3    Rezultati anketnog istraživanja stavova izlagača.....	235
7.4    Rezultati anketnog istraživanja stavova posetioca .....	246
7.5    Kvalitativna analiza dobijenih rezultata .....	256
<b>8</b> <b>ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>261</b>
<b>9</b> <b>LITERATURA .....</b>	<b>266</b>
<b>10</b> <b>PRILOZI .....</b>	<b>281</b>
10.1    Prilog 1: Upitnik za posetioce sajamskih manifestacija .....	281
10.2    Prilog 2: Upitnik za učesnike (izlagače) na sajamskim manifestacijama 283	
10.3    Prilog 3: Upitnik za zaposlene u sajamskim organizacijama.....	285
10.4    Prilog 4: Tabela distribucije odgovora prema školskoj spremi.....	288
10.5    Prilog 5: Tabela distribucije odgovora prema obrazovnom nivou ispitanika (izlagača).....	294
10.6    Prilog 6: Distribucija odgovora ispitanika (posetioci) prema školskoj spremi	298

## LISTA TABELA:

Tabela 1. Etimološka analiza reči „sajam“ .....	22
Tabela 2. Vodeće manufaktorne izložbe u XVIII i XIX veku .....	27
Tabela 3. Promene u poslovnoj sredini i njihove implikacije po sajamske priredbe .....	66
Tabela 4. Primeri ciljeva sajamskih organizacija .....	79
Tabela 5. Swot analiza Beogradskog sajma.....	80
Tabela 6. Matrična organizacija.....	94
Tabela 7. Tradicionalna organizacija nasuprot učeojoj .....	98
Tabela 8. Klasifikacija usluga u zavisnosti od prirode usluge i tipa korisnika ..	115
Tabela 9. Klasifikacija usluga u zavisnosti od prirode odnosa između preduzeća i potrošača i prirode usluge .....	116
Tabela 10. Cenovnik zakupa poslovnog prostora Beogradskog sajma .....	122
Tabela 11. Dopunski elementi proširenog marketing miksa usluga.....	125
Tabela 12. Prilagođavanje 4P elemenata kontekstu usluga .....	125
Tabela 13. Pokazatelji likvidnosti .....	168
Tabela 14. Pokazatelji aktivnosti .....	168
Tabela 15. Pokazatelji profitabilnosti .....	169
Tabela 16. Pokazatelji efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti.....	169
Tabela 17. Zvanični srednji kurs EUR u odnosu na RSD na dan 31.12. 2015. i 2016. godine .....	172
Tabela 18. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Beogradski sajam .....	175
Tabela 19. Pregled pokazatelja aktivnosti u cilju ocene efikasnosti upravljanja potraživanjima i obavezama preduzeća Beogradski sajam.....	176
Tabela 20. Pregled pokazatelja profitabilnosti preduzeća Beogradski sajam...	179
Tabela 21. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Beogradski sajam .....	180
Tabela 22. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Novosadski sajam.....	184
Tabela 23. Pregled pokazatelja profitabilnosti preduzeća Novosadski sajam ..	186
Tabela 24. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Novosadski sajam .....	187
Tabela 25. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Jadranski sajam .....	191
Tabela 26. Pregled pokazatelja aktivnosti u cilju ocebe efikasnosti upravljanja potraživanjima i obavezama preduzeća Jadranski sajam .....	192
Tabela 27. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Jadranski sajam.....	195
Tabela 28. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Messe Berlin .....	198
Tabela 29. Pregled pokazatelja profitabilnosti preduzeća Messe Berlin .....	200
Tabela 30. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Messe Berlin.....	201



Tabela 31. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Messe Berlin.....	201
Tabela 32. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Messe Frankfurt.....	204
Tabela 33. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća Messe Frankfurt .....	205
Tabela 34. Pregled pokazatelja profitabilnosti preduzeća Messe Frankfurt .....	207
Tabela 35. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Messe Frankfurt.....	208
Tabela 36. Najčešće korišćene finansijske mere .....	210
Tabela 37. Uzorak mera za potrošače .....	211
Tabela 38. Mere učenja i razvoja zaposlenih.....	211
Tabela 39. Pregled posmatranih preduzeća sa gradovima i državama u kojima imaju sedište .....	212
Tabela 40. Raščlanjeni Balanced Scorecard posmatranih sajamskih preduzeća po perspektivama, ključnim faktorima, merilima i zadacima.....	219
Tabela 41. Distribucija ispitanika (zaposleni) po polu.....	224
Tabela 42. Distribucija ispitanika (zaposleni) po školskoj spremi .....	225
Tabela 43. Distribucija ispitanika po starosti.....	226
Tabela 44. Školska sprema prema starosti ispitanika .....	228
Tabela 45. Školska sprema prema polu.....	228
Tabela 46. Deskriptivne statističke osobine za pitanja 1-9 .....	230
Tabela 47. Deskriptivne statističke osobine za pitanja 10-17 .....	230
Tabela 48. Deskriptivne statističke osobine za pitanja 18-25 .....	231
Tabela 49. Deskriptivne statističke osobine za pitanja 26-33 .....	231
Tabela 50. Distribucija svih odovora iz upitnika .....	232
Tabela 51. Distribucija odgovora prema polu ispitanika.....	233
Tabela 52. Tabela Distribucija ispitanika (izlagača) prema polu .....	235
Tabela 53. Distribucija ispitanika (izlagača) po starosnoj dobi.....	236
Tabela 54. Distribucija ispitanika (izlagača) po starosnoj dobi .....	236
Tabela 55. Distribucija ispitanika (izlagača) po školskoj spremi .....	237
Tabela 56. Distribucija ispitanika (izlagača) prema delatnosti.....	238
Tabela 57. Distribucija školske spreme prema starosti ispitanika (izlagača) ...	241
Tabela 58. Distribucija ispitanika (izlagača) prema polu i starosti .....	242
Tabela 59. Distribucija ispitanika (izlagača) prema kvalifikacijama i polu.....	242
Tabela 60. Deskriptivne statističke osobine za pitanja ispitanika (izlagača) 1-9 .....	243
Tabela 61. Deskriptivne statističke osobine za pitanja ispitanika (izlagača) 10-17 .....	243
Tabela 62. Deskriptivne statističke osobine za pitanja ispitanika (izlagača) 18-21 .....	244
Tabela 63. Distribucija odgovora iz upitnika za izlagače.....	244
Tabela 64. Distribucija odgovora prema polu ispitanika (izlagača).....	245
Tabela 65. Distribucija ispitanika (posetioca) prema polu.....	247

Tabela 66. Distribucija ispitanika (posetioca) prema starosti .....	248
Tabela 67. Distribucija ispitanika (posetioca) prema školskoj spremi.....	249
Tabela 68. Distribucija školske spremne ispitanika (posetioca) prema starosnim grupama.....	251
Tabela 69. Tabela distribucija školske spremne ispitanika (posetioci) prema polu .....	252
Tabela 70. Tabela Analiza odgovora iz upitnika za posetioce .....	253
Tabela 71. Analiza odgovora iz upitnika za posetioce .....	253
Tabela 72. Distribucija odgovora iz upitnika za posetioce .....	254
Tabela 73. Distribucija odgovora iz upitnika prema polu .....	255
Tabela 74. Procentualni odnosi odgovora u sva tri upitnika .....	256

## LISTA GRAFIKONA:

Grafikon 1. Najbolji marketing kanal za promociju .....	34
Grafikon 2. Grafikon 2. Izvori zakonačnu odluku o kupovini .....	35
Grafikon 3. Demonstracija tržišnog prisustva .....	36
Grafikon 4. Grafikon 4. Lokacije za razmenu i prikupljanje informacija.....	36
Grafikon 5. Lokacije za prepoznavanje želje kupca .....	37
Grafikon 6. Najprofitabilnija investicija.....	37
Grafikon 7. Trošak do zaključivanja prodaje .....	38
Grafikon 8. Prosečan protok posetilaca na izložbama (posetioci na 100 kvadratnih stopa izloženog prostora).....	41
Grafikon 9. Delotvornost tima na izlagačkom štandu .....	42
Grafikon 10. Protok posetilaca u odnosu na zadovoljstvo izlagača i posetilaca .	43
Grafikon 11. Plan za kupovinu .....	45
Grafikon 12. Uključenost u proces donošenja odluka o kupovini .....	45
Grafikon 13. Prihod sajamskih organizacija .....	49
Grafikon 14. Neto dobit sajamskih organizacija .....	50
Grafikon 15. Ključni učesnici u projektima .....	164
Grafikon 16. Hijerarhija učesnika u projektu.....	166
Grafikon 17. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Beogradski sajam	172
Grafikon 18. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Beogradski sajam .....	173
Grafikon 19. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata preduzeća Beogradski sajam .....	174
Grafikon 20. Pregled kretanja novčanih tokova preduzeća Beogradski sajam.	174
Grafikon 21. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća Beogradski sajam .....	175
Grafikon 22. Pregled perioda kreditiranja kupaca i dobavljača preduzeća Beogradski sajam u 2016. godini .....	176
Grafikon 23. Pregled strukture i kretawa rezultata preduzeća Beogradski sajam .....	178
Grafikon 24. Pregled kretanja ukupnih prihoda, rashoda i rezultata preduzeća Beogradski sajam .....	178
Grafikon 25. Pregled kretanja pokazatelja profitabilnosti preduzeća Beogradski sajam .....	179
Grafikon 26. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnsti poslovanja preduzeća Beogradski sajam .....	180
Grafikon 27. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Novosadski sajam .....	181
Grafikon 28. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Novosadski sajam .....	182

Grafikon 29. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata preduzeća Novosadski sajam.....	183
Grafikon 30. Pregled kretanja novčanih tokova preduzeća Novosadski sajam	183
Grafikon 31. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća Novosadski sajam .....	184
Grafikon 32. Pregled strukture i kretanja rezultata preduzeća Novosadski sajam .....	185
Grafikon 33. Pregled strukture ukupnih prihoda, rashoda i neto rezultata preduzeća Novosadski sajam .....	186
Grafikon 34. Pregled kretanja pokazatelja profitabilnosti preduzeća Novosadski sajam .....	187
Grafikon 35. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Novosadski sajam .....	188
Grafikon 36. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Jadranski sajam...	189
Grafikon 37. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Jadranski sajam ..	189
Grafikon 38. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata preduzeća Jadranski sajam.....	190
Grafikon 39. Pregled kretanja novčanih tokova preduzeća Jadranski sajam ....	191
Grafikon 40. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća Jadranski sajam .....	192
Grafikon 41. Pregled perioda kreditiranja kupaca i dobavljača preduzeća Jadranski sajam u 2016. godini.....	193
Grafikon 42. Pregled strukture i kretanja rezultata preduzeća Jadranski sajam .....	194
Grafikon 43. Pregled kretanja ukupnih prihoda, rashoda i neto rezultata preduzeća Jadranski sajam.....	194
Grafikon 44. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Jadranski sajam.....	195
Grafikon 45. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Messe Berlin .....	196
Grafikon 46. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Messe Berlin .....	196
Grafikon 47. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata preduzeća Messe Berlin.....	197
Grafikon 48. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća Messe Berlin .....	198
Grafikon 49. Grafikon 33: Pregled strukture i kretanja rezultata preduzeća Messe Berlin.....	199
Grafikon 50. Pregled kretanja ukupnih prihoda, rashoda i rezultata preduzeća Messe Berlin.....	199
Grafikon 51. Pregled kretanja pokazatelja profitabilnosti preduzeća Messe Berlin.....	200
Grafikon 52. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Messe Frankfurt..	202
Grafikon 53. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Messe Frankfurt..	203

Grafikon 54. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata preduzeća Messe Frankfurt.....	204
Grafikon 55. Pregled strukture i kretanja rezultata preduzeća Messe Frankfurt .....	206
Grafikon 56. Pregled kretanja ukupnih prihoda, rashoda i rezultata preduzeća Messe Frankfurt.....	206
Grafikon 57. Pregled kretanja pokazatelja profitabilnosti preduzeća Messe Frankfurt .....	207
Grafikon 58. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Messe Frankfurt .....	208
Grafikon 59. Rangiranje posmatranih preduzeća po veličini aktive .....	213
Grafikon 60. Rangiranje posmatranih preduzeća po veličini ukupnih prihoda	213
Grafikon 61. Rangiranje posmatranih preduzeća po pokazatelju likvidnosti ...	214
Grafikon 62. Rangiranje posmatranih preduzeća po pokazatelju profitabilnosti .....	214
Grafikon 63. Rangiranje posmatranih preduzeća po pokazatelju ekonomičnosti poslovanja .....	215
Grafikon 64. Grafički prikaz distribucije ispitanika (zaposleni) prema polu.....	225
Grafikon 65. Grafički prikaz frekvencija ispitanika (zaposleni) prema školskoj spremi.....	226
Grafikon 66. Grafički prikaz distribucije ispitanika prema životnoj dobi .....	227
Grafikon 67. Grafički prikaz distribucije školske spreme prema polu .....	229
Grafikon 68. Distribucija ispitanika (izlagača) prema polu .....	235
Grafikon 69. Distribucija ispitanika (izlagača) prema školskoj spremi .....	237
Grafikon 70. Distribucija školske spreme ispitanika (izlagača) prema polu ...	238
Grafikon 71. Distribucija ispitanika (izlagača) prema delatnosti.....	239
Grafikon 72. Distribucija ispitanika (izlagača) prema obliku organizovanja ....	239
Grafikon 73. Distribucija ispitanika (izlagača) prema obliku organizovanja ....	240
Grafikon 74. Distribucija ispitanika (posetioca) prema polu.....	247
Grafikon 75. Distribucija ispitanika (posetioca) prema starosti .....	248
Grafikon 76. Distribucija ispitanika prema školskoj spremi .....	249
Grafikon 77. Distribucija školske spreme ispitanika (posetioca) prema polu ..	250
Grafikon 78. Grafički prikaz udela grupa ispitanika u ocenjivanju.....	257

## LISTA SLIKA:

Slika 1. Nashcmark Vienna .....	14
Slika 2. Dubai Mall ponuda .....	15
Slika 3. Eskponati sa aukcije: Vorhol, Pikaso i Margrit.....	17
Slika 4. Izgradnja Foire de Saint Denis (Robinet Testard) .....	24
Slika 5. Velika izložba u Kristalnom dvoru u Londonu 1851. godine .....	26
Slika 6. Razglednica Beogradski sajam .....	29
Slika 7. Demografska struktura SAD od 2-52 godine .....	52
Slika 8. Mapa minimalne cene rada u SAD, po državama .....	54
Slika 9. Mapa minimalne cene rada za zaposlene koji primaju napojnice .....	55
Slika 10. Jaz između vrednosti za izlagače i posetioce.....	70
Slika 11. NPS izlagača i posetioca.....	71
Slika 12. Organizacija kao otvoreni sistem.....	73
Slika 13. Osnovni elementi organizacije.....	74
Slika 14. Šestostepeni proces strateškog menadžmenta .....	75
Slika 15. Vizija i misija WFTO .....	76
Slika 16. Elementi misije .....	77
Slika 17. Komponente izjave o misiji, Novosadski sajam .....	78
Slika 18. Identifikovanje organizacionih šansi.....	80
Slika 19. Formulacija strategije .....	81
Slika 20. Implementacija strategije .....	84
Slika 21. Strateška mapa sajamskih organizacija.....	86
Slika 22. Funkcionalna struktura .....	88
Slika 23. Osnovna jedinica matrične organizacije .....	93
Slika 24. Projektna organizacija .....	95
Slika 25. Model organizacije kao sistema koji uči.....	99
Slika 26. Faze životnog ciklusa projekta .....	103
Slika 27. Četvorostruka ograničenja uspešnosti projekta.....	104
Slika 28. Klasifikacija događaja.....	106
Slika 29. Sistem upravljanja događajima i menadžment funkcije .....	109
Slika 30. Referentni model događaja .....	110
Slika 31. Matica uslužnog procesa .....	117
Slika 32. Velika Sala Beogradskog sajma .....	121
Slika 33. Dizajn luksuznog štanda.....	121
Slika 34. Slin šot Novosadskog sajma.....	123
Slika 35. Bilbord zagrebačkog sajma .....	123
Slika 36. Ključne i dopunske sposobnosti osoblja za kontakt sa potrošačima ...	128
Slika 37. TQM filozofija kvaliteta.....	136
Slika 38. Koncept atraktivnog kvaliteta.....	139
Slika 39. Trougao projektnih ciljeva .....	142

Slika 40. Definisane ciljeva i radnih standarda zaposlenih .....	146
Slika 41. Model merenja performansi izložbi.....	148
Slika 42. Povrat na ciljeve (ROO) .....	149
Slika 43. Efikasnost preduzeća.....	153
Slika 44. Organizacioni stejkholderi .....	155
Slika 45. Odnos skupa vrednosti i kriterijuma efektivnosti .....	156
Slika 46. Osnove MLJR (Scorecard) relacije.....	162
Slika 47. Kreiranje MLJR karte ciljeva.....	163
Slika 48. Balanced Scorecard postmatranih preduzeća .....	219

## 1. UVOD

### *1.1 Predmet, zadatak i ciljevi istraživanja*

Iskustva razvijenih privreda evropskih zemalja kao i iskustva susednih zemalja su različita, polazeći od načina saradnje i ostvarivanja uticaja sa tržišnim institucijama, a među njima svakako sajmovima i organizatorima izložbi. Moguće je posebno analizirati odnos u kome državni i lokalni organi direktno preko svojinske strukture utiču na upravljanje, kao i posredno učesće kroz različite oblike manjinskih i većinskih participacija. Veliki značaj dinamičnog razvoja snažnih tržišnih institucija u zemljama u tranziciji na celokupan privredni razvoj određuju i različite tipove i intenzitet interakcije. U razvijenim zemljama mere se i indirektni efekti koje održavanje velikih sajamskih priredbi ima na lokalnu i nacionalnu ekonomiju. Takođe, u određivanju efektivnosti sajamskih organizacija, moguće je **meriti efekte** koje njihov program sajamskih događaja ostvaruje na realizaciju ekonomskih i trgovinskih politika na lokalnom i nacionalnom nivou. Sama efektivnost programa sajamskih aktivnosti se i ogleda u ostvarenim uticajima na željeni pravac privrednih aktivnosti i očekivane ekonomske efekte.

Posebno treba naglasiti još uvek nedovoljnu razvijenost i primenu alata i tehnika disciplina menadžmenta usluga i menadžmenta događaja koje značajno određuju efektivnost i efikasnost sajamskih organizacija. Upravljanje performansama sajamskih organizacija kao i rezultati istraživanja o performansama sajamskih organizacija u izgrađenim tržišnim privredama su uglavnom nedostupni ili teško primenjivi u trenutnim tranzijentnim uslovima. Otud je neobično važno odrediti položaj i probleme sajamskih organizacija u Srbiji, njihov mogući značaj kao i modele daljeg razvoja.

Značajnu specifičnost funkcionisanja sajamske organizacije je i rad u mreži međunarodnih sajmova i izložbi, posebno u fazi globalizacije privrednih aktivnosti i funkcionisanja umreženih privrednih aktivnosti. U fazi realizacija strategija privrednog razvoja i kreiranih i usvojenih strategija razvoja trgovine dovoljno je određeno okruženje u kojima je moguće kreirati osnovne principe na kojima može da počiva efektivni menadžment sajamske organizacije.

Za očekivati je da će u ovoj fazi svojinske transformacije sajamskih institucija biti otvoreno i niz pitanja kao što su **sučeljavanje javnog i privatnog interesa, način obezbeđenja društvene koordinacije, željeni i očekivani uticaj sajamske industrije**. Analiza iskustava najvećih stranih sajamskih kompanija ali i



privatizovanih sajмова u okruženju ukazuju na potrebu da se već u ovoj fazi precizno definišu svojinska i upravljačka struktura vodećih sajamskih institucija u Republici Srbiji, definiše politika izbora organizatora poljoprivrednih izložbi, ali i pospeši vrlo intenzivno učešće srpskih sajмова u međunarodnim asocijacijama i prihvatanje međunarodnih standarda u upravljanju sajamskim organizacijama. Očekivani trendovi u transformaciji sajamskih institucija već sada kao međunarodne standarde jasno definišu osnovne discipline menadžmenta, koje čini osnovu upravljačkih znanja. To su svakako **menadžment usluga, menadžment događaja, program i projekt menadžment, menadžment performansi**.

**Predmet istraživanja** u radu jeste istraživanje značaja tržišnih institucija, posebno sajamskih organizacija, u ostvarivanju usvojenih ekonomskih i trgovinskih politika. U okviru ovog predmeta istraživanja biće posebno istražen razvoj i osnovne karakteristike sajamskih priredbi, upravljanje sajamskom priredbom kao događajem. Pri istraživanju biće korišćen **projektni pristup** svakom događaju u okviru sajamske organizacije. U analizi oblika organizovanosti posebno će biti istraženi oblici organizovanja najznačajnijih međunarodnih sajмова, **kao i model projektne organizacije** u ostvarivanju programa sajamskih priredbi.

**Programsko upravljanje** predstavlja poseban predmet istraživanja, gde će biti istraženo upravljanje projektima, ukupnost znanja koja se koriste po međunarodnim standardima za sajamske događaje. Kod **upravljanja performansama** sajamskih priredbi i sajamskih organizacija biće istraživane one performanse koje mogu predstavljati osnov za postizanje međunarodnih standarda u ovoj oblasti. U okviru analize doprinosa upravljanja sajamskim priredbama u okviru programskog upravljanja sajamskom organizacijom biće posebno analizirani ekonomija, efikasnost i efektivnost sajamske organizacije, kao i osnovni indikatori ostvarenja odnosno osnove merenja performansi i upravljanja performansama.

**Predmet istraživanja** je i efektivnost organizovanja sajamskih organizacija kroz uporednu analizu načina organizovanja međunarodnih sajмова.

## **1.2 Hipoteze istraživanja**

### **OPŠTA HIPOTEZA:**

Postoje objektivne mogućnosti za sagledavanje efikasnosti i efektivnosti sajamskih priredbi kroz stavove zaposlenih, izlagača i posetilaca.

### **POSEBNE HIPOTEZE:**

H1: Procena efikasnosti i efektivnosti sajamskih priredbi se razlikuje u odgovorima zaposlenih, izlagača i posetilaca.

H2: Zadovoljstvo sajamskim priredbama se razlikuje u odnosu na tri kategorije procenjivača.

H3: Procena pristupa poslovanju nije usaglašena između zaposlenih, izlagača i posetilaca.

H4: Organizaciona kultura utiče na način kako zaposleni vrše procenu osobina organizacije.

H5: Distribucija ocena kojima ispitanici ocenjuju osobine sajamskih manifestacija ne zavisi od toga kojoj grupi pripada ispitanik.

H6: Percepcija kvaliteta usluge sajma zavisi od pola ispitanika.

## **1.3 Pregled vladajućih stavova i shvatanja u literaturi**

Efektivnost organizacije podrazumeva izbor pravih ciljeva i nastojanje da se izabrani ciljevi maksimalno realizuju. Efektivna je ona organizacija koja je izabrala pravo područje svog rada, pravu misiju, odnosno prave ciljeve.

Efektivnost organizacije predstavlja rezultat efikasnog korišćenja materijalnih, ljudskih, informacionih i finansijskih resursa. Efektivnost menadžmenta posebno dolazi do izražaja u timskom radu, jer je dokazano da je zajedničko delovanje efektivnije, od pojedinačnog delovanja.

Prema istraživanjima US Department of Labour Employment and Training Administration iz 1996. godine, poslodavci kažu da su najtraženije veštine kod novih zaposlenih<sup>1</sup>:

- Usmena komunikacija,
- Međuljudska sposobnost i
- Timski rad.

**Timski rad** je veoma važan za poboljšanje komunikacije, a time i sposobnosti, kako pojedinca, tako i organizacije u celini.

Međutim, uslužne organizacije znatno se razlikuju, obzirom na obim kontakata između osoblja i potrošača. Tako, na jednom kraju su organizacije s mnogo kontakata između uslužnog osoblja i potrošača, a na drugom su one s malim brojem kontakata.

Isto tako, ne igra svaki član osoblja podjednako značajnu ulogu sa potrošačima. Lovelock<sup>2</sup> smatra da je neophodno uzeti u obzir dve najznačajnije varijable, koje bitno opredeljuju značaj osoblja u kontaktu sa potrošačima:

- stepen prilagođenosti usluge specijalnim potrebama potrošača i
- mogućnosti rasuđivanja osoblja za kontakt sa potrošačima, u pogledu zadovoljenja potreba individualnih potrošača.

Ljubojević<sup>3</sup> smatra da zaposleni za kontakt ne predstavlja nikada homogenu grupu, imajući u vidu da i hotelska sobarica i plastični hirurg moraju doći u direktan kontakt sa potrošačima. Neka znanja i sposobnosti koja moraju posedovati su zajednička. Ova znanja predstavljaju dopunske sposobnosti, a za izvršenje usluge neophodne su ključne sposobnosti, koje su vezane za sam karakter usluge.

Vrlo je interesantan položaj i **status sajмова u literaturi iz marketinga**. U analizi marketing strategija organizacija sajmovi, izložbe i događaji po pravilu se nalaze u poglavlju o veletrgovini i to kao „institucije koje pomažu distribucijski proces“ – S. Dibb<sup>4</sup> M. Jović<sup>5</sup> sajmove i izložbe svrstava među osnovne medije

---

<sup>1</sup> US Department of Labour Employment and Training Administration  
<https://www.doleta.gov/wioa/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>2</sup> Lovelock, C, Wirtz, J., 2011. Services Marketing: People, Technology, Strategy, 7th edition. Prentice Hall, str. 82

<sup>3</sup> Ljubojević, Č., (2002). Marketing usluga, Novi Sad: Stylos str. 24

<sup>4</sup> Dibbs, S. S. (1995). Marketing, Zagreb: Mate, str. 43

<sup>5</sup> Jović, M. (1997). Međunarodni marketing, Beograd: Trim Sott, str. 31

pogodne za propagandne kampanje (dok S. Vasiljev<sup>6</sup> u analizi instrumenata marketing miksa, navodeći primer promotivnih aktivnosti, svrstava sajmove u izložbe u ličnu prodaju. Inače, oskudna literatura koja se bavi sajamskom industrijom, srećom obogaćena je specijalizovanim stručnim časopisima i vrlo ažurnim izveštajima sajamskih organizacija i asocijacija u oblasti sajamske industrije.

Sajmovi predstavljaju metod „prodaje, promocije i komunikacije preduzeća sa tržištem“. Ukoliko se sajmovi kompariraju sa drugim elementima sistema integrisanih marketing komunikacija sagledavaju se prednosti sajмова za izlagače. Najbolje je integrisati sve instrumente komunikacionog miksa. Zahvaljujući sajmu, izlagači imaju mogućnost kontaktiranja sa velikim brojem potrošača.<sup>7</sup>

Izložbe su proizvod selekcije među zainteresovanimima za određenu temu. Ovaj arhetip prodajne izložbe, kako ga je F. Fridman<sup>8</sup> nazvao „tvrđava izložba“, nastao je kao zatvoren sistem poslovanja organizatora i izlagača.<sup>9</sup>

Pored klasične i tradicionalne metode **segmentiranja tržišta i pozicioniranja** kroz metode i tehnike tzv. vertikalnog marketinga, organizatori sajamskih izložbi moraju napustiti tradicionalna marketinška razmišljanja, inovirati i koristiti tehnike lateralnog marketinga.<sup>10</sup>

Pozicioniranje je akt dizajniranja ponude kompanije i imidža u cilju zauzimanja posebnog mesta u svesti ciljnog tržišta.<sup>11</sup>

## ***1.4 Potrebe istraživanja***

**Tranzicija postojećeg privrednog sistema** u privredni sistem koji ima karakteristike savremenih privrednih sistema podrazumeva u definisanju efektivnog upravljanja sagledavanje uslova u novom okruženju kao i svu složenost adaptacije i ostvarivanje ciljeva u novim uslovima. Pojam savremenog privrednog sistema nije jednoznačno objašnjen, ali je moguće odrediti njegov

---

<sup>6</sup> Vasiljev, S., 2005. Marketing principi, Novi Sad: Prometej, str. 87

<sup>7</sup> Prdić, N. (2012). Strategija sajмова u sistemu integrisanih marketing komunikacija. Poslovna ekonomija, 6(1), 151-172.

<sup>8</sup> Fridman, F. J. (2013). White Paper an Trends Show industry, Time & Place Strategies, Inc, New York, str. 16

<sup>9</sup> Fridman, F. J. (2013). White Paper an Trends Show industry, Time & Place Strategies, Inc, New York, str. 23

<sup>10</sup> Kotler, F., (2004). Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Novi Sad: Adizes, str. 65

<sup>11</sup> Kotler, P. Keller K.L. (2012). Marketing management, 14th edition. New York: Prentice Hall, str. 227

institucionalni sadržaj, kao i mesto, ulogu i značaj tržišnih institucija u njemu. U svim koncepcijama razvoja tržišnih institucija određen je značaj sajamskih institucija i očekivanja i doprinosi ove institucije razvoju konkurentnosti, izvoznih performansi privrednih subjekata.

**Značajne strukturne promene u privredi**, kao i očekivana dinamika promena konkurentskog okruženja nameće bitno drugačiju koncepciju i značaj sajamskih institucija u novim tržišnim uslovima. Međunarodne mreže sajamskih organizacija i zahtevani međunarodni standardi određuju i pravce istraživanja i aktivnosti u kreiranju efektivnih sajamskih organizacija kao značajnih tržišnih institucija u razvoju konkurentnosti projektovane izvozne privrede. Pored nedovoljnog broja istraživanja i literature u ovoj oblasti, nedovoljno je istražen pristup kreiranju efektivnih sajamskih organizacija u dinamičnim strukturnim promenama. Nove interesne grupe (stejkholderi) na drugačiji način nameću očekivane pravce uticaja sajamskih organizacija na privredno okruženje. Sva dosadašnja istraživanja išla su u pravcu odnosa izlagača i sajamske organizacije, kao i odnosa izlagača sajamske organizacije i posetilaca. Potreba istraživanja efektivnosti sajamske organizacije u savremenim privrednim sistemima podrazumeva i ostvarivanje takvih uticaja koji doprinose ostvarenju ekonomskih i trgovinskih politika na lokalnom i nacionalnom nivou.

### ***1.5 Naučni i društveni značaj problema istraživanja***

Definisani problem istraživanja, i njegov naučni i društveni značaj ogleda se u sakupljanju referentnih naučnih i stručnih izvora, njihovoj analizi i simplifikaciji kompleksnih segmenata elemenata i postulata tržišne ekonomije, novih razvojnih tendencija organizacije, strateških elemenata rasta i razvoja preduzeća i njihovoj pravilnoj interpretaciji. Takođe, naučni i društveni značaj problema istraživanja ogleda se u predstavljanju i analizi trendova koji su redefinisali sajamsku industriju u poslednjih 20 godina, kao i njihovoj komparaciji sa aktuelnim trendovima i predviđanje visine uticaja koji ovi trendovi mogu imati na sajamsku industriju i postojanje organizacija unutar nje.

**Naučni i društveni značaj** problema istraživanja takođe se može verifikovati obezbeđenjem različitih istraživačkih pravaca, predloženih disertacijom, a koji mogu pomoći učesnicima u sajamskim i drugim izložbama da lakše sagledaju sadašnja i buduća očekivanja učesnika manifestacija, njihovih potreba i težnji.

Predloženi istraživački pravci mogu pomoći u poboljšanju performansi sajamskih organizacija, sagledavanju značaja tržišnog prilagođavanja i izgradnji postavke teorijskih principa u oblasti upravljanja sajamskim organizacijama, pogotovo imajući u vidu nepostojanje domaće teorije u potrebnom obimu.

Takođe, društveni doprinos rada, koji je ujedno i stručni doprinos ogleda se u kreiranju **konceptualnog modela** organizovanja sajamske manifestacije sa predefinisanim aktivnostima organizacije u pogledu izbora izlagača, promocije događaja, privlačenju dovoljnog broja posetilaca, obezbeđenju tehničkih uslova realizacije projektovanih ideja izlagača, standardizaciji usluge, definisanja paketa usluga i drugo.

Pored izrade konceptualnog modela, stručni doprinos rada se ogleda i u izradi procedure koja će popuniti jaz koji postoji u organizaciji sajamskih manifestacija usled nedostataka predefinisanih praksi i pisanih procedura organizovanja sajamskih manifestacija dveju referentnih sajamskih organizacija (Beogradski sajam i Novosadski sajam).

Uz pomoć konceptualnog modela i predloga procedure nastale na bazi teorijskih i empirijskih istraživanja autora i višegodišnjeg profesionalnog iskustva u okviru sajamske industrije, nacionalnoj industriji bi bilo ponuđeno rešenje kojim bi se institucionalizovao važan segment poslovanja sajamskih organizacija, do sada baziran na narativu i paradigmi.

## ***1.6 Ciljevi i metode istraživanja***

**Opšti cilj istraživanja** jeste da se utvrdi efektivnost upravljanja sajamskom organizacijom kao tržišnom institucijom u okviru realnog tržišnog sistema.

**Pojedinačni ciljevi** istraživanja disertacije su:

- da se utvrdi uloga i značaj sajamske industrije u okviru trgovinske politike;
- da se utvrde ukupnost znanja iz savremenih disciplina menadžmenta koje omogućavaju efektivno upravljanje;
- da se utvrde indikatori efektivnosti i efikasnosti savremenih sajamskih organizacija kao osnov merenja performansi i upravljanja performansama;
- da se utvrde novi kriterijumi za odnose izbora izlagača i posetilaca u okviru efektivnog upravljanja sajamskim organizacijama.

**Analiza sadržaja** je metoda koja podrazumeva analizu zvanično objavljene literature, dokumenata i drugih statističkih materijala zvaničnih informacija, koje se odnose na predmet istraživanja disertacije. Koristiće se godišnji izveštaji sajamskih organizacija, kao i stručni časopisi iz ove oblasti.

**Komparativni metod** je drugi metod koji će biti zastupljen u sagledavanju i istraživanju efektivnosti i efikasnosti posmatranih sajamskih organizacija, te će se ovaj metod koristiti da bi se dobila uporedna slika više sajamskih priredbi, a moguće je izvesti korporativnu sintezu.

**Empirijske metode** koje uobičajeno podrazumevaju set metoda, tehnika prikupljanja, obrade, i analize podataka. Ciljne grupe empirijskog istraživanja su izlagači, posetioci i organizatori sajamskih izložbi. Za prikupljanje podataka koristiće se intervju i upitnik.

U obradi kao i u prikazivanju rezultata empirijskog istraživanja, koristiće se uobičajene **statističke metode** kao i instrumenti prikazivanja statističkih podataka (statistički proračuni, tabele, dijagrami, grafikoni i sl.).

Za prvu fazu istraživanja performansi najznačajnijih sajamskih organizacija u okruženju odabrane su četiri međunarodne sajamske organizacije članica UFI. Komparacija će biti rađena između Beogradskog sajma,<sup>12</sup> Messe Berlin GmbH,<sup>13</sup> Messe Frankfurt GmbH<sup>14</sup> i Jadranskog sajma u Budvi.<sup>15</sup> Uporedna analiza će biti vršena na osnovu statističkih podataka koje objavljuju same sajamske organizacije, kao i Udruženje međunarodnih sajamskih organizacija. Statistički podaci će biti rangirani po grupama indikatora koji određuju ekonomiju, efikasnost i efektivnost događaja.

Istraživanje odnosa izlagača sajamskih organizacija i posetilaca i definisanje kriterijuma uspešnosti biće vršeno anketnim ispitivanjem na tri najveće međunarodne priredbe. Anketno ispitivanje će biti vršeno u toku održavanja sajamskog događaja, a sama veličina upitnika je određena obimom istraživačkog poduhvata vezanog za cilj istraživanja. Sva tri upitnika čine pitanja mešovitog tipa, i to: pitanja zatvorenog tipa, pitanja sa rangiranjem i pitanja sa skalama trostepenog i petostepenog tipa ocenjivanja stavova.

## ***1.7 Pregled rada po poglavljima***

**Uvodni deo disertacije** definiše metodološko-hipotetički osnov sekundarnog i primarnog istraživanja. U uvodnom delu formuliše se predmet istraživanja, tako što se predstavlja osnovna istraživačka ideja disertacije, i komparira sa

---

<sup>12</sup> Beogradski sajam <http://sajam.rs/> (15.12.2017. godine)

<sup>13</sup> Messe Berlin GmbH [www.messe-berlin.com](http://www.messe-berlin.com) (15.12.2017. godine)

<sup>14</sup> Messe Frankfurt GmbH <https://www.messefrankfurt.com/frankfurt/en/company.html> (15.12.2017. godine)

<sup>15</sup> Jadranski sajam Budva <http://www.adriafair.co.me/> (15.12.2017. godine)



prethodnim istraživanjima kroz predstavljanje vladajućih stavova i shvatanja u dostupnoj naučnoj i stručnoj literaturi i građi. Takođe, u okviru uvodnog dela predstavljaju se potrebe istraživanja, koje se ogledaju u odgovoru sajamskih institucija na tranziciju postojećeg privrednog sistema i redefinisane uloge sajamskih organizacija usled značajnih strukturnih promena u privredi. Uvodno poglavlje definiše ciljeve i metode istraživanja kao i najvažnija istraživačka pitanja.

Važan segment istraživanja disertacije ogleda se u određenju uloge sajmovi kao tržišnih institucija u grupi tržišnih institucija koji pomažu ostvarenje ciljeva različitih nacionalnih ekonomskih strategija. Stoga **drugo poglavlje** predstavlja savremene privredne sisteme koji okružuju sajamsku industriju, definišući eksterno okruženje sajamske industrije i pre svega ostale tržišne institucije koje su značajne za ostvarenje strateških poglavlja u definisanju trgovinske i uopšte ekonomske politike jedne nacije ili regiona. Nastavljajući dalji pregled privrednih sistema, pored sajma kao tržišne institucije čije razumevanje je ključno za potpunu analizu predmeta istraživanja disertacije jer se nalazi u njenom istraživačkom fokusu, u ovom poglavlju predstavljaju se i druge tržišne institucije kao što su berze, aukcije i tržišni centri. Sa analize eksternog okruženja, u istom poglavlju, prelazi se na analizu internog okruženja i analitično predstavljaju segmenti sajamske industrije kroz personifikaciju njenih najvažnijih odrednica i istorijsko kao i geografsko određenje sajamskih organizacija i sajamskih priredbi, juče, danas i sutra (analiza trendova). Pored istorijskog konteksta određenja sajamskih događaja i organizacija koje čine srž sajamske industrije, sagledava se kroz prizmu istorije, kontinuum ideje sajmovi kroz različite geografske lokalitete.

U okviru **trećeg poglavlja** predstavljaju se imperativne vrednosne platforme poslovanja sajamske organizacije. U poglavlju se kreće od osnovnog pristupa u kreiranju ove vrednosne platforme – menadžmentu događaja. Definiše se osnova koncepta upravljanja događajima, kao i njegove vrste, te određenju razlika u pristupu organizacija u zavisnosti od glavnih strukturnih elemenata događaja i same organizacije. Dalje, u okviru trećeg poglavlja, važan koncept programskog upravljanja sajamskom organizacijom je upravljanje projektima, čije specifičnosti vezane za konkretnu industriju će biti predstavljene i pojašnjene. Kako su sajamske organizacije orijentisane na segment uslužnog marketinga, a ne proizvodnog, osnovni postulati koncepta marketinga usluga biće prikazani u funkciji adekvatnog upravljanja kroz određenje marketing strategija sajamskih organizacija odnosno kroz određenje osnovnih elemenata marketing miksa, uz posebni osvrt na ljude kao elemente marketing miksa i u okviru ovog elementa na zaposlene u prvoj liniji komunikacije sa korisnicima usluga onako kako su isti u disertaciji imenovani. Važan segment imperativne vrednosne platforme sajamskih organizacija je i upravljanje kvalitetom, te će teorijsko i eksplicitno određenje ovog



koncepta u kontekstu unapređenja performansi organizacije biti predstavljeno u ovom poglavlju.

**Četvrto poglavlje** disertacije definiše program menadžment sajamskom organizacijom, odnosno osnove programskog upravljanja sajamskom organizacijom. Kako je važan segment program menadžmenta upravljanje projektima, poglavlje započinje pojašnjenjem pojma i referentnih pojmova i kategorija koji se ovom disciplinom određuju. Važan deo program menadžmenta je upravljanje performansama sajamske organizacije te će u okviru četvrtog poglavlja biti približen koncept bazičnih performansi sajamske organizacije i različiti modeli njihovog upravljanja koje sajamske organizacije mogu koristiti/koriste.

Kako su efektivnost i efikasnost preduzeća (sajamske organizacije) važni koncepti koji povezuju ciljeve preduzeća, resurse i procese transformacije kao osnove za realizovanje definicije ciljeva, u četvrtom poglavlju se predstavljaju ova dva koncepta, pri koji podrazumeva zahtev da se pravilno selektuju i gradiraju a ostvari maksimalna realizacija ciljeva, i drugi koji podrazumeva da se pomenuta realizacija ostvari što racionalnijom upotrebom resursa. Jedan od najvažnijih, a mnogi autori bi se složili i najvažniji resurs u organizaciji jesu zaposleni. Uspeh organizacije zavisi od ljudi koji tom organizacijom upravljaju i onih koji izvršavaju poverene radne zadatke.

**Peto poglavlje** predstavlja nastavak empirijskog istraživanja, bazirano na analizi finansijskih izveštaja vodećih svetskih sajamskih organizacija, te na komparaciji međusobnih pokazatelja performansi organizacija. Takođe, u okviru ovog poglavlja biće prezentovan optimalni model organizovanja projekata u sajamskim organizacijama. Cilj ovog poglavlja je merenje efikasnosti i efektivnosti poslovnih procesa u pet odabranih sajamskih preduzeća, kako bi se utvrdili preduslovi za uspešno poslovanje i ukazalo na aspekte kojima je potrebno posvetiti više pažnje pri kreiranju poslovne politike svakog pojedinačnog preduzeća. S tim u vezi, u ovom poglavlju polazimo od pretpostavke da preduzeće ne može poslovati saglasno principima efikasnosti i efektivnosti ako ne generiše dovoljno prihoda da nadmaši rashode svojih poslovnih poduhvata, kao i ako kroz svoje aktivnosti ne stvara dovoljno gotovine za izmirenje tekućih obaveza.

U okviru **šestog poglavlja** predstavice se metodologija primarnog istraživanja stavova zaposlenih, izlagača i menadžera sajamskih organizacija prema različitim aspektima organizovanja sajamskih i drugih manifestacija, kvalitetu organizacije, i drugo prikupljenih anketnim istraživanjem.

U **sedmom poglavlju** predstavice se rezultati statističke obrade odgovora ispitanika – učesnika u sprovedenom anketnom istraživanju, grafički, tabelarno i kroz deskripciju i tumačenje istih.

**Zaključna razmatranja** apostrofiraju još jednom osnovne rezultate sekundarnog i primarnog istraživanja i buduće smernice razvoja sajamske industrije i prikazuju budući fokus sajamskih organizacija.

Na kraju rada priloženi su **upitnici** korišćeni za anketno istraživanje stavova izlagača, učesnika sajamskih priredbi i zaposlenih u sajamskim organizacijama.

## 2 SAVREMENI PRIVREDNI SISTEMI KAO OKRUŽENJE SAJAMSKE INDUSTRIJE

### *2.1 Značaj tržišnih institucija u ostvarenju ekonomske i trgovinske politike*

**Sajmovi** su klasične tržišne institucije, ali i promotivne institucije koje imaju značaj u ostvarivanju ciljeva ekonomske politike. Iako postoje savremeniji oblici trgovine kao i savremeniji oblici promocije, ipak sajmovi imaju veliki značaj za mnoge industrije (npr. građevinarstvo, poljoprivredu, turizam<sup>16</sup>...) Sajmovi su mesto na kom se sučeljavaju globalna ponuda i tražnja.<sup>17</sup>

Sajmovi i izložbe međunarodnog karaktera predstavljaju instrument podsticanja privrednog i trgovinskog razvoja nacionalnih privreda i regiona. Poseban značaj dobijaju u prvoj polovini 20. veka, kada su u velikoj meri sajmovi i izložbe međunarodnog karaktera zauzimale centralnu ulogu u razvoju gradova i regiona.<sup>18</sup>

Sajmove možemo kategorizovati prema učesnicima odnosno izlagačima. Postoje regionalni, lokalni, svetski i državni odnosno nacionalni sajmovi. Prema vlasništvu mogu biti državni i privatni. Sajmovi imaju svoju organizaciju i potrebne ljudske i materijalne kao i nematerijalne resurse.<sup>19</sup>

U marketinškom pogledu, sajmovi predstavljaju promotivnu instituciju i marketinški kanal odnosno kanal prodaje. Usluge koje pružaju sajamske organizacije integrišu se u usluge drugih institucija različitih delatnosti i stvaraju jedinstvenu ponudu. Druge institucije koje su uključene u ukupnu ponudu su: banke, pošta, turističke agencije, butici, konsultanske agencije, ugostiteljsko-turistički objekti (restorani, kafici) i slično. U okviru sajмова se organizuju i različiti događaji koji privlače veliki broj posetioca, a imaju kulturni i turistički značaj.

---

<sup>16</sup> Videti: Muhi, B. (2009). Uloga sajмова turizma u promociji turističkih proizvoda. *Ekonomika*, 55(6), 226-234.

<sup>17</sup> Muhi, B., & Katić, A. [2010]. Značaj, uloga i karakteristike savremenih komercijalnih sajмова turizma. *Poslovna ekonomija*, 4(1), 75-95.

<sup>18</sup> Lazić, S. (2015). Turizam u Beogradu između dva svetska rata - kroz dokumenta Istorijskog arhiva Beograda. *TIMS. Acta*, 9(1), 37-47.

<sup>19</sup> Stanković, J. Čavić, B. (2013). *Trgovina i drugi kanali marketinga*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 170

Najvažniji efekti koje postižu sajmovi odnosno privredne izložbe odnose se na susret ponude i tražnje, stvaranje poslovnih prilika, prodaja robe i usluga, razvoj novih ideja, istraživanja navika i potreba potrošača i ponude konkurenata.<sup>20</sup>

Sajam spada u **grupu tržišnih institucija**. Tržišne institucije su one čiji je cilj stvaranje organizaciono-tehničkih uslova uz pomoć kojih će se na definisanom prostoru i vremenu realizovati susret ponude i tražnje. Njihova delatnost se odnosi na promet robe i usluga. Tržišne institucije se mogu podeliti na<sup>21</sup>

1. Tradicionalne (nestandardizovane) tržišne institucije, kao što su:
  - a) Prodajno – promovine tržišne institucije (sajmovi, izložbe) i
  - b) Delimično standardizovane tržišne institucije (pijace, tržni centri).
2. Savremene tržišne institucije (sa standardizovanim trgovanjem) – aukcije i berze.

Tržišne institucije ne deluju samo na fizičkom prostoru, već su zahvaljujući razvoju informacionih tehnologija, zastupljene i na elektronskom tržištu.<sup>22</sup>

Svetske izložbe su prepoznatljive pod zajedničkim nazivom “expo”. Na ovakvim izložbama se predstavljaju veliki izumi na nacionalnim nivoima koja imaju neku upotrebnu vrednost odnosno komercijalnu svrhu. Expo izložbe su važne zato što imaju veliki značaj za privrede država u kojoj se održavaju kao i za privrede zemalja učesnika, ne samo u pogledu trgovinskih razmena koje se tamo održavaju, već i u pogledu potrošnje za turističke i ugostiteljske usluge i drugo.

Izložbe u zavisnosti od robe/usluga koje su predmet trgovanja mogu biti izložbe opšteg tipa ukoliko zastupaju više različitih roba i usluga, odnosno specijalizovane za samo jedan tip roba/usluga.

Takođe, izložbe mogu imati **stalni karakter ili se organizovati samo jednom**, odnosno s vremena na vreme. Pored ovih formata, privredni subjekti mogu imati svoje **izložbene prostore**, odnosno salone, u svojim prostorijama, odnosno u **nekim trgovinskim centrima**, aerodromima i drugo. Takođe, i države mogu imati svoje izložbene **paviljone**, kao i privatna lica.

**Pijace na malo** su tržišne institucije na kojima se na predefinisanom prostoru i u predefinisanom vremenu obavlja trgovina na malo. Na pijacama se u najvećem broju

---

<sup>20</sup> Stanković, J. Čavić, B.(2013). Trgovina i drugi kanali marketinga. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 170

<sup>21</sup> Lovreta, S, Končar, J, Petković G, (2009). Kanali marketinga. Beograd: Cid ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 154

<sup>22</sup> Stanković, J. Čavić, B.(2013). Trgovina i drugi kanali marketinga. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 170

slučajeva prodaju voće i povrće i mlečni proizvodi. Slika ispod prikazuje detalj sa najpoznatije Bečke pijace – pijace Naschmark koja postoji još od 1780. godine.

**Slika 1. Nashcmark Vienna**



Izvor: Nashcmark Viena <http://www.naschmarkt-vienna.com/food-stalls.htm>  
(datum pristupa 14.03.2018. godine)

**Tržnice** predstavljaju tržišne institucije koje su veće po svom obimu od pijaca na malo te na kojima se trguje na veliku (kvantaške pijace i veletržnice). Kod tržnica je jako važna geografija, odnosno lokacija i interna i eksterna logistika. Na strani ponude se nalaze uvoznici i proizvođači prehrambenih proizvoda, a na strani tražnje trgovci na malo i ugostiteljski objekti.

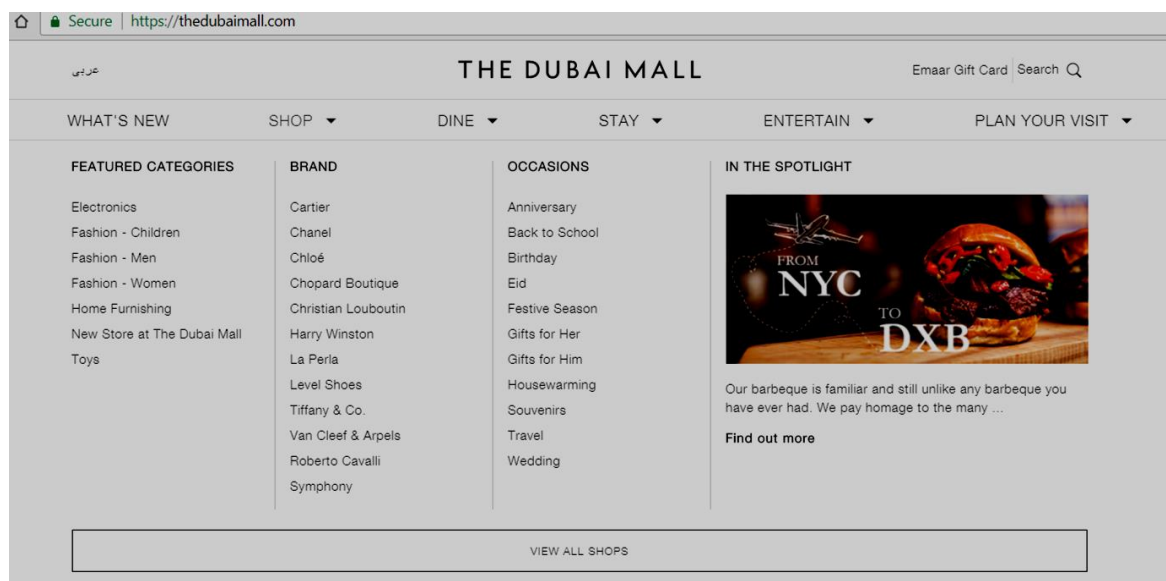
**Trgovinski centri** okupljaju maloprodajne objekte, pružaoce usluga i ugostiteljske objekte koji se pojavljuju kao zakupci ili kupci lokala. Često ovakvi objekti privlače i zdravstvene objekte, salone lepote i druge pružaoce usluga. Investitori tržišnih centara angažuju posebna preduzeća koja upravljaju tržišnim centrima. Slika ispod pokazuje ponudu Dubai Mall nezvanično najvećeg trgovinskog centra na svetu koji poseti preko 200.000 kupaca dnevno, odnosno 65 miliona posetioca godišnje, a u 2013. godini je zabeleženo 75 miliona poseta. Preko 50% luksuznih proizvoda koji se prodaju u Dubaiju, prodaju se u ovom tržišnom centru.<sup>23</sup> Dubai Mall je premašio Mall of America i Bullring Birmingham u Velikoj Britaniji (sa po 40 miliona posetilaca), Intu Trafford Centre, UK (30 miliona

<sup>23</sup> The Gulf News <http://gulfnews.com/business/sectors/retail/dubai-mall-welcomes-more-than-200-000-shoppers-a-day-1.1283929> (datum pristupa 14.03.2018. godine)

posetilaca), Part Dieu Lyon, Francuska (29,4 miliona posetilaca) i West Edmonton Mall, Kanada (28 miliona posetilaca).<sup>24</sup>

Dubai Mall ima preko 1200 prodavnica, a prodaja je u 2014. godini porasla za 26%, što je jako važan podatak za nacionalnu privredu.

## Slika 2. Dubai Mall ponuda



Izvor: Dubai Mall <https://thedubaimall.com/> (datum pristupa 14.03. 2018. godine)

Emirat predstavlja oko 60 odsto luksuznog tržišta UAE i 30 odsto tržišta na Bliskom istoku.<sup>25</sup> Dubai Mall je imao veliki uticaj na ekonomiju Dubaija. Dubai Mall je stvorio više od 25.000 radnih mesta i dosledno vodio rast gradskih maloprodajnih, rekreativnih i ugostiteljskih sektora - što je glavni doprinos BDP-u u Dubaiju.

**Trgovinski (tržni centri)** <sup>26</sup> su prema Međunarodnom savetu tržnih centara grupe maloprodajnih ili drugih objekata komercijalne prirode, koji su vođeni kao zasebna imovina, a koji imaju definisane karakteristike i elemente, poput parkinga. Tržni centri mogu biti otvoreni ili zatvoreni. Trajanov forum u Drevnom Rimu izgrađen je oko 107-e godine smatra se pretečom tržnica odnosno tržnih

<sup>24</sup> Emaar Properties <https://www.emaar.com/en/> (datum pristupa 14.03.2018. godine)

<sup>25</sup> Bain & Company <http://www.bain.com/about/worldwide-offices/dubai.aspx> (datum pristupa 14.03.2018. godine)

<sup>26</sup> Internatinal Council of Shopping Centres dostupno na: <http://www.icsc.org/> (datum pristupa 17.09.2017. godine)



centara.<sup>27</sup> U kasnijem periodu jedan od najstarijih tržnih centara koji još uvek postoji je Grand Bazaar iz Istanbula<sup>28</sup>, koji je sagrađen u 15. veku. To je i dalje jedan od najvećih trgovačkih centara u celom svetu, a ima preko 4.000 prodavnica i 58 ulica.

**Standardizovane tržišne institucije** predstavljaju organizovani prostor u okviru kog se sprovodi razmena poznate robe, među različitim entitetima na strani tražnje. Pojedina roba se ne može standardizovati, neka se može standardizovati, a pojedina samo delimično. Najvažnije standardizovane tržišne institucije su aukcije i berze.<sup>29</sup>

**Aukcije** predstavljaju popularne neprofitne po karakteru, specijalne događaje koji se održavaju samostalno ili prateći neki drugi događaj (često sportski). Autori razlikuju tzv. „neme“ i „žive“ aukcije. Kako aukcije često podrazumevaju mnogo različitih aktivnosti, neophodni su volonteri koji imaju dosta poznanika od kojih bi zahtevali donacije i onih volontera koji učestvuju u realizaciji aukcije. Aukcije su orijentisane ka motivaciji i prikupljanju sredstava (eng. *fund raising*).

Najpoznatija svetska aukcijska kuća je Christie`s osnovana 1776. godine, koja organizuje preko 350 aukcija godišnje u više od 80 kategorija uključujući sve oblasti fine i dekorativne umetnosti, nakita, fotografije, kolekcije, vina i još mnogo toga. Cene se kreću od \$ 200 do više od 100 miliona dolara. Christie ima dugu i uspešnu istoriju koja sprovodi privatnu prodaju za svoje klijente u svim kategorijama, sa naglaskom na posleratne i savremene, impresionističke i moderne oblasti, kategorije stare majstore i nakit. Christie`s ima globalno prisustvo u 46 zemalja, sa 10 prodajnih mesta širom sveta, uključujući London, New York, Pariz, Ženevu, Milano, Amsterdam, Dubai, Ciri, Hong Kong i Šangaj. Nedavno je Christie`s predvodio tržište sa proširenim inicijativama na tržištima rasta kao što su Rusija, Kina, Indija i Ujedinjeni Arapski Emirati, sa uspešnom prodajom i izložbama u Pekingu, Mumbaiu i Dubaiju.<sup>30</sup>

Slika ispod pokazuje neke od eksponata Christie`s aukcije od 09.03.2018. godine kojom je ostvaren prihod od 341.6 milliona funti odnosno 474.5 milliona US dolara.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Mall History <http://www.mallhistory.com/> (datum pristupa 22.03.2018. godine)

<sup>28</sup> Videti: Grand Bazaar <https://www.grandbazaarshopping.com/> (datum pristupa 22.03.2018. godine)

<sup>29</sup> Stanković, J. Čavić, B.(2013). Trgovina i drugi kanali marketinga. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 175

<sup>30</sup> Christies <https://www.christies.com/> (datum pristupa 14.03.2018. godine)

<sup>31</sup> Christies press realise [https://www.christies.com/presscenter/pdf/8955/RECAP%20RELEASE%20-%20SPRING%202018%20UK\\_8955\\_1.pdf](https://www.christies.com/presscenter/pdf/8955/RECAP%20RELEASE%20-%20SPRING%202018%20UK_8955_1.pdf) (datum pristupa 14.03.2018. godine)

Slika 3. Eskponati sa aukcije: Vorhol, Pikaso i Margrit



Izvor: Christies press realise

[https://www.christies.com/presscenter/pdf/8955/RECAP%20RELEASE%20-%20SPRING%202018%20UK\\_8955\\_1.pdf](https://www.christies.com/presscenter/pdf/8955/RECAP%20RELEASE%20-%20SPRING%202018%20UK_8955_1.pdf) (datum pristupa 14.03.2018. godine)

**Berza** predstavlja instituciju najčešće finansijskog tržišta, a vezana je za tačno određeno mesto na kome se trguje standardizovanim tržišnim materijalom, prema unapred predefinisanim pravilima trgovanja. Berze posluju po principu aukcija, na bazi slobodne javne ponude i tražnje, odnosno nadmetanja koje je javno u pogledu prihvatanja cene određenih hartija.<sup>32</sup>

Berze su nastajale na mestima na kojima su se okupljali trgovci. Začeci berze vezani su za flamanski grad (Briž) i kuću poznatog trgovca u kojoj su se okupljali drugi trgovci lalama. Pretpostavka je da je naziv "berza" stvoren na osnovu prezimena pomenutog trgovca - Van der Beurze.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Joksimović Žarkić, N., Benković, S., Milosavljević, M.,(2013). Finansijski menadžment, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 146

<sup>33</sup> Ilić, M. (2017). Osnove ekonomije, finansija i računovodstva. Beograd: Visoka škola sturkovnih studija za informacione tehnologije-ITS, str. 139



Danas, među najpoznatijim svetskim berzama su Njujorška berza<sup>34</sup> i Londonska berza<sup>35</sup>.

Dakle, tržišne institucije su značajne za lokalni ekonomski, kulturni i socijalni razvoj<sup>36</sup>, ali i za razvoj lokalnih samouprava, država i regiona.

Sajamske organizacije u Srbiji pre svega Beogradski, a potom i Novosadski sajam imaju važne uloge u društvenom životu regiona. Važne su i sa aspekta zaposlenosti, jer npr. Beogradski sajam, prema podacima iz Agencije za privredne registre zapošljava 224 radnika. Prema podacima iz finansijskih izveštaja preduzeće je u 2013. godini poslovalo sa gubitkom od 57.345.000 dinara. Preduzeće je po pravnoj formi društveno preduzeće.<sup>37</sup>

Da bi se smanjio gubitak u poslovanju i preduzeće poslovalo pozitivno, odnosno ostvarivalo prihode i dobit, neophodno je da prihvati neki od modela **javno-privatnog partnerstva** i ekspertizu privatnog sektora.<sup>38</sup>

Novosadski sajam je organizovan kao akcionarsko društvo, za priređivanje sajmovi i izložbi. Ovo preduzeće zapošljava prema podacima Agencije za privredne registre 155 zaposlenih, na dan 31.12.2013. godine. U ovoj fiskalnoj godini dobitkom od 2.966.000 dinara.<sup>39</sup> Kao i Beogradski sajam, značajan je njegov regionalni i nacionalni učinak u pogledu efekata spajanja ponude i tražnje. Postoji i međunarodni značaj postojanja i Beogradskog i Novosadskog sajma, kako je veliki broj privrednih odnosno sajamskih izložbi međunarodnog karaktera.

---

<sup>34</sup> The New York stock exchange <https://www.nyse.com/index> (datum pristupa 14.03.2018. godine)

<sup>35</sup> The London stock exchange group <https://www.lseg.com/> (datum pristupa 14.03.2018. godine)

<sup>36</sup> Videti: Mikić, H. (2016). Lokalni razvoj & kulturne industrije 2015, priručnik za planiranje i upravljanje na lokalnom nivou. Beograd: Fondacija Grupa za kreativnu ekonomiju, dostupno na: [https://issuu.com/kreativnaekonomija/docs/lokalni\\_razvoj\\_kulturne\\_industrij](https://issuu.com/kreativnaekonomija/docs/lokalni_razvoj_kulturne_industrij) (datum pristupa 01.03.2016. godine)

<sup>37</sup> Agencija za privredne registre Republike Srbije <http://www.apr.gov.rs/> (datum pristupa 20.02.2018. godine)

<sup>38</sup> Videti: Palačković, D. [2016]. Javno-privatno partnerstvo (pojam, karakteristike, razlozi pro et contra). Pravo i privreda, 54(4-6), 473-485. i Peteri, G. (2010) Partnerstvo javnog i privatnog sektora (JPP): Dobre i loše strane. u: Damjanović D., Pavlović-Križanić T., Peteri, G. [ur.] Partnerstvo javnog i privatnog sektora (Dobra i loša iskustva u odabranim zemljama u tranziciji), Beograd: PALGO Centar, str. 12-15

<sup>39</sup> Agencija za privredne registre Republike Srbije <http://www.apr.gov.rs/> (datum pristupa 20.02.2018. godine)

## **2.2 Uloga i značaj sajamske industrije**

Sajamske priredbe imaju korene u davnim vremenima, u početku vezani su za verske obrede, a podelom rada za početak razmene dobara. Generalno posmatrajući sajmovi su uvek predstavljali skupove ljudi i dobara, koji se okupljaju na određenom mestu i sa određenim vremenom trajanja.<sup>40</sup> Nastankom tržišta promenili su se i načini funkcionisanja kao i značaj sajamskih priredbi.

Ukoliko promatramo bazičnu podelu tržišta prema kojima ona mogu biti konkurentna, nekonkurentna i savršeno konkurentna<sup>41</sup> i sagledamo bazične karakteristike i određenja svakog od ovih tržišta, možemo pretpostaviti da je tržište na kom se nalaze sajamske organizacije, **savršeno konkurentno tržište**. Mankju,<sup>42</sup> savršeno konkurentnim tržištima smatra ona tržišta koja nude ista tzv. homogena dobra, te u kojima je i broj kupaca kao i broj prodavaca znatno velik, da niko ne dominira i ne može da utiče na tržišnu cenu.

Podatak koji smo izneli, a koji identifikuje tržišta na kojima sajamske institucije iznose svoje proizvode i usluge i na kojima se „suočavaju“ sa tražnjom, kao „savršeno konkurentno tržište“, ukazuje na dve činjenice koje determinišu ponudu i tražnju. Prvo, postojanje homogenosti dobara odnosno usluga sajamskih organizacija, i drugo, postojanje velikog broja potrošača, odnosno korisnika usluga.

Potrebno je i da definišemo ko su **korisnici usluga** u sajamskoj industriji. U sajamskoj industriji na strani ponude nalaze se sajamske organizacije, a na strani tražnje izlagači s jedne strane ali i posetioci sajamskih i drugih izložbenih manifestacija, s druge. Stoga korisnici usluga, identifikovani u smislu marketinga (usluga) su i jedni i drugi (i izlagači i posetioci).

Sajamske organizacije mogu biti različita preduzeća organizovana za obavljanje delatnosti

**Cilj sajмова i izložbi** je dovođenje kupaca i prodavaca „pod jedan krov“, na specifičan način. Sjamovi i izložbe predstavljaju možda čak i centralnu promotivnu aktivnosti zemalja koje su ekonomski razvijene, a za njih se stoga izdvajaju ogromni budžeti, mnogo veći nego za druge promotivne oblike.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Koprivica, M. (2008). Menadžment događaja. Novi Sad: USEE-Prometej., str. 192

<sup>41</sup> Ilić, M. (2017). Osnove ekonomije, finansija i računovodstva. Beograd: Visoka škola sturkovnih studija za informacione tehnologije-ITS, str. 89

<sup>42</sup> Mankju, G., (2013). Principi ekonomije. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 64.

<sup>43</sup> Ljubojević, Č, Andrejević, A. (2002). Menadžment događaja. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis, str. 123

Savremeni sajmovi se organizuju kako bi izlagačima (preduzećima) priredili:<sup>44</sup> elemente buduće prodaje, bolji imidž, promociju preduzeća, pospešili relacije i kooperaciju preduzeća i dobavljača kao i učesnika u kanalima prodaje. Važna uloga sajмова je i obezbeđenje povratnih informacija koje preduzeća mogu upotrebiti za potrebe istraživanja konkurencije, strategija, metoda itd.

**Ključni razlozi** razvoja sajмова se ogledaju u sledećim benefitima:<sup>45</sup>

- Koncentracija ponude i tražnje na jednom mestu;
- Zaključivanje poslova (najčešće) na osnovu prospekata i uzoraka, bez fizičkog prisustva robe što smanjuje distributivne i druge logističke troškove;
- Oblik promocije sa dugom tradicijom;
- Transformacija tradicionalnih i nastanak savremenih sajмова dovodi do transparentnosti tržišta, povezivanja različitih kanala distribucije, različitih proizvođača i potrošača, do tehničkog progresa, efikasnijeg i efektnijeg poslovanja izlagača, bolje informisanosti kupaca;
- Generatori razvoja međunarodne, međuregionalne saradnje i razmene;
- Produženi efekti sajмова (zaključivanje poslova nakon sajmovskih priredbi, ali na bazi informacija dobijenih za vreme trajanja sajмова).

**Efekti rezultata poslovanja sajamske industrije** reflektuju se i prelivaju i na druge industrije, kao što su turistička industrija i saobraćaj, ali i na privredu u celom. Naime prisustvovanje sajmovima u okviru koncepta modernog poslovnog turizma, važan je deo ukupne turističke ponude razvijenih zemalja. Potsetimo, moderni poslovni turizam ima četiri glavne forme: putovanje zarad prisustvovanju konferencijama i drugim vrstama sastanaka, podsticajna putovanja, putovanje zarad prisustvovanja izložbama, sajmu i pojedinačna poslovna putovanja.<sup>46</sup>

Takođe, iako prisustvovanje sajmovima ne mora predstavljati centralni motiv turističkog putovanja, sajamska ponuda može biti deo integrisanog turističkog proizvoda neke turističke destinacije ili lokaliteta.

---

<sup>44</sup> Maričić, B. R. [1993]. Istraživanje potrošača u izboru i planiranju sajamskog nastupa. *Marketing*, 24(3-4), 11-14.

<sup>45</sup> Ljubojević, Č, Andrejević, A. (2002). *Menadžment događaja*. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis, str. 123

<sup>46</sup> Avramović, M., Perić, G., & Komadina, M. [2016]. Trendovi u poslovnom turizmu sa posebnim fokusom na grad Niš kao konferencijsku destinaciju. *Bizinfo (Blace)*, 7(1), 47-59.

## **2.2.1. Razvoj i karakteristike sajamskih priredbi**

### **2.2.1.1 Istorijat razvoja sajмова, pojam i etimološko značenje**

Sve veći broj autora saglasan je sa tvrdnjom da prapočetke sajmovanja treba tražiti u embrionu civilizacije. Paganski običaji prinošenja žrtava prethodnica su smotri dobara namenjenih za razmene. Pored osnovnog motiva, želja da se umilostive bogovi, postojao je i motiv da se zadovolji nagon za isticanjem. Time se isticao i stepen moći pojedinca, i pored idolopoklonstva žrtvenici su postajali smotre moći pojedinih članova društva. Sajmovi su veoma dugo bili vezani za verske obrede.

Višak određenih proizvoda dovodi do diferencijacije i podele rada. Prvi i jedini oblici sajмова bili su oni koji su nastajali u vreme verskih praznika. Kako su prvi viškovi roba nastajali u posedu dvorova i hramova, to je logično da su sajmove potpomagali sveštenici i vladari.

Zanimljiva je **etimološka analiza** koja pokazuje kako u svim indoevropskim jezicima sajam vuče koren od antičkih ili srednjovekovnih religioznih obreda.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Svorcan, M. (1979). Sajmovi, IŠRO privredno finansijski vodič, Beograd, 1979, str. 14

**Tabela 1. Etimološka analiza reči „sajam“**

Jezik	Naziv	Koren	Značenje
Engleski Francuski Italijanski Rumunski itd.	fair foire fiera fieria	Latinski feriae	Raspust, odmor posle religioznog obreda
Grčki Bugarski Makedonski Starosrpski	panagyris panagjur panagira panađur	Grčki panagyris	Sveti, svetilište, mesto i obred
Nemački	messe	Latinski missa	Bogosluženje „Ite missa est“ –Misa je završena, idite
Poljski Slovenački Srpskohrvatski	sejm sejm sajam	Staroslovenski sejm	Skup, skupština narodna, koja se sastajala o obredima
Ruski	jarmarka	Nemački	Godišnji, trgovački

Izvor: Svorcan, M. (1979). Sajmovi, IŠRO privredno finansijski vodič,  
Beograd, 1979, str. 14

Gusto naseljeni predeli kao što su bili sumerski gradovi u dolinama **Tigra i Eufrata**, zatim gradovi u dolini **Nila**, a kasnije **Atina, Sparta, Rim, Vizantija**, zbog neposrednog dodira raznih društvenih slojeva uslovljenih potrebom tržišnog komuniciranja neizbežno su morali da usavršavaju i razvijaju oblast trgovine stvarajući, između ostalog, sajmove kao oblik podesan za obavljanje prometa.

Činjenica da se mnoge komponente ranijih perioda trgovanja održavaju u sajmovima koji su se organizovali u srednjem veku, a neke su zastupljene i u savremenim sajmovima, najubedljiviji su dokaz da sajmovi vuku koren od najstarijih vremena.

Uporedo sa opštim razvojem, svaka istorijska epoha uslovljavala je i određene promene u oblasti sajamskog načina trgovanja. Ali su sajmovi kao ekonomska pojava od najranijih oblika do danas zadržali osnovnu nit koja se nikada ne gubi već se neprekidno nastavlja, bez obzira na spoljne uticaje i okvire u kojima se odvijaju. Verovatno u celoj ekonomskoj istoriji nema pojave koja je u tolikoj meri sačuvala osnovne elemente svog postojanja od ranije faze razvoja do današnjih oblika. Različiti životni uslovi, nivo i karakter proizvodnih snaga u raznim

vremenima, promenljivi društveni odnosi, revolucije u privređivanju i u društvenom poretku, a naročito specijalizacija, razvitak i usavršavanje trgovine i robnog prometa, ma koliko determinisali promene u sajmovanju, skoro da se ne dotiču onih osnovnih sajamskih bazičnih parametara.

Iz osnovnog poimanja sajma proizilazi da je to uvek skup ljudi i dobara, da se održava na određenom mestu i da ima određeno vreme trajanja.

Kao i svaka ekonomska pojava, sajmovi, da bi se održavali i obnavljali, poprimali su određene promene od jednog do drugog istorijskog perioda, manifestujući procese u materijalnim osnovama svakog datog društva u proizvodnim snagama i naporima ljudi da izmene i unaprede postojeće stanje.

Ipak, kao istorijska tradicija, trgovanje seže do drevnog Egipta i Rimskog carstva. Pojam „FAIR“ je prvi put upotrebljen u srednjem veku. Smatra se da pojam „FAIR“ potiče od latinskog feria, što znači religijski festival. Isti smisao ima i nemačka reč messe, koja je, opet izvedena od latinskog missa, što opet ukazuje na religijsku službu. Prvi poznati sajam u tom smislu bio je „Foire de Saint Denis“ blizu Pariza, koji je osnovao kralj Dogobert 629. godine, i koji je do 710. godine već privlačio više od 700 trgovaca.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Grupa autora. (1836). Le magasin pittoresque, Volume 5, No 14. Bruxelles: Etablissement Encyclographique, str 14. dostupno na:  
<https://books.google.rs/books?id=lmdRAAAAcAAJ&pg=PA14&lpg=PA14&dq=FOIRE+DE+SENT+DENIS+dogobert+629&source=bl&ots=K4AKfIzdUJ&sig=unHOGROdUtnl4Y4KY3yKPdXs68&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjM-fvN5azZAhUH2KQKHalsDV8Q6AEIMDAB#v=onepage&q=FOIRE%20DE%20SENT%20DENIS%20dogobert%20629&f=false> (datum pristupa 03.01.2018. godine)



#### Slika 4. Izgradnja Foire de Saint Denis (Robinet Testard)



Izvor: Bibliothèque nationale de France, Paris,  
<http://classes.bnf.fr/villard/grand/repro/08.htm> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

Industrijska revolucija, tokom XVIII i XIX veka dovela je do razvoja velikog broja novih proizvoda, što je doprinelo evolucionom razvoju sajamske priredbe kao mestu za prikazivanje široke palete proizvoda. Bez obzira na pojavu novih oblika komunikacija, brzim razvojem elektronike javili su se, kroz kontinuirani razvoj, najdinamičniji i najefektivniji među prodajnim i marketinškim alatima.

#### 2.2.1.2 Istorijat razvoja sajmova i geografska distribucija

**Geografski**, važno je pomenuti kako dinamiku, tako i prostorni aspekt nastanka i širenja sajmova. Pogotovo danas, kada sajmovi funkcionišu u globalnoj mreži vrlo specifične koordinacije.

Prvi američki međunarodni sajam održan je **1853. godine u Njujorku**. Njujork Crystal Palace (prevod kristalni dvor) je bila izložbena zgrada izgrađena za izložbu Industrije svih nacija (tzv. Svetski sajam) u Njujorku 1853. godine. Izložba iz Njujorka 1853. održana je na lokaciji iza rezervnog rezervoara Croton, između Pete i Šeste avenije na 42. ulici, u današnjem Bryant Parku u okrugu Manhattan. Kristalnu palatu Njujorka dizajnirali su Georg Karstensen i nemački arhitekta Charles Gildemeister, a direktno je inspirisana Kristalnom palatom sagrađenom u londonskom Hyde Parku u kojoj se nalazila Velika izložba 1851. Kristalna palata u

Njujorku imala je oblik grčkog krsta, a krunisana je kupolom prečnika 100 stopa.<sup>49</sup>

Na izložbi Industrije svih nacija bio je izložen prvi kvadrocikl sa pedalama a Elisha Otis<sup>50</sup> je prikazao lift opremljen sigurnosnom kočnicom, izum koji je izazvao revoluciju u industriji. Takođe, na ovoj izložbi, David Alter je prikazao metod za proizvodnju i prečišćavanje broma iz bunara soli što je bilo korisno za industriju gvožđa. Izložba je za cilj imala predstavljanje najnovijih svetskih dostignuća, ali i demonstraciju snage mlade nacije i njenih ideala.<sup>51</sup>

Biblioteka muzeja istorijskog društva Njujorka<sup>52</sup> sadrži obimnu arhivsku građu o Kristalnom dvoru. Finansijska evidencija sadrži nacрте ugovora sa dobavljačima, račune i dostavnice. Većina računa i dostavnica dokumentuju velike finansijske transakcije u vezi sa izgradnjom Kristalnog dvora i kupovinom predmeta izložbe. Organizacioni zapisi sadrže evidenciju koja dokumentuje funkcije Udruženja za izložbu industrije svih nacija. Zapisi u ovoj seriji uključuju rezolucije, podzakonske akte, dnevne redove, izvještaje, cirkulare, memorandumе, različite predloge, nacрте govora i članke izrađene u ime Asocijacije, kao i katalog predmeta. Kompletна građa ukazuje na ozbiljnost organizacije i sprovođenja Izložbe i značaj koji joj je ukazан.<sup>53</sup>

Najstariji i najveći izlagački prostor u SAD-u je „**Mc Cormicle’s Place**“ u **Čikagu**, sa 840.000 kvadratnih stopa izložbenog prostora, kao i 45.000 kvadratnih stopa balske dvorane. Pod rukovodstvom pukovnika McCormicka, država je odobrila izgradnju stalne izložbene dvorane za konvencije i sajmove. Pukovnik McCormick nikad nije živeo da vidi kako je njegov san postao stvarnost. Objekat sa njegovim imenom otvoren je 1960. godine, pet godina nakon njegove smrti, ali je cela geneza započela još 1933. godine otvaranjem svetskog sajma u Lakefrontu koji je privukao 1.500 konvencija i 1.5 miliona posetilaca. Nakon toga usledili su euspešni pokušaji da se izgradi stalni ekspozicioni centar.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> Grant, J. Fiske, J, (1900). Detmold, William Ludwig, Appletons' Cyclopædia of American Biography. New York: D. Appleton, The New York Times  
<https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1887/07/05/100920649.html> (datum pristupa 01.03.2018. godine)

<sup>50</sup> Encyclopedia Britannica <https://www.britannica.com/biography/Elisha-Otis> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>51</sup> Guide to the New York Crystal Palace Records 1840-1858. New-York Historical Society. dostupno na: <http://dlib.nyu.edu/findingaids/html/nyhs/nycrystalpalace/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>52</sup> New-York University <http://dlib.nyu.edu/dlts/> datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>53</sup> Guide to the New York Crystal Palace Records 1840-1858. New-York Historical Society. dostupno na: <http://dlib.nyu.edu/findingaids/html/nyhs/nycrystalpalace/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>54</sup>Mc Cormick Place <http://www.mccormickplace.com/about-us/history.php> (datum pristupa 03.01.2018. godine)



Sukcesivno, naporom grada i države, u Čikagu su novi ogromni prostori otvarani 1971, a zatim 1986. godine.

**Velika izložba**<sup>55</sup> održana je u „Crystal Palace“ u Londonu 1851. godine na prostoru površine 92.000 m<sup>2</sup> i bilo je oko šest miliona posetilaca i 14.000 izlagača. Kristalna palata se nalazila u Hyde Parku u Londonu, a sagrađena je od livenog i pločastog stakla. Velika izložba je svakako, u to vreme, bila simbol industrijske, vojne i ekonomske supremacije. Mada, može se smatrati da je inicijalna ideja nastala kao nacionalni konkurentski odgovor na „francusku industrijsku izložbu“, održanu 1844. godine.

### **Slika 5. Velika izložba u Kristalnom dvoru u Londonu 1851. godine**



Izvor: Sharma J, The legacy of the Great Exhibition of 1851, Published on August 29, 2016, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/legacy-great-exhibition-1851-jyotsna-sharma/> (datum pristupa 07.01.2018. godine)

**Frankfurtski sajam** se smatra najstarijim svetskim gradskim sajmom, čija istorija doseže, čak, do XII veka. Sajem održan u Lajpcigu se prvi put pominje 1165. godine. Markgrof Otto Rich odnosno vrhovni zapovednik provincije ujedno i plemić<sup>56</sup> stavio je sajmove u Leipzigu pod zaštitu dajući im privilegovan položaj te ni nijedan drugi sajam nije mogao biti organizovan u radijusu od 7.5 km.<sup>57</sup> Godine 1497. Kajzer Maksimilijan je potvrdio ovom gradu privilegiju držanja trgovinskih

<sup>55</sup> Eng. Great Exhibition for the works of Industry of all nation

<sup>56</sup> nem. Markgraf, nemačka plemićka titula koja je menjala ulogu kroz istoriju, od nasledne plemićke titule sa neodređenom ulogom u graničnom području nemačkog carstva do nosioca ranga unutar grupe imperijalističkih prinčeva (primedba autora)

<sup>57</sup> Stadtkreis Leipzig dostupno na: <http://www.territorial.de/sachsen/leipzig/stadtkrs.htm> (datum pristupa 06.01.2018. godine)

sajmova. Godine 1997. održana je proslava pet stotina godina „Imperial Privilege for Leipzig to Hold Trade Feirs“. Sajmovi su u međuvremenu evoluirali od mesta za direktnu prodaju, do manifestacija širokog spektra dostupnih roba – uzoraka.

**Prvi sajam u Evropi** bio je u Holandiji. Godebald, biskup Utrechta je 1127. godine proglasio deklaraciju kojom se gradu **Utrehtu**<sup>58</sup> dopušta da organizuje četiri sajma godišnje, što se smatra zvaničnim početkom sajamskih aktivnosti u Holandiji. Ubrzo posle ovog ukaza, Utreht je postao važan regionalni trgovački centar. U vreme zatvorenih granica, visokog protekcionizma, po pravilu se trgovalo robom lokalnog porekla. Bogati trgovci i zemljoposjednici naseli su se u utvrđenim kućama na Oude Grachtu, glavnom kanalu grada sa svojim jedinstvenim pristaništima i kanalskim stazama. Zbog toga se Utreht razvio u središte verske i sekularne moći u severnoj Holandiji.

Nadalje, treba naglasiti da se u prvih osam decenija devetnaestog veka obim međunarodne trgovine udesetostručio. To je imalo za posledicu formiranje specijalizovanih trgovačkih organizacija i uopšte ustanovljavanje posebnih međunarodnih tržišnih institucija – kao što su berze, aukcije, izložbe itd.<sup>59</sup>

**Tabela 2. Vodeće manufakturne izložbe u XVIII i XIX veku**

Mesto	Godina	Izložba
London	1761.	Izložba poljoprivrednih mašina
Pariz	1763.	Goblens i svile
London	1767.	Mašina za tkanje i predivo
Drezden	1765.	Sviljenih tkanina
Berlin	1786.	Goblens i tkanina
Minhen	1788.	Sviljenih tkanina
Pariz	1798.	Goblens i manufakturnih uzoraka proizvoda od svile
Mančester	1843.	Industrijska izložba
London	1847.	Nacionalna industrijska izložba

Izvor: Svorcan, M. (1979). Sajmovi, IŠRO privredno finansijski vodič, Beograd, 1979, str. 14

<sup>58</sup> About Utrecht dostupno na: <http://www.let.uu.nl/romanceturn/A-Utrecht.html> (datum pristupa 06.01.2018. godine)

<sup>59</sup> Videti: Lovreta, S, Končar, J, Petković G, (2009). Kanali marketinga. Beograd: Cid ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 143

**Osnovne karakteristike** ovih izložbi jesu da su one bile nacionalnog ili užeg regionalnog karaktera. Najrazvijenije kapitalističke zemlje toga vremena pribegle su organizovanju spektakularnih međunarodnih industrijskih izložbi sa ciljem propagiranja međunarodne trgovine i industrijalizacije. Vodeće sajamske izložbe sele se u najrazvijenije zemlje i gradove kao što su London, Pariz, Berlin, Milano. Iz tog doba seže uspon i danas vodećih sajmova – lajpciškog, kelnskog, hanoverskog.

Kada se govori o evoluciji sajmova, treba pomenuti i **razvoj saobraćaja**. Napredak u ovoj privrednoj grani u najdirektnijoj je vezi sa širenjem tržišta, pa time i transformacijom sajmova. Vodeći sajmovi se preseljavaju u najprometnije saobraćajne čvorove u Evropi. Razvoj saobraćajne tehnike standardizuje i stabilizuje tržište. Dolazi do promene u strukturi sajmova, formiraju se sajmovi uzoraka i nastaju specijalizovani sajmovi.

Pored opštih, danas su veoma rasprostranjeni **specijalizovani sajmovi uzoraka**. Oni su uvek internacionalnog karaktera i predstavljaju tržište na veliko. Razlikuju se od međunarodnih sajmova opštih uzoraka, pre svega prema asortimanu i vrsti proizvoda koji se prezentiraju. Naime, na opštim sajmovima uzoraka može biti precizirana svaka vrsta, dok je na specijalizovanim sajmovima izlaganje ograničeno na jedan proizvod ili, pak, na jednu granu proizvodnje (npr. knjige, kompjuteri, automobili, birotehnika, medicinska oprema, poljoprivredna proizvodnja i sl.).

**Međunarodni specijalizovani sajmovi uzoraka** predstavljaju moderniju formu sajmovanja. Organizacione forme i metode njihovog funkcionisanja prilagođavaju se logici savremenog privrednog kretanja i robnog funkcionisanja, kao i logici savremenog privrednog kretanja i robnog prometa. Kumulacija ciljeva i simultanih aktivnosti koje ovakvi sajmovi nose, po sebi iziskuju vrlo visok stepen organizovanosti sajamskih organizacija i relativno razučeno sajamsko gravitaciono tržište. Ogromna proizvodnja, tehničke inovacije i potreba specijalizacije u savremenoj svetskoj ekonomiji, pogotovo u razvijenim zemljama, determinišu konstituisanje specijalizovanih međunarodnih sajmova uzoraka. Pomoću njih se ne postiže samo unapređenje trgovine na pojedinim sektorima, ili uvođenje pojedinih roba na dato tržište, već mnogo obuhvatniji marketinški efekat.

Ovakvi sajmovi, pored ostalog, omogućavaju praćenje tehnologije i najsavremenije proizvodnje u pojedinim robnim grupama, povećanje produktivnosti kroz proširenje udela na tržištu, uvećanje tehnoeekonomskih saznanja primenjivih za pojedine vrste dobara, kao i modernizaciju sistema kanala prodaje u celini ili po pojedinim segmentima. Po pravilu, međunarodni

specijalizovani sajmovi uzoraka pružaju mogućnost da uz skromnija sredstva učesnici koriste marketinšku tehniku, metode i oblike delovanja. Na kraju, kao najčešću pojavu, treba istaći da pojedini specijalizovani sajmovi izrastaju iz opštih sajмова, zadržavajući mnoge karakteristike i metode svojih matiča, te se u praksi javlja i jedan oblik kombinovanja istovremenog održavanja više specijalizovanih sajмова. Ovo se najčešće događa sa sajmovima uzoraka roba koji se dopunjavaju ili tehnologijom izrade, ili primenom. To su tzv. kombinovani međunarodni sajmovi.

### **2.2.1.3 Razvoj sajamskih priredbi na našem podneblju**

Trgovinska komora planirala je, 1914. godine, organizovanje tzv. Opšte zemaljske izložbe, ali ovaj plan nije realizovan jer je došlo do izbijanja Velikog rata. Nakon toga, 1923. godine osniva se Društvo za zemaljske izložbe, (kasnije promenio naziv u Društvo za priređivanje sajma i izložbi). Otvaranjem Beogradskog sajma 1937. godine razvila se znatno i privreda grada, pospešila evropska i regionalna privredna razmena, razvio manifestacioni turizam. Prema raspoloživim podacima redovni prolećni i jesenji sajmovi beležili su posetu od 80 do 250.000 posetilaca tadašnjem Beogradu koji je 1937. godine imao oko 300.000 stanovnika.<sup>60</sup> Prvi sajam u Beogradu bio je međunarodnog karaktera.

**Slika 6. Razglednica Beogradski sajam**



Izvor: Pinterest <https://www.pinterest.com/pin/363313894911178400/> (datum pristupa 20.01.2018. godine)

<sup>60</sup> Lazić, S. (2015). Turizam u Beogradu između dva svetska rata - kroz dokumenta Istorijskog arhiva Beograda. TIMS. Acta, 9(1), 37-47.

Beogradski sajam je postao najveći sajam u jugoistočnoj Evropi. Prvi sajam, septembra 1937. godine imao je 250.000 posetilaca, iz 17 svetskih zemalja, 883 izlagača iz različitih zemalja sa robom iz 36 različitih grupa proizvođača.<sup>61</sup> Veliki broj posetioaca sajmu je imao veliki značaj za trgovinu Beograda i kraljevine Jugoslavije jer su i brojne privredne delatnosti bile u funkciji sajma (pre svega saobraćaj, turizam i ugostiteljstvo).<sup>62</sup>

### **2.2.2. Globalna asocijacija izlagačke industrije**

**Globalna asocijacija izlagačke industrije (UFI)** čini zajednicu, odnosno uniju vodećih svetskih organizatora prodajnih izložbi i svih njenih partnera. Predstavljajući svojevrsan forum za dijalog, cilj asocijacije UFI-ja je da predstavlja svoje članove širom sveta, promovišući jedinstvene odlike trgovačkih sajmova<sup>63</sup>:

- uloga UFI-ja je stvaranje efikasne platforme u kojoj profesionalci imaju mogućnost i priliku za razmenom ideja i iskustava;
- UFI promoviše trgovačke sajmove i izložbe globalno kao jedinstveni marketing prilaz;
- UFI obezbeđuje svojim članovima studije i rezultate istraživanja iz izlagačke industrije;
- UFI obezbeđuje seminare visokog nivoa, kao i programe obuke i treninga.

Osnovni zadatak i cilj asocijacije UFI je da zastupa, promoviše i podrži poslovne interese svojih članova i izložbene industrije. UFI direktno predstavlja oko 50.000 zaposlenih u industriji izložbi na globalnom nivou, a takođe blisko saraduje sa 55 članova nacionalnih i regionalnih udruženja.

Članstvo UFI je korporativno članstvo: članovi UFI su organizacije a ne pojedinci. Članstvo UFI čine dve glavne kategorije: puni i pridruženi članovi. Trenutno UFI čini 754 članske organizacije u 87 zemalja širom sveta. Više od 950 međunarodnih sajmova nosi oznaku UFI, a garantuju i kvalitet za posetioce i izlagače. Članovi UFI-a i dalje pružaju međunarodnu poslovnu zajednicu jedinstvenim marketinškim medijima čiji je cilj stvaranje izvrsnih poslovnih mogućnosti. Članovi UFI-a širom

---

<sup>61</sup> Lazić, S. (2015). Turizam u Beogradu između dva svetska rata - kroz dokumenta Istorijskog arhiva Beograda. *TIMS. Acta*, 9(1), 37-47.

<sup>62</sup> Aleksić, V. (2006). Turizam u Beogradu: građa za hroniku, 1840-1940. Beograd: Turistička organizacija Beograda

<sup>63</sup> The Global Association of the Exhibition Industry <http://www.ufi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)



sveta prepoznatljivi su po korištenju logotipa UFI, što je garancija posvećenosti kvalitetu i duhu inicijativa za trgovinski sajam.

Radi efikasnijeg funkcionisanja asocijacije UFI je uspostavio četiri regionalna centra: Afrika / Srednji istok, Amerika, Azijski Pacifik i Evropa.

Početak novembra 2000. godine UFI i IAEM<sup>64</sup>, dve najveće i najuticajnije asocijacije u izlagačkoj industriji, potpisale su ugovor o globalnom strateškom partnerstvu kao preduslovu stvaranja visokog nivoa saradnje. Prvi sastanak globalnog saveta održan je u Čikagu 2001. godine. Posebno je definisan status pridruženih članova:

- nacionalne ili internacionalne organizacije koje nisu stalni članovi;
- partneri u izlagačkoj industriji;
- međunarodne asocijacije u oblasti usluga.

Hijerarhija globalne organizacije i njena dostupnost u velikoj meri obezbeđuju izvore konkurentnosti pojedinačne sajamske organizacije.

Oznake „UFI odobrenog događaja“ predstavljaju globalni pečat autoriteta za izložbe visokog kvaliteta. Precizno revidirani prema međunarodnim standardima UFI-a, pružaju izlagačima i posetiocima dobru osnovu za poslovne odluke. UFI nudi dve oznake za izložbe, i to:<sup>65</sup>

- UFI odobren događaj<sup>66</sup>
- UFI odobren međunarodni događaj<sup>67</sup>

Svake godine, 260 miliona posetilaca i 4,4 miliona izlagača prisustvuju događajima širom svijeta. Oni se mogu osloniti na etikete UFI Approved Event i UFI Approved International Event kako bi odabrali najbolje moguće iskustvo izložbe, gde god se nalaze na svetu.

Svako ko je zainteresovan za prijavu za članstvo u UFI mora imati najmanje jednu od svojih izložbi koje su predmet revizije kao UFI Odobreni događaj ili UFI odobren međunarodni događaj kako bi postali član.

---

<sup>64</sup> International Association for Emerging Managers (IAEM) <https://www.iaem.com/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>65</sup> The Global Association of the Exhibition Industry (UFI) <http://www.ufi.org/membership/ufi-approved-events/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>66</sup> eng. UFI Approved Event

<sup>67</sup> eng. UFI Approved International Event

Deo procesa dobijanja i održavanja sertifikacije kvaliteta UFI podrazumeva obavljanje redovnih revizija statistike izložbe (svako drugo izdanje za izložbe koje se odvijaju svake dve godine ili češće).

Sajamska izložba sa oznakom „UFI“ obezbeđuje prepoznatljiv standard usluge i sajamskog servisa za izlagače. Davanje doprinosa sajamskoj mreži predstavlja uslov participiranja u efektima. Obezbeđenje „UFI“ standarda u radu predstavnika jedan je od osnovnih izvora konkurentnosti sajamske organizacije. Ovde je još bitno napomenuti da UFI standardi predstavljaju osnov za projektovanje procesa i strukturisanje organizacije.

Sa znakom UFI u Evropi se održava dvadeset sajмова iz raznih oblasti poljoprivrede. Sajmovi imaju prepoznatljivi tržišni fokus strukture izlagača. Ovi sajmovi, koji funkcionišu po UFI standardima, određuju nivo usluge i servisa. Održavaju se u trajanju od tri do deset dana i po pravilu predstavljaju glavnu sajamsku manifestaciju za određenog organizatora.

Do 2018. godine, UFI je odobrila 948 izložbi u 84 zemlje u organizaciji članova UFI.<sup>68</sup>

UFI zahteva da sve revizije UFI odobrenih događaja i UFI odobrenih međunarodnih događaja obavljaju u skladu sa "UFI pravilima revizije za statistiku UFI odobrenih događaja i UFI odobrenih međunarodnih događaja". Da bi se osigurao visok kvalitet i tačnost revizija, prihvaćeni su samo oni sajmovi koje odobre akreditovana tela UFI, koristeći UFI standardni revizijski sertifikat.

Određeni revizori su članovi UFI i stoga su već akreditovani od strane UFI. Organizatori zemalja članica mogu da odluče da koriste alternativne revizore pod uslovom da obavljaju reviziju u skladu sa UFI-ovim pravilima revizije.

**Vrste dođaja** koje se organizuju u okviru UFI su:<sup>69</sup>

- Globalni kongresi
- Globalni CEO samiti (GCS)
- Regionalne konferencije
- Obrazovni forumi
- HR susreti
- Prijateljski Golf Kupovi.

---

<sup>68</sup> The Global Association of the Exhibition Industry (UFI) <http://www.ufi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>69</sup> The Global Association of the Exhibition Industry (UFI) <http://www.ufi.org/membership/ufi-approved-events/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

UFI takođe dodeljuje **nagrade** u sledećih pet kategorija:<sup>70</sup>

- Ljudski resursi (ranije obrazovanje);
- Digitalna inovacija (ranije tehnologija);
- Marketing;
- Operacije i usluge;
- Održivi razvoj.

Pored toga, UFI je suorganizator na godišnjem međunarodnom sajmu plakata za izložbu za izložbene postere. Veruju da će razmena iskustava i uspešnih pristupa ojačaju industriju i pomažu u razvoju novih ideja. Stoga, UFI deli pobedničke postere na raznim događajima UFI-a, uključujući godišnji UFI kongres i specifične fokusne sastanke.

Regionalna leaderska pozicija u sajamskim aktivnostima podrazumeva održavanje sajamskih priredbi po UFI standardima sa konkurentnom uslugom, naročito prema izlagačima – liderima u određenim oblastima. Primetno je da **sajamske priredbe iz oblasti poljoprivrede** spadaju u najposećenije sajmove koji se održavaju na najvećoj površini. Cena ulaznice bitno zavisi od životnog standarda, a cena izlagačkog prostora od tržišnog potencijala i kvaliteta posetilaca. Interes izlagača može se proceniti i na osnovu samog sajamskog nastupa. Direktno prisustvo tržišnih lidera iz određene oblasti visoko rangira i sajam i interes izlagača. Vrlo često, prisustvo preko ovlašćenog distributera ograničava interes posetilaca. Mogućnost lokalne proizvodne kooperacije, kapacitet regionalnog tržišta ili samo konkurentnost drugih izlagača bitno određuju status priredbe.

Konkurentsku situaciju sajamske organizacije određuje njen značaj u konkurenciji sajmove iz iste oblasti, kao i konkurentnost u odnosu na sajmove u istom regionu.

Regionalni centri koje je postavio UFI odgovaraju centrima svetske trgovine i strukturi stranih ulaganja. Otud je razumljiva težnja sajmove da spoje sajamsku industriju sa delatnostima robne berze.

Prisustvo u mreži globalnih asocijacija u globalnom kontekstu umreženog tržišta čini dobru poziciju, ali postavlja i visoke kriterijume. Prisustvo omogućava dostupnost i lakši transfer tehnologija, roba, znanja. Ali, opstanak u mreži traži i doprinose.

---

<sup>70</sup> The Global Association of the Exhibition Industry (UFI) <http://www.ufi.org/membership/ufi-approved-events/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)



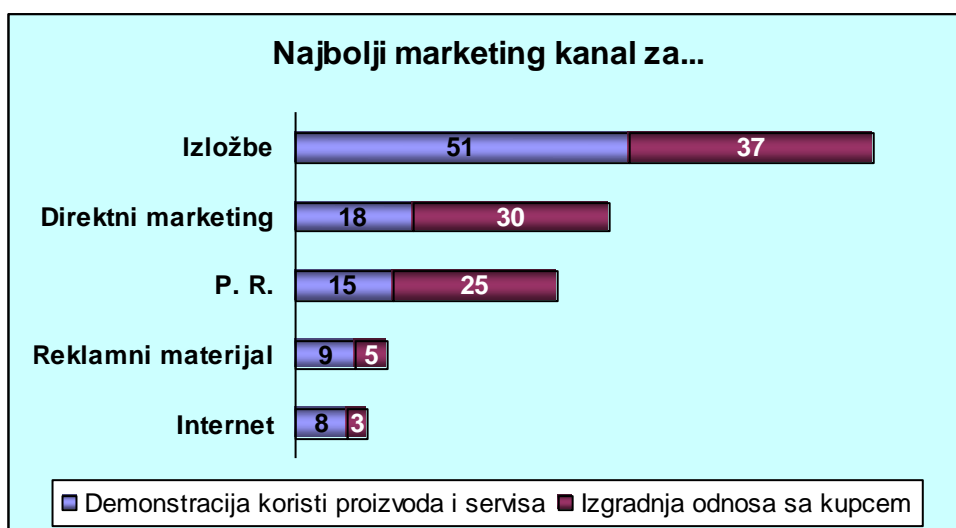
### 2.2.3. Strateški značaj sajamskih priredbi

I pored sveukupnog napretka elektronike i elektronskog poslovanja, sajamska priredba je određena geografskom lokacijom, odnosno determinantama lokacije. Kvantifikovanje pojedinačnih determinanti vrednuje konkurentnost sajma.

Pri tome se podrazumeva postojanje usvojene konkurentne tehnologije rada i dostupnost resursa. Iz analize nastajanja i nestajanja sajamskih priredbi, u zavisnosti od regionalnih privrednih trendova, jasno se mogu diferencirati i interesi lokalne zajednice.

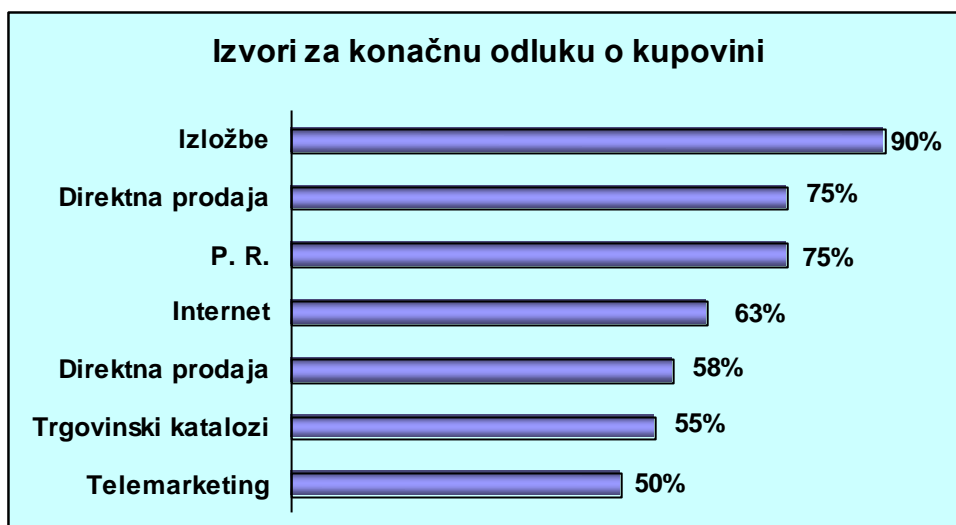
Sajmovi i izložbe predstavljaju efikasan alat za ostvarenje marketinških ciljeva organizacija.

Grafikon 1. Najbolji marketing kanal za promociju



Izvor: The Global Association of the Exhibition Industry <http://www.ufi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

**Grafikon 2. Grafikon 2. Izvori zakonačnu odluku o kupovini**

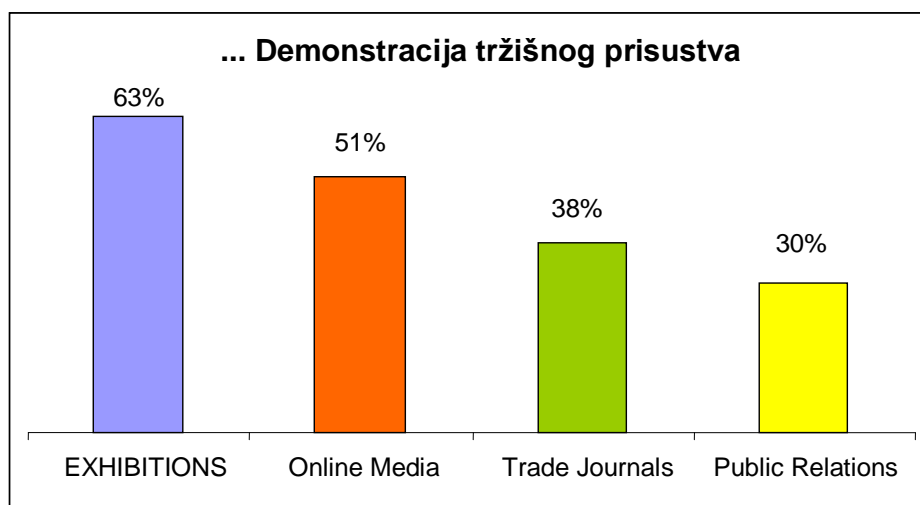


Izvor: The Global Association of the Exhibition Industry <http://www.uffi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

U savremenim uslovima poslovanja sajmovi predstavljaju značaju marketing strategiju, ali i mnogo više od toga. Prednosti trgovinskih sajмова su brojni, poput dobijanja odgovora klijenata u realnom vremenu, kao i istraživanje tržišnog potencijala i procenu konkurencije. Jedno istraživanje UFI<sup>71</sup> pokazalo je veličinu organizacija koje prihvataju sajam kao mesto za demonstraciju prisustva na tržištu, prikupljanje i razmenu informacija, ali i prepoznavanje želja kupaca.

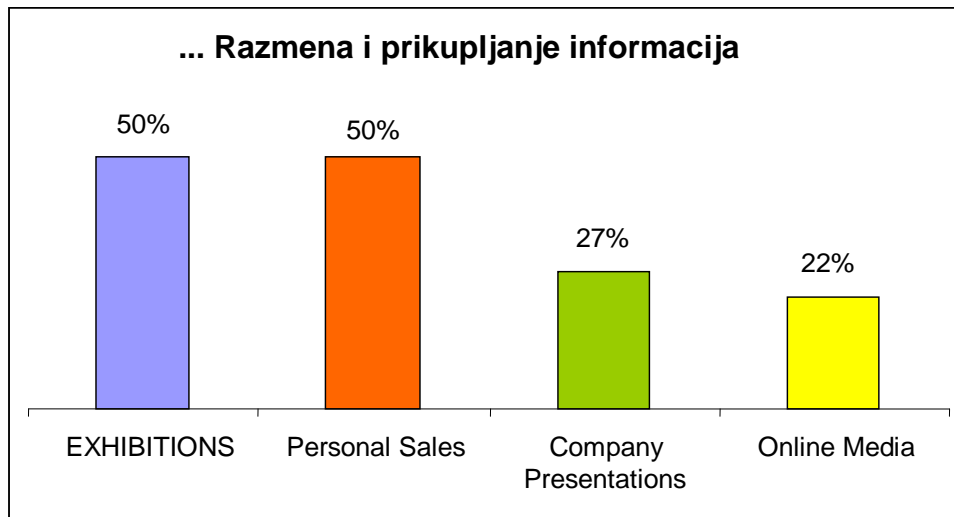
<sup>71</sup> The Global Association of the Exhibition Industry <http://www.uffi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

**Grafikon 3. Demonstracija tržišnog prisustva**



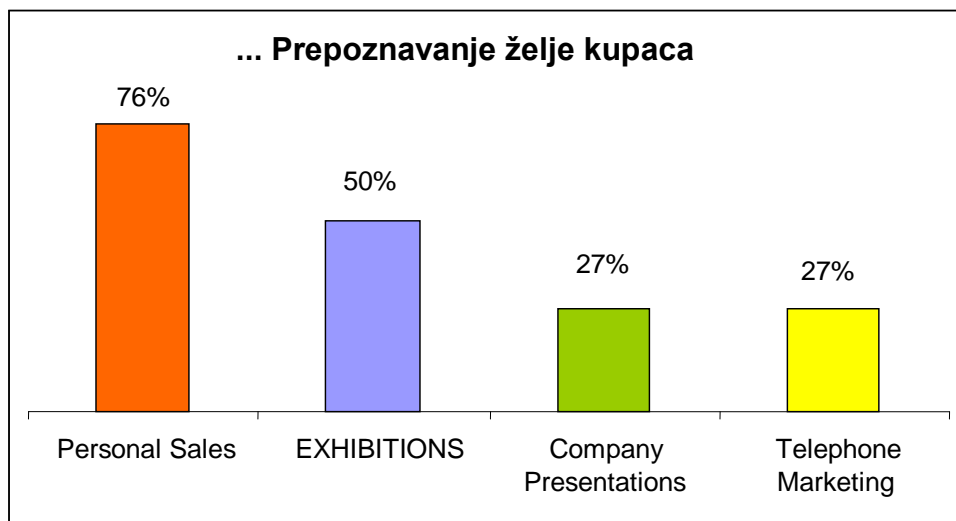
Izvor: The Global Association of the Exhibition Industry <http://www.uffi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

**Grafikon 4. Grafikon 4. Lokacije za razmenu i prikupljanje informacija**



Izvor: The Global Association of the Exhibition Industry <http://www.uffi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

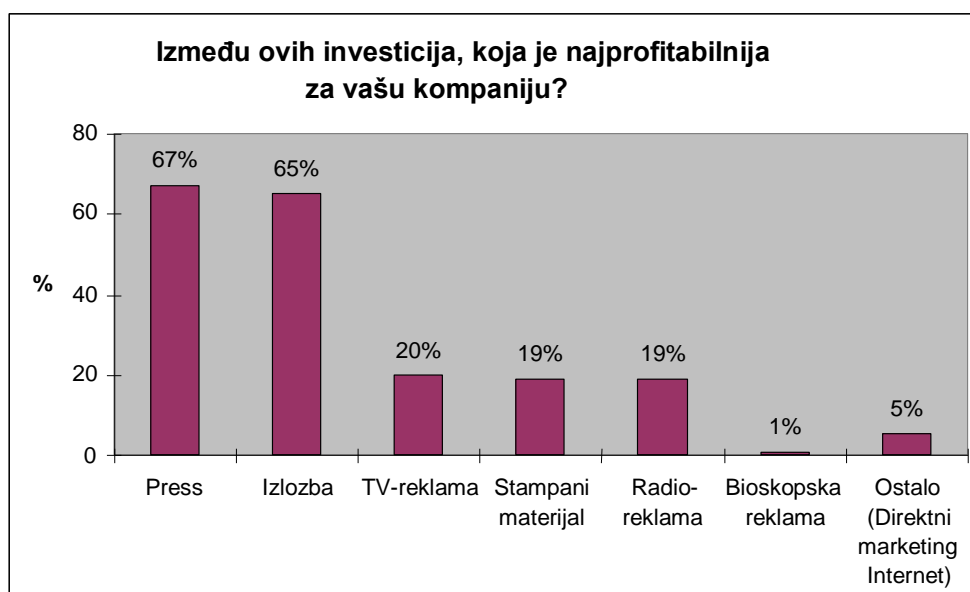
**Grafikon 5. Lokacije za prepoznavanje želje kupca**



Izvor: The Global Association of the Exhibition Industry <http://www.ufi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

Poznato istraživanje sajamske asocijacije iz Australije<sup>72</sup> ukazalo je na značaj sajamskih aktivnosti i marketinških ulaganja u sajmove, sagledano kroz odnose troškova i materijalne dobiti.

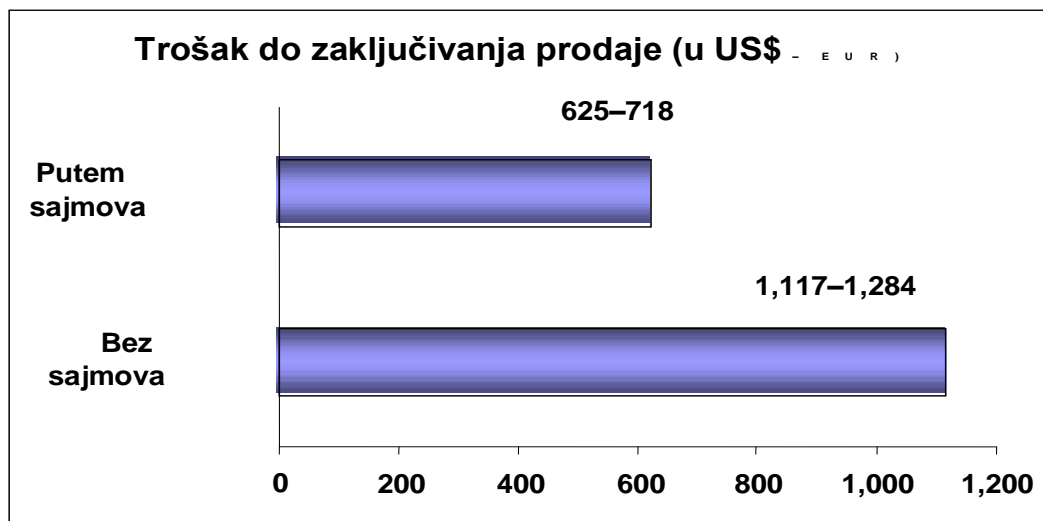
**Grafikon 6. Najprofitabilnija investicija**



<sup>72</sup> Exhibitor & Event Association of AustralAsia <https://eeaa.com.au/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

Izvor: Exhibiton & Event Association of AustralAsia <https://eeaa.com.au/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

**Grafikon 7. Trošak do zaključivanja prodaje**



Izvor: Exhibiton & Event Association of AustralAsia <https://eeaa.com.au/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

Izlagači, korisnici marketing servisa sajmova moraju biti upoznati i edukovani za korišćenje sajamskih usluga. Obezbeđenje kompetentnih izlagača obezbeđuje rejting sajma, ali i utiče na cenu usluga. Sajam, kao organizacija, mora neprestano vršiti istraživanja efekata koji ostvaruju izlagači, kao i strukture i broja posetilaca.

Jasno definisanje mesta i usluge sajmova u ukupnoj **marketing strategiji** organizacija – izlagača bitno profiliše sajamski servis. Pri tome treba naglasiti da je proces uzajaman i da navedeni podaci utiču na opredeljenja izlagača, ali i postavljaju visoke standarde za sajamski servis.

Položaj sajmova u **zemljama u tranziciji** je vrlo specifičan. Sam tranzicioni proces i uslovi tržišne privrede bitno utiču na broj izlagača i brzinu njihovog nastanka i nestanka. Otud i značajne promene u sektorima privrede, ali i u položaju preduzeća u njima. Može se očekivati da oni sektori privrede koji nisu izvozno orijentisani i obuhvaćeni strategijom privrednog i tehnološkog razvoja smanjuju svoj tržišni udeo i nestaju. Dobar primer je mašinogradnja i sudbina nekad velike sajamske priredbe zagrebačkog Velesajma, BIAM-a, koji se sveo na marginalnu priredbu, što se dešava i sa sličnim priredbama na novosadskom i beogradskom sajmu.

**Praćenje strukturnih promena u privredi i razvojnih trendova** predstavlja jednu od važnih novih delatnosti sajma kako zbog marketinških, tako i zbog razvojnih aktivnosti.

Dovođenje tržišnih lidera među izlagače, kao i ozbiljnost njihovih nastupa, povratno utiče na status i efektnost izložbe.

Prezentacija sajamskih nastupa **tržišnih lidera** na drugim sajmovima bitno može uticati na marketing koncept organizacije izlagača. Pored redovnih promocija prednosti sajmovi, marketing službe bi morale da organizuju i posete drugim sajmovima za svoje nove izlagače, umesto što je to prepušteno komorama i turističkim organizacijama.

Vrlo je interesantan položaj i status sajmovi u literaturi iz marketinga. U analizi marketing strategija organizacija sajmovi, izložbe i događaji po pravilu se nalaze u poglavlju o veletrgovini i to kao „institucije koje pomažu distribucijski proces“ – S. Dibb<sup>73</sup>

Jović sajmove i izložbe svrstava među osnovne medije pogodne za propagandne kampanje<sup>74</sup>, dok Vasiljev u analizi instrumenata marketing miksa, navodeći primer promotivnih aktivnosti, svrstava sajmove u izložbe u ličnu prodaju<sup>75</sup> Inače, oskudna literatura koja se bavi sajamskom industrijom, srećom obogaćena je specijalizovanim stručnim časopisima i vrlo ažurnim izveštajima sajamskih organizacija i asocijacija u oblasti sajamske industrije.

Trgovinski sajmovi mogu imati pozitivnu stopu dobiti za investicije tokom trajanja sajma kada kompanije uvode nove proizvode na tržište. Takođe, trgovinski sajmovi imaju značajnu ulogu u kasnijim fazama procesa kupovine, kroz stvaranje interesovanja za nove proizvode izložene na sajmovima, moguće stvaranje svesti o samom postojanju proizvoda, brenda itd. Možemo zaključiti da **trgovinski sajmovi postižu pozitivnu stopu dobiti na investicije**, u smislu svesti, interesovanja, sticanje novih kupaca, efekta kupovine u odnosu na troškove. Ova situacija je najrealnija u slučaju uvođenja novog proizvoda na tržište, koji ima nisku cenu po jedinici. Sajmovi su prihvaćeni kao značajni instrument komunikacije između kompanije i tržišta, ali njihova efikasnost, stiče se utisak, biva osporavana.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Dibbs, S. Sikin. L. (1995). Marketing, Zagreb: Mate, str. 43

<sup>74</sup> Jović, M. (1997). Međunarodni marketing, Beograd: Trim Sott

<sup>75</sup> Vasiljev, S. (2002). Marketing principi, Subotica: Birografika, str. 54

<sup>76</sup> Prdić, N., Kuzman, B., & Barjaktarović, M. (2014). Praktični rezultati istraživanja uspešnosti nastupa preduzeća na sajmu. Ekonomika poljoprivrede, 61(4), 903-914.

### **2.3 Stanje globalne sajamske industrije danas**

Ne može se **segmentiranjem** doći do posetilaca bez odgovarajućeg segmenta izlagača koji imaju kompatibilne potrebe. Segmentirani pristup razvoju i negovanju novih tržišta, takođe, se odnose na segmente aktuelnih izlagača i posetilaca, jer su i njihova ocenjivanja tržišta od suštinske važnosti za održavanje i ponovno uspostavljanje segmenata.

Više od 70% sajamskih kompanija u Americi, Evropi i azijsko-pacifiškom regionu zabeležilo je porast svojih prihoda u drugoj polovini 2017. godine, dok je malo više od polovine kompanija u regionu Bliskog istoka - Afrike prijavilo rast. Projekcije u 2018. godini govore da će oko 80% kompanija u Americi, Evropi, na Bliskom istoku i Aziji-Pacifičkoj orijentaciji beležiti znatan porast prihoda. Za sajamsku industriju Južne Afrike, očekuje se da samo 25% rasta prihoda.<sup>77</sup>

Posećenost sajamskim i drugim izložbenim manifestacijama zavisi od velikog broja faktora. Jedan od značajnih faktora je i **kupovna moć posetilaca**, ali i podsticaji. Naime, ljudi donose odluke tako što porede troškove i koristi i njihovo ponašanje može biti izmenjeno ukoliko dođe do promene troškova i koristi, usled principa ekonomije koji ukazuje na to da ljudi reaguju na podsticaje. Ukoliko dođe do rasta cene jedne robe ili usluga ljudi će se odlučiti za alteranivu, sličnu po karakteristikama, ali niže cene.<sup>78</sup>

Činjenica je da se u poslednjih dekada rezultati izlaganja čine uopšteno lošijim po pokazateljima opadanja protoka posetilaca na izložbama. Kako se vidi na grafikonu ispod prosečan protok posetilaca je opao sa 3 čoveka na 100 kvadratnih stopa 1990. godine, na 2,1 tokom merenja izvršenih tokom 2001. godine. Pad od 30% tokom tog perioda značajno utiče na napor izlagača da se takmiče za pažnju posetilaca na izložbama sa kontinuiranim padom protoka. U radu se izlažu značajniji rezultati istraživanja koje je sproveo Exhibit Surveys, Inc.<sup>79</sup> **za period od 1990-2001. godine**, a potom izvršiti analize za interval od **2011-2015. godine** (kako za period od 2002-2010. godine ne postoje dostupni i raspoložvi podaci).

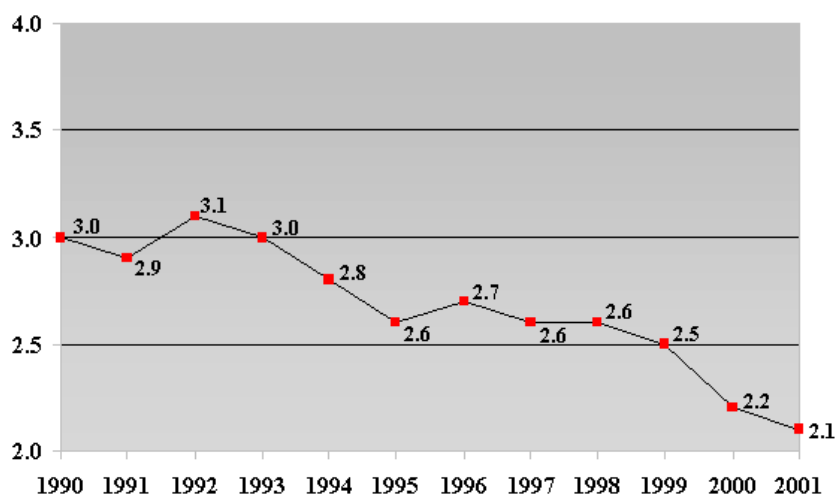
---

<sup>77</sup> BSG – Business Strategies Group BSG Asia <http://www.bsgasia.com/weekly-newsletter/776/b> (datum pristupa 16.02.2018. godine)

<sup>78</sup> Mankju, G., (2013). Principi ekonomije, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str 14.

<sup>79</sup> Exhibit Surveys, Inc <http://www.exhibitsurveys.com/> (datum pristupa 21.01.2016. godine)

**Grafikon 8. Prosečan protok posetilaca na izložbama (posetioci na 100 kvadratnih stopa izloženog prostora)**



Izvor: Exhibit Surveys, Inc.

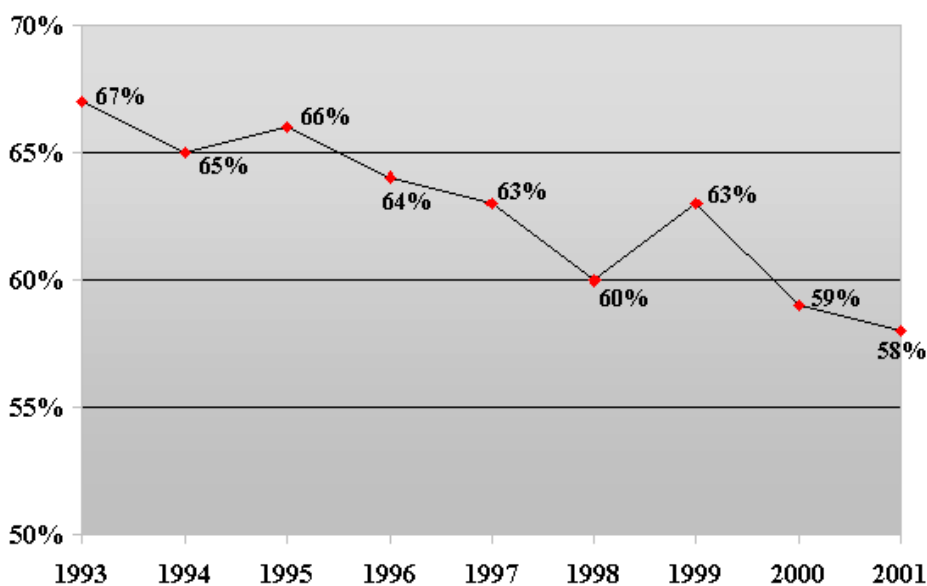
U izračunavanju **protoka posetilaca značajne varijable su ukupna posvećenost izložbi, ukupna neto površina izložbenog prostora, prosečno vreme provedeno na izložbenom prostoru i ukupan broj izložbenih časova.** Činjenica je da je prosečno vreme provedeno na izložbenom prostoru poraslo u toku pomenutog perioda **od 1990-2001. godine** sa 7,6 (1990. godine) na 9,2 (2001. godine) i pozitivnim uticajem na protok. Osnovni problem koji se odrazio na smanjenje protoka bio je posledica mnogo uspešnije prodaje izložbenog prostora, nego poboljšanje kvalifikovane posećenosti.

Rast troškova izlaganja, takođe, doprinosi manjem efektu investicija za izlagače. Po pravilu, zakup prostora čini samo 25% direktnih troškova, a samo 16% kad se uključe troškovi vremena i truda. Nekadašnja predviđanja odnosila su se na pretposavku da ukoliko troškovi izlagača nastave sa spiralnim rastom, a vrednost bude nastavila da opada, može doći do naglašenog efekta visoke investicije. Za razliku od stalnih izlagača, koji po pravilu imaju znatno složenije ciljeve pri izlaganju (marketinške komunikacije, kreiranje brenda, direktni kontakti...), mala i srednja preduzeća na izlagačkim izložbama imaju mnogo jasnije fokusiran cilj u pogledu ostvarenja novog kontakta koji se direktno može pretvoriti u informacije



o prodaji. Na sledećem dijagramu prikazana je delotvornost tima na samom izlagačkom štandu.

**Grafikon 9. Delotvornost tima na izlagačkom štandu**

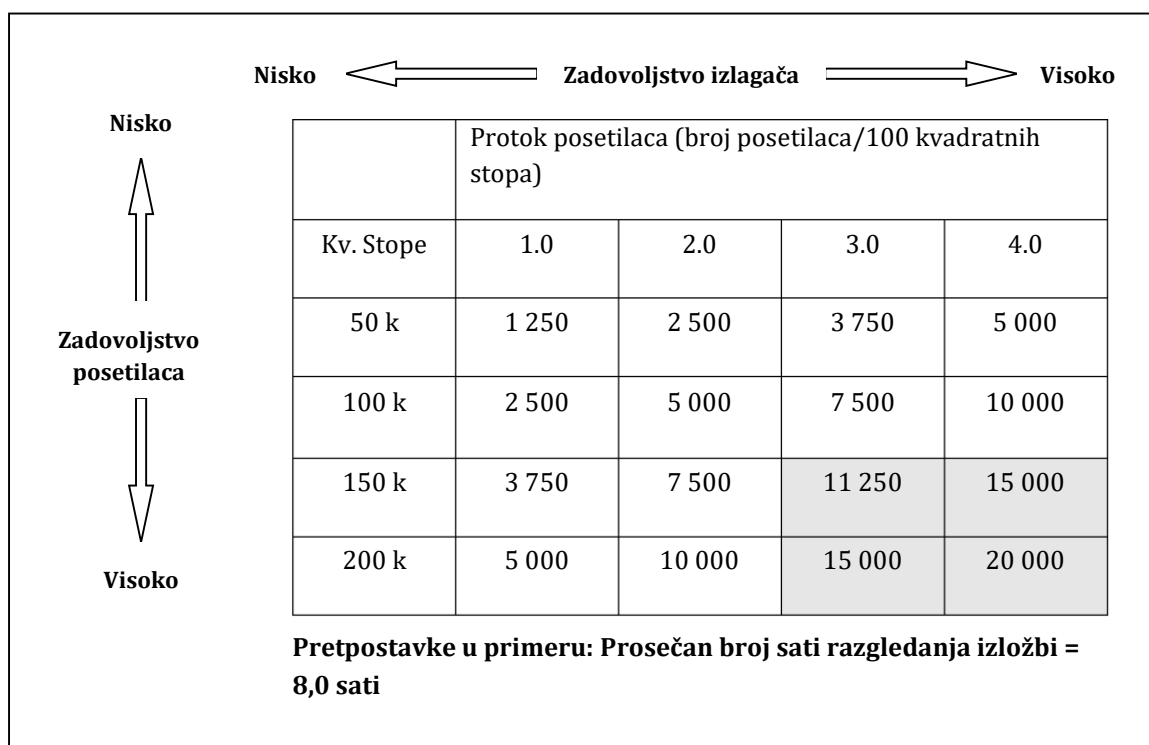


Izvor: Exhibit Surveys, Inc.

Merenja su pokazala da postoji korelacija između broja kontakata „licem u lice“ i sposobnosti da se ispune ciljevi, bez obzira na to da li su ciljevi samo ostvarenje kontakata, marketinške komunikacije ili stvaranja brenda. U svakom slučaju, ako stopa rasta izložbenog prostora nastavi da prevazilazi stopu rasta posećenosti, protok posetilaca će na kraju spasti do tačke u kojoj će biti dovedena u pitanje isplativost investicije izlagača i očekivana korist. Smatra se da je kritična tačka već izložba sa protokom od 1,5.

U analizi zadovoljstva izlagača i posetilaca u funkciji nivoa protoka neto izložbenog prostora i posećenosti, moguće je uspostaviti vezu između protoka i kontrole rasta. Prikazana matrica može poslužiti da jedna manifestacija kontroliše sopstveni rast i dovede ga u korelaciju sa nivoom kontrole zadovoljstva.

**Grafikon 10. Protok posetilaca u odnosu na zadovoljstvo izlagača i  
posetilaca**



Izvor: Exhibit Surveys, Inc.

Hipotetički okvir ovog razmatranja počiva na prosečnom broju časova razgledanja izložbi od osam časova i ukupnom broju od 20 izlagačkih časova.

Ispitivanja posetilaca potvrđuju da izložbe i konvencije, ipak, privlače visokokvalifikovane posetioce (83% ima kupovni uticaj), od čega 36% ima konačnu odluku, a 53% planira kupovinu kao rezultat onoga što su videli na izložbi)<sup>80</sup>

Kada je u pitanju period od **2001. do 2010.** godine, autori ukazuju na nastavak trendova, ali i na sve većem akcentu na **intenziviranju direktnog marketinga i direktnoj komunikaciji sa potrošačima**. Iako će razvoj tehnologije i komunikacionih medija pružiti mogućnost efikasnije komunikacije, efektivnija komunikacija prodavac- kupac će ipak biti ona zasnovana na CRM postulatima.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Cox, S. (2005). Growing your event in a rapidly changing business environment, Exhibit Surveys, Inc, str. 85

<sup>81</sup> Jones, D. Brewer, K. (2010) Future of the Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE) Industry Buyer-Seller Relationship, High Tech or High Touch? Dostupno na: [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J143v03n02\\_06?src=recsys](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J143v03n02_06?src=recsys) (datum pristupa 17.01.2015. godine)

Periodično Exhibit Surveys, Inc. objavljuje preko **50 najnovijih benčmarkova i trendova za sajmove**.<sup>82</sup> Najnoviji raspoloživi benčmarkovi su nastali na bazi istraživanja i odgovora ispitanika - posetilaca na najvećim sajmovima u Sjedinjenim Američkim Državama u toku 2015. godine. U pitanju je anketno istraživanje u kom su učestvovali posetioци velikih i srednjih sajмова u svim većim industrijama, kao što su tehnologija, zdravstvo, trgovina na malo, bezbednost, zaštita životne sredine, poslovne usluge, obrazovanje...

U merenju i istraživanju manifestacija kompanija i privatnih manifestacija koje je Exhibit Surveys, Inc.<sup>83</sup> sproveo, ukazao se niz prednosti i vrednosti koje mogu činiti manifestaciju uspešnom. **Prednosti nastaju kod kompanija koje menjaju svoje strategije kombinovanja manifestacija produkcijom više manifestacija koje imaju privatne sponzore i kompanije za sponzore, a u nekim slučajevima izlažući na manjem broju izložbi.**

Istraživanje industrije ili tržišta, kao i istraživanje manifestacije, koje ocenjuju saglasnost između potreba aktuelnih posetilaca i izlagača, primarna su osnova za prepoznavanje specijalizovanih tržišta novih posetilaca i izlagača.

Osnovni benčmarkovi nastali na osnovu istraživanja iz 2015. govore pre svega o prosečnom vremenu koje posetioци provedu na sajmovima. Reč je o 2,3 dana koliko u proseku posetioци provedu na izložbama i to u proseku traje 9,5 sati. Ovaj benčmark ukazuje na činjenicu da **posetioци imaju ograničeno vreme koje mogu/žele da provedu na većini trgovinskih izložbi**, tako da se izlagači moraju potruditi da kroz različite promotivne aktivnosti i targetiranje ciljnih kupaca, pre početka održavanja izložbi osiguraju da će posetioци planirati vreme da posete njihov štand.

Rezultati istraživanja donose podatak da je od 10 posetilaca, 3,9 posetilaca prvi put posećuju konkretnu sajamsku izložbu, 28% su već posetili 3 od 4 prethodne izložbe, a njih 34% posetilo je prethodni dogovor.

Važan podatak ukazuje na to da 46% posetilaca nisu posetili ni jedan drugi događaj tokom godine. Upravo ovi „ekskluzivni“ posetioци predstavljaju taregete za izlagače usled njihove ekskluzivnosti koju uslovljava delatnost kojom se bave, ili interesovanje.

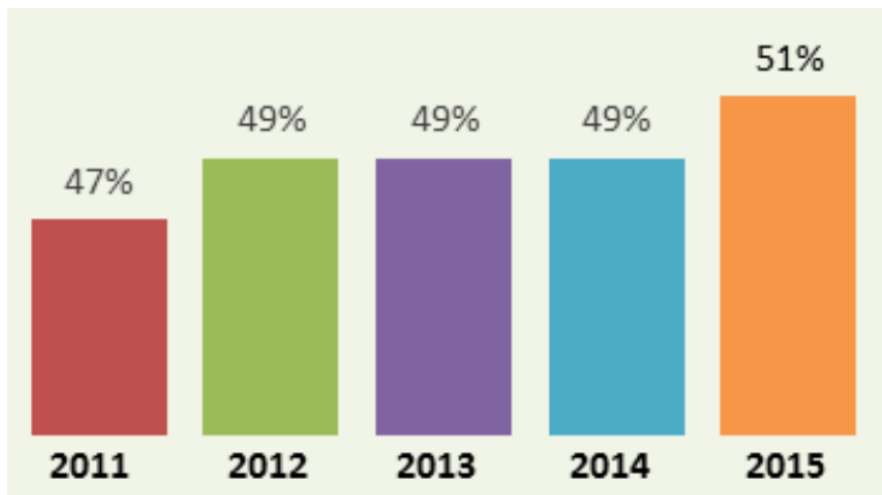
---

<sup>82</sup> Exhibit Surveys, Inc. (2016). Trade Show Benchmarks, dostupno na:

<http://www.exhibitsurveys.com/trends> (datum pristupa 15.01.2018. godine)

<sup>83</sup> Exhibit Surveys, Inc <http://www.exhibitsurveys.com/> (datum pristupa 21.01.2016. godine)

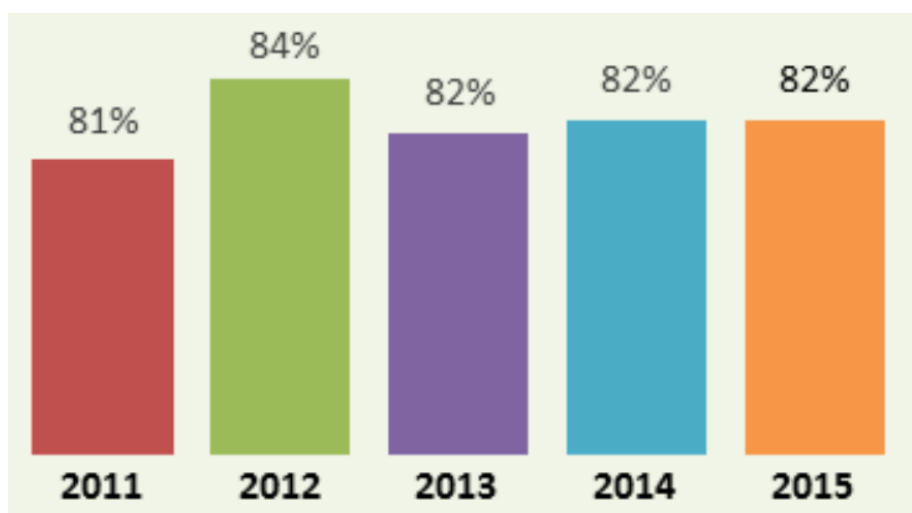
**Grafikon 11. Plan za kupovinu**



Izvor: Exhibit Surveys 2015 dostupno na: <http://www.exhibitsurveys.com/trends>  
(datum pristupa 25.02.2018. godine)

Grafikon iznad pokazuje kako su se od 2011.-2015. godine menjali motivi posete posetilaca trgovinskim izložbama, odnosno ukazuje na to da je kvalitet posetilaca u analiziranih pet godina na visokom nivou. Polovina posetilaca planira da kupi proizvode, rešenja i tehnologije koje vide na izložbama u periodu do 12 meseci posle događaja. Njihova uloga u procesu odlučivanja je takođe značajna jer je većina ispitanika uključena u proces donošenja odluka o kupovini (grafikon ispod).

**Grafikon 12. Uključenost u proces donošenja odluka o kupovini**



Izvor: Exhibit Surveys 2015 dostupno na: <http://www.exhibitsurveys.com/trends>  
(datum pristupa 25.02.2018. godine)

Više od jedne trećine ispitanika, tačnije njih 38% izjavilo je da posete izložbama utiču na njihovu nameru da izvrše kupovinu. Važan podatak i poslovna mogućnost za izlagače leži u činjenici da je 64% ispitanika izjavilo da nisu klijenti izlagača čiju izložbu su posetili.

Upitani da ocene vrednost izložbi, ispitanici su u visokom procentu, (73%) ocenili izložbe odličnom ili vrlo dobrom ocenom, a čak 58% će izložbu preporučiti drugima. Takođe, veliki broj ispitanika, njih 67% je izjavilo da će ponovo posetiti izložbu.

Kada je u pitanju vrednovane edukativnog segmenta sajмова, ispitanici su na skali od 5 (odlično) do 1 (siromašno), ocenili ocenom 4.09 delove izložbi koji su za cilj imali edukaciju posetioca, a ocenom 4.17 nove i korisne informacije koje su na sajmu dobili.

Na osnovu odgovora ispitanika, da li biste izložbu preporučili prijateljima, može se izračunati *Net Promoter Score*, koji u ovom slučaju iznosi 46%, i predstavlja razliku između procenta promotera i procenta ogovarača.

**Net Promoter Score (NPS)** kategorija, nastala u Harvard Business Review<sup>84</sup> još 2003. godine, okarakterisana je kao broj koji je potrebno uvećati, zasnovan je klasifikaciji kupaca na tri različite kategorije: **promoteri, pasivni i ogovarači**.<sup>85</sup>

Reichheld i Markey<sup>86</sup> identifikuju pitanje „Da li biste nas preporučili prijateljima?“ kao jako važno pitanje, upućeno postojećim potrošačima, čime se identifikuju ogovarači odnosno oni koji šire klevetu (eng. *detractors*) koji prelaze kod konkurenata postaju njihovi promoteri i njima potencijalno generišu dobar profit i održivi rast. Na ovaj način se generiše važna metrika: *Net Promoter Score* koji daje rezultate na osnovu kojih se može pospešiti rast kompanije i osigurati održivi uspeh.

**Promoteri** predstavljaju grupu najzadovoljnijih potrošača koji su otvoreni za nove proizvode i nove ponude. Ne samo da su lojalni brendu i svoj raspoloživi dohodak troše na proizvode određenog brenda, već i promovišu (tzv. *word of mouth*) i podstiču druge na kupovinu. Neophodno je da organizacije budu u kontaktu sa ovom kategorijom potrošača i da valorizuju *feedback* koji dobiju od njih.

---

<sup>84</sup> Harvard Business Review <https://hbr.org/> (datum pristupa 24.02.2018. godine)

<sup>85</sup> Adverto Metrics agencija <http://www.advertometrics.rs/lojalnost-kupaca/net-promoter-score> (datum pristupa 24.02.2018. godine)

<sup>86</sup> Reichheld, F. Markey, R. (2011). The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Harvard Business Review, str. 23

**Ogovarači** najčešće šire lošu sliku o brendu što loše utiče na imidž preduzeća i izaziva druge negativne efekte (smanjenje obima kupovine, pridobijanje novih kupca, smanjenje profita i drugo).

Udeo ogovarača u ukupnom broju potrošača daje organizacijama informaciju koje su značajne za organizaciju, zato što na osnovu feedbacka organizacije dobijaju uvid u to u kojim segmentima poslovanja je neophodno izvršiti korekcije, odnosno koje je procese potrebno menjati.

Na osnovu *Net Promoter Scor-a*, organizacije moraju razviti plan kako da pasivne potrošače, ša čak i ogovarače prevedu u promotere jer su promoteri lojalni organizacijama, lakše praštaju greške, obavljaju ponovne kupovine i kroz promociju obezbeđuju nove kupce.

Sve dosadašnje analize promene trenda u odnosu kupac – prodavac na izlagačkom prostoru **u periodu od 2003. do 2010. godine**, kako navodi Fridman<sup>87</sup>, išle su u sledećem pravcu: najveći kupci (oko 10% poslovnih partnera), kao i najveće kupovine desiće se u okviru profesionalne kupovine, kupovine preko interneta ili u prostorijama kupaca.

Za srednja preduzeća, 40% poslovnih partnera i srednji obim kupovine, može se reći da su im sajamske izložbe važne, da će im se prodavci sve direktnije obraćati i da će biti predmet direktne kupovine. Za mala preduzeća, 50% poslovnih partnera i mali obim kupovine, može se reći da će se odvijati na izložbama, kao i to da za njih veliki izlagači nisu zainteresovani. Kako je navedeno, velike kompanije će zauzimati najmanji procenat klijenata, ali će obavljati najveće kupovine.

Vidi se, takođe, da je **potreba za izložbom** delom uslovljena veličinom organizacije i uticajem trgovinskih faktora unutar dotičnog sektora. Male, fokusirane industrije ponašaju se drugačije.

**Prezentacija novih proizvoda** odvijaće se u prostorima velikih poslovnih partnera, na bazi zatvorene petlje. Srednja preduzeća predstavljaju znatno veći deo tržišta od velikih preduzeća, i njima su izložbe značajne jer im obezbeđuju direktan pristup tržištu. Mala preduzeća pokrivaju najveći deo individualnih partnera, ali imaju najmanji kupovni potencijal i njima su izložbe od vitalne važnosti, jer praktično predstavljaju jedino mesto gde mogu da se upoznaju i ostvare saradnju sa industrijom.

---

<sup>87</sup> Fridman, F. J. (2003). White Paper an Trends Show industry, Time & Place Strategies, Inc, New York

U analizi ostatka decenije predviđao se trend u kojem će srednja preduzeća postati fokus izlagačkih aktivnosti kako od strane organizatora, tako i od strane izlagača. Na drugi način rečeno, do kraja ove decenije organizatori izložbi i sam izlagački prostor će biti okrenut zadovoljavanju srednjih i malih klijenata, dok će velike kompanije nastaviti da prezentuju proizvode i posećivati prezentacije. Ostatak decenije organizatori izložbi će se truditi da što duže zadrže velike izlagače, uz povećani marketinški napor identifikovanja segmenta klijentele srednjih preduzeća.

Najveći izazovi u prodaji izložbenog prostora za sajamske organizacije, danas se odnosi na **pružanje dokaza izlagačima da će imati visok povrat na investicije (ROI)**<sup>88</sup> odnosno kako dokazati postojanje visoke vrednosti događaja koji se organizuje, jer se i izlagači susreću za svojim brojnim izazovima kao što su povećani troškovi za izlagače za prostor, troškovi isporuka, rad, troškovi putovanja i hotela; povećanje prisustva u svesti potrošača; i povećan broj konkurenata u segmentu drugih modela i medija promocije.

Najveći izazovi, pored dokazivanja vrednosti izložbi koji će obezbediti visoku stopu povrata na investicije izlagača, odnose se i na **pružanje novih ideja**, povećanje broja posetilaca, pogotovo kupaca kao posebnog segmenta, imajući u vidu ograničenja u vidu kupovne moći odnosno raspoloživog dohotka.

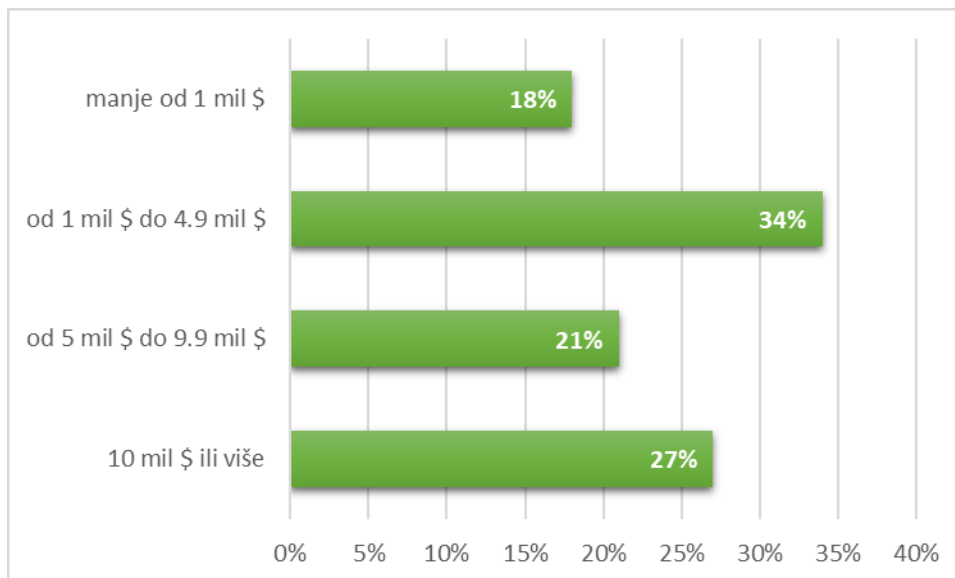
**Demografija i veza sa planovima kupovine i učešću u donošenju odluku o kupovini**, ima veliki uticaj na povrat investicija neke izložbe, odnosno njene potencijalne vrednosti za izlagače direktno, a indirektno i za sajamske organizacije. O vrednosti izložbe svedoči i analiza ukupnih potencijalnih okupljenih na događaju.

Sajamske organizacije često analiziraju **feedback dobijen od izlagača**, kao efikasnu metodu prikazivanja vrednosti događaja.

---

<sup>88</sup> ROI (Return on Investment)

**Grafikon 13. Prihod sajamskih organizacija**



Izvor: Exhibit Surveys, Inc. and Lippman Connects (2016). Dostupno na:  
<http://www.exhibitsurveys.com/> (datum pristupa 25.02.2018. godine)

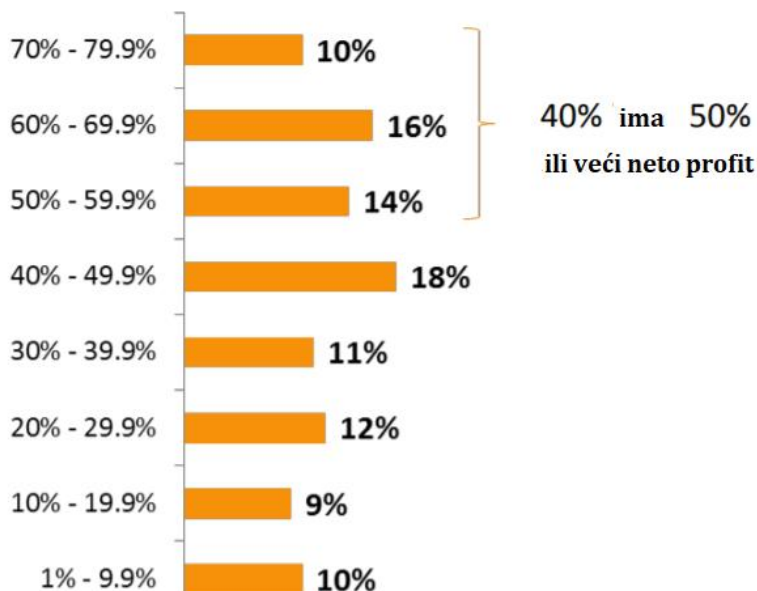
Grafikon iznad pokazuje visinu prihoda američkih sajamskih organizacija u 2013. godini, na kom su prihodi klasifikovani u nekoliko grupa, prema kategorijama vrednosti izložbi: manje od 1 miliona dolara, u opsegu od 1 miliona dolara do 4.99 miliona dolara, odnosno od 5 miliona dolara do 9.9 miliona dolara i kao poslednja 10 miliona dolara i više. Iz grafikona vidimo da je najveći broj sajamskih organizacija ostvario prihod od 1-4.9 miliona dolara, o to trećini sajamskih organizacija (34%). Prosečan prihod za događaje iz studije je \$8.4 miliona dolara, a prosečan neto profit 42%<sup>89</sup>

Grafikon ispod pokazuje neto dobit najvećih sajamskih organizacija. Čak 40% sajamskih organizacija ima 50% ili više profit u odnosu na prihod.

<sup>89</sup> Izvor: Exhibit Surveys, Inc. and Lippman Connects (2016). Dostupno na:  
<http://www.exhibitsurveys.com/> (datum pristupa 25.02.2018. godine)



Grafikon 14. Neto dobit sajamskih organizacija



Izvor: Exhibit Surveys, Inc. and Lippman Connects (2016). Dostupno na:  
<http://www.exhibitsurveys.com/> (datum pristupa 25.02.2018. godine)

Prihod od izdavanja prostora za izlaganje predstavlja skoro 2/3 prihoda događaja, nakon čega slede prihodi od posetilaca sajmu (19%), a zatim sponzorske prodaje (12%).

#### 2.4 Projekcije budućih pravaca razvoja sajamske industrije (analiza trendova)

U svom zvaničnom **izveštaju o trendovima i izazovima izlagačke industrije** iz 2013. godine F. Fridman<sup>90</sup> podvlači neuravnoteženost globalnog privrednog razvoja, što će uzrokovati **razvoj međunarodnih izložbi na novootvorenim tržištima**, kao što su Kina, Malezija, Rusija, Indija, Vijetnam itd. Rast broja izložbi biće praćen i širenjem spektra tema kojima će se baviti izložba.

Vrlo razvijeni sistemi prijavljanja i registracije biće u mogućnosti da pruže posetiocima, izlagačima i organizatorima neprekidan tok informacija neophodnih za pripremu i održavanje manifestacija. Posebno je važno što će izlagači moći da

<sup>90</sup> Fridman, F. J. (2003). White Paper an Trends Show industry, Time & Place Strategies, Inc, New York, str. 3

dobiju informacije o sferama interesovanja posetilaca, kao što će organizatori biti potpuno kompetentni u praćenju i registrovanju posetilaca, njihovom kretanju po izložbenim paviljonima i biti u stanju da bolje organizuju raspored izlagača i usmeravanje posetilaca. Sami izlagači će biti upućeni na sasvim drugačiji pristup kreiranju štandova i uključivanje posetilaca u mikro događaje na štandu. Definitivno, ovo razdoblje u razvoju sajamske industrije postaje era „kralja klijenata“. Pojava pametnih organizacija, razvoj ekonomije znanja, uz koncept kreiranja vrednosti i proizvodnje po zahtevu, pretvorili su klijenta u kralja. Uspeh će ostvariti samo oni koji budu u stanju da uz smanjenje troškova podignu nivo stvorene vrednosti, ostvare odličan kvalitet izložbe kako bi udovoljili zahtevima tržišta koje se dramatično menja.

U **izveštaju iz 2016. godine** Međunarodne asocijacije za izložbe i događaje koji takođe potpisuje Fridman <sup>91</sup> predviđa se dalji razvoj i uticaj informacionih tehnologija posebno u segmentu **informaciono-komunikacionih elemenata** na organizaciju sajamskih i drugih izložbi, očekivanja posetilaca i shodno tome, imperativnog ponašanja i atputa izlagača. Poseban uticaj na sva tri segmenta učesnika u izložbama i sajmovima ima 5g tehnologija i veštačka inteligencija i roboti.

Izveštaj predviđa uticaj sledećih trendova na sajamsku industriju:<sup>92</sup>

- Potencijalni uticaj administracije Donalda Trampa;
- Demografske promene;
- Troškovi radne snage i zakoni o radu u SAD;
- Bezbednost i zaštita izložbi i događaja;
- Promene u standardima bezbednosti industrije plaćanja kreditnim karticama (PCI DSS) ;<sup>93</sup>
- Razvoj 5g tehnologije;
- Razvoj veštačke inteligencije i robota;
- Internet stvari (Internet of Things -IoT).<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 3

<sup>92</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 2-25

<sup>93</sup> Videti: Broadhead, S. (2017). PCI DSS Compliance: 6 Steps to Get Compliant - and Stay Compliant, Broadband testing, New Net Technologies, dostupno na: <https://www.newnettechnologies.com/whitepaper/nnt-whitepaper-pci-dss-compliance-in-6-steps.pdf> (datum pristupa 12.02.2018. godine)

<sup>94</sup> Videti: Gubbi, J. Buyya, R. Marusic, S. Palaniswami M (2013). Internet of Things (IoT): A Vision, Architectural Elements, and Future Directions. Elsevier: Future Generation Computer dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167739X13000241> (datum pristupa 12.02.2018. godine)

**Potencijalni uticaj administracije Donalda Trampa:** Na osnovu predizbornih obećanja Donalda Trampa, za vreme trajanja njegovog mandata u periodu od četiri godine, možemo očekivati određene promene u privredi Sjedinjenih Američkih Država koje mogu uticati na američku privredu ali i na međunarodnu trgovinu. Reč je o energetske nezavisnosti SAD, rigidnijoj kontroli granica, pooštrenju viznog režima, moguće i za posetioce međunarodnih sajamskih izložbi, promene poreskih zakona kojima bi se kroz investicije, olakšao povrat kapitala domaćih kompanija koje posluju van SAD u privredu SAD, povećavanje domaće proizvodnje i otvaranje novih radnih mesta, povećavanje investicija u infrastrukturu, izmena sistema zdravstvene zaštite, izmene međunarodnih trgovinskih sporazuma i drugo.<sup>95</sup>

**Demografske promene:** Demografska slika SAD i glavnih privrednih sila sveta, se menja i oblikuje današnje društvo. Promene u demografiji uslovljavaju promenu tema od interesa, društvene referentne grupe, upotrebu medija, sadržaj istih i zahtevaju prilagođenje tehnologija koje se koriste za komunikaciju sa referentnim grupama. Menjanje demografije stanovništva uslovljava i promene u industriji sajmovi i događaja i utiče na marketinške strategije i taktike.

#### **Slika 7. Demografska struktura SAD od 2-52 godine**

r.b.	Generacija	Starosna grupa	Broj stanovnika
1	Generacija X	37 - 52 godina	82 miliona ljudi
2	Generacija Y	20-36 godina	tzv. „Millennials“
	Generacija Y.1	20-26 godina	31 miliona ljudi
	Generacija Y.2	27-36 godina	42 miliona ljudi
3	Generacija Z	2-19 godina	skoro 74 miliona ljudi

Izvor: Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 6

Tabela iznad pokazuje referentne starosne grupe stanovnika Sjedinjenih Američkih Država. Tabela obuhvata tzv Generaciju X, Generaciju Y sa dve pod kategorije i Generaciju Z.

<sup>95</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 2-25

Najznačajnije demografske promene koje mogu uticati na sajamsku industriju i industriju izložbi u naredne tri godine su:<sup>96</sup>

- Rukovodioci preduzeća koji izlažu na sajmovima i izložbama koji donose marketinške odluke biće izvršni direktor koji pripada generaciji Y.2, sada starosti od 27 do 36 godina a starosti od 30 do 39 godina u 2020. godini.
- Članovi tima izlagača koji će uticati na marketinške odluke su sada u grupi Y.2 starosti od 20-26 godina. Za tri godine, generacija Y.2 će biti između 23-29 godina i uskoro će početi sa donošenjem odluka o investiranju.
- Za tri godine, pripadnici generacije Z će biti marketari pripravnici, starosti od od 20 do 23 godine i uticaće na marketinške timove izlagača.

Takođe, dve sve značajnije grupe javnosti su stariji i etničke manjine. Broj starijih građana sve više raste povećanjem životnog veka i imovine kojom raspolažu. Populacija etničkih grupa povećava se po stopi pet puta većoj od opšte populacije i sastavljena je od mnogih ciljnih publika. Naravno, u vidu moramo imati činjenicu da je jezik jedna od glavnih prepreka pri komuniciranju s etničkim manjinama ili drugim kulturama kada je u pitanju organizaija međunarodnih sajмова i izložbi.<sup>97</sup>

**Troškovi radne snage i zakoni o radu u SAD:** U Sjedinjenim Američkim Državama postoji inicijativa da se poveća minimalna zarada na 15 dolara po satu, i da se ujednači bez obzira na lokalitet i delatnost.<sup>98</sup> Prema raspoloživim podacima Ekonomsko-političkog instituta Sjedinjenih Američkih Država, federalna minimalna cena rada po satu je trenutno 7.25 dolara, i nije menjana od 2009. godine. Doduše, u nedostatku promene zakona u ovom pogledu na nacionanom nivou, mnoge države i lokaliteti su podigli svoje minimalne nadnice, neke čak na 12.50 dolara po satu.<sup>99</sup> Najveću minimalnu zaradu imaju zaposleni u Distriktu Kolumbija (12.50 dolara po satu), a najmanja u Džordžiji i Vajomingu samo 5.15 dolara po satu.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 6

<sup>97</sup> Ejđži, V. Kameron, G. Olt F. Vilokoks. D. (2006). Odnosi s javnošću strategije i taktike, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 242

<sup>98</sup> Ejđži, V. Kameron, G. Olt F. Vilokoks. D. (2006). Odnosi s javnošću strategije i taktike, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 242

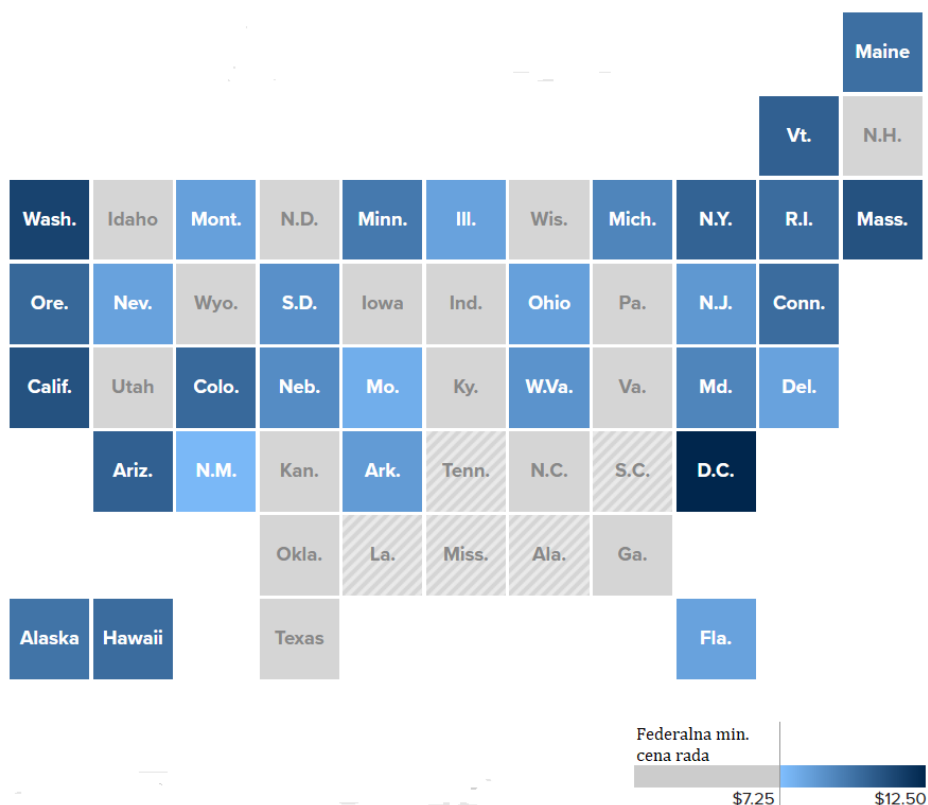
<sup>99</sup> The Economic Policy Institute

Minimum Wage Tracker, dostupno na: [http://www.epi.org/minimum-wage-tracker/?gclid=EA1a1QobChMIuv7k56K52QIVQbsbCh2WlwGYEAAAYAiAAEgl3z\\_D BwE#/min\\_wage/](http://www.epi.org/minimum-wage-tracker/?gclid=EA1a1QobChMIuv7k56K52QIVQbsbCh2WlwGYEAAAYAiAAEgl3z_D BwE#/min_wage/) (datum pristupa 22.02.2018. godine)

<sup>100</sup> The Statistics portal USA, State minimum wage rates in the United States as of January 1, 2018, by state ( in U.S. dollars), dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/238997/minimum-wage-by-us-state/> (datum pristupa 22.02.2018. godine)

Slika ispod prikazuje mapu država SAD na kojima su naznačene države koje podržavaju federalnu minimalnu cenu rada, i one koje imaju sopstvene minimalne cene rada.

Slika 8. Mapa minimalne cene rada u SAD, po državama



Izvor: The Economic Policy Institute, Minimum Wage Tracker, dostupno na:  
[http://www.epi.org/minimum-wage-tracker/?gclid=EAIAIqobChMIuv7k56K52QIVQbsbCh2WlwGYEAAAYAiAAEgI3z\\_D\\_BwE#/min\\_wage/](http://www.epi.org/minimum-wage-tracker/?gclid=EAIAIqobChMIuv7k56K52QIVQbsbCh2WlwGYEAAAYAiAAEgI3z_D_BwE#/min_wage/) (datum pristupa 22.02.2018. godine)

Inicijativu za minimalnu cenu rada od 15 dolara po satu pokrenule su sindikalne organizacije u velikim radno intenzivnim industrijama, kao što su radnici restorana i zaposleni u gradovima sa visokim troškovima života poput Njujorka.<sup>101</sup> Inicijativu su pre svega pokrenuli zaposleni sa radnim mestima na kojima se

<sup>101</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 7



Pored minimalne zarade, unije sindikata u SAD zahtevaju i **produženo plaćeno "porodično odsustvo"**<sup>103</sup> i garanciju posla nakon povratka sa odsustva. Plaćeno porodično odsustvo je kategorija koja se odnosi na vrstu primanja koju zaposlenima obezbeđuje poslodavac ili vlada poput osiguranja, u slučaju kada je zaposleni odsutan sa rada duži period vremena usled bolovanja, brige o jako bolesnom članu porodice, ili zbog nege deteta ili prilikom usvajanja deteta.<sup>104</sup> Brojne kompanije iz IT sektora u paket beneficija za zaposlene uključuju i plaćeno porodično odsustvo.

Naravno, neizvesno je hoće li pomenute inicijative biti prihvaćene od strane američke administracije kao i da li će ih kompanije iz različitih industrija prihvatiti, ali sigurno je reč o trendu koji može uneti izmene u ponašanju organizacija sajamske industrije.

U pogledu zakona o radu, u savezna vlada SAD-a je usvojila zakone koji između ostalog definišu radne grupe radnika koji mogu biti upućeni na prekovremeni rad (više od 40 sati nedeljno). Novim zakonima je izmenjena klasifikacija takvih radnih mesta, a došlo je do povećanja osnovnih zarada bez prekovremenog sa 23.660 dolara godišnje na 47.476 dolara godišnje, što će povećati proizvodne troškove sajmovi i izložbi u naredne tri godine.<sup>105</sup> Ne samo da će zarade zaposlenih u organizaciji povećati troškove prekovremenog rada, već i troškove prema dobavljačima i drugim pružiocima usluga neophodnih da bi se sajam odnosno izložba realizovali. Ovi zakoni će takođe uticati na troškove koje imaju izlagači. Prema istraživanju IAEE<sup>106</sup> o zaradama različitih zaposlenih u sajamskoj industriji, pozicija menadžera nosi zaradu od 40.00 dolara godišnje i prekovremeni rad preko 40 sati sedmično ili zaradu od 48.000 dolara godišnje. U narednim godinama sajamska industrija mora biše pažnje posvetiti klasifikaciji radnih mesta, pitanju zarada i druge naknade. Uticaj ovih dodatnih troškova zaposlenih može potencijalno imati negativan uticaj na profitabilnu strukturu industrije, naročito kada je u pitanju profitabilnost manjih izložbi ili događaji sa niskim budžetom.

### **Bezbednost i zaštita izložbi i događaja**

Brojni rizici su vezani za sajamske događaje i izložbe. Nije reč samo o prirodnim katastrofama, već i o indimentima koje izazivaju ljudi, poput građanskih nemira ili

---

<sup>103</sup> Eng. Paid Family Leave (PFL)

<sup>104</sup> TurboTax AnswerXchange, What is Paid Family Leave (PFL)? Dostupno na: <https://ttlc.intuit.com/questions/1899523-what-is-paid-family-leave-pfl> (datum pristupa 22.02.2018. godine)

<sup>105</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 7

<sup>106</sup> International Association of Exhibitions and Events <https://www.iaee.com/> (datum pristupa 22.02.2018. godine)



terorističkih napada. Naravno, važno je i obezbeđenje proizvoda i opreme dobavljača koji se dopremaju na izložbu i snimanje prilaza robe.

Postoji preporuka IAEE asocijacije da svaki sajamska priredba odnosno događaj imaju pripremljen plan krize. Takođe, mnoge države na bazi pojačane kontrole i međusobne saradnje, obezbeđuju sigurnost transfera međunarodnog tereta.

Obezbeđenje fizičke sigurnost izlagača i posetioca sajmova i izložbi, ugroženo potencijalnim štrajkovima u neposrednom okruženju mesta održavanja sajmova, ili javnim demonstracijama i nekim oblicima građanskih nemira, mogu predstavljati povod za brigu organizacija u sajamskoj industriji pogotovo ukoliko se sajmovi i izložbe održavaju u SAD-u ili na drugim međunarodnim lokacijama koje su bile ugrožene terorističkim napadima ili pretnjama.

**Promene u standardima bezbednosti industrije plaćanja kreditnim karticama:** U SAD još nisu doneti federalni zakoni koji zahtevaju usaglašenost različitih standarda plaćanja kreditnim karticom sa standardima koje je razvio Savet sigurnosti industrije platnim karticama (PCI standard)<sup>107</sup>, ali mnoge države SAD imaju zakone koji se odnose na PCI DSS.

Pomenuti savet unapređuje sigurnosne aspekte svojih usluga tako da se prevare kreditnih kartica, hakovanje računa i druge vrste zloupotreba kreditnih kartica mogu eliminisati ili značajno smanjiti. Ova bezbednosna nadogradnja je obiman i skup proces. Po svemu sudeći, promene će povećati troškove industrije za obradu naknada za kreditne kartice, bez obzira na vrstu. Troškovi obrade naknada za kreditne kartice će se povećati u narednih nekoliko godina. Neto isplata organizatoru izložbe može biti manja od tekućeg isplata nakon faktoringa u ovim povećanim troškovima obrade kreditne kartice. U narednim godinama, organizatori sajmova i izložbi će morati da revidiraju postojeće prakse obrade transakcija kako bi efikasno upravljali povećanim troškovima obrada transakcija kreditnih kartica.<sup>108</sup>

**Razvoj 5g tehnologije:** Postojeća 4g koja je već razvijena i u upotrebi, biće zamenjena još naprednijom tehnologijom, pete generacije. Jedna od prednosti 5G tehnologije za sajamsku industriju jeste bežično isporučenje interneta i drugih usluga bez vidljive mreže što će znatno povećati internet i druge kapacitete, a smanjiti budžet koji je do sada trošen na wi-fi konekciju.

---

<sup>107</sup> The Payment Card Industry Security Council Standards dostupno na:  
<https://www.pcisecuritystandards.org/> (datum pristupa 20.02.2018. godine)

<sup>108</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 9



Sa 5G tehnologijom, izlagači i sajamske organizacije će moći da pruže značajnije dvosmerne marketinške programe usmerene na krajnje korisnike, uključujući VR programiranje, multi-person dvosmernu interaktivnu konferenciju, 3-D angažman i mnoštvo dodatnih kvalitetnih komunikacija i demonstracija proizvoda.

Ova brža bežična usluga je komunikacioni alat koji sajamska industrija može koristiti za promociju izlagača. S obzirom na mogućnosti ove tehnologije i njene upotrebe od strane konkurentskih marketinških entiteta i izlagača, industrija će takođe morati naučiti kako da koristi punu mogućnost 5G tehnologije kako bi konkurentno promovisala svoje izložbe i događaje.

**Razvoj veštačke inteligencije i robota:** Veštačka inteligencija kao posebna vrsta softvera koristi se za modelovanje ljudskog ponašanja i procesa donošenja odluka, tako da računari mogu oponašati ljudsko ponašanje i procese. Razvoj veštačke inteligencije u prethodnih nekoliko godina je rapidan. Novi koncept je nazvan „**fabrika budućnosti**.“

Koncept pod nazivom "Fabrika budućnosti" uključuje veštačku inteligenciju kao deo svojih proizvodnih procesa koje će vršiti roboti i robotski sistemi.

Savremena sajamska industrija može povećati korišćenje govornih robota za odgovaranje na telefon, usmeravanje poziva, plaćanje, izlazni marketing i drugo. Upotrebom govornih robota, u bližoj budućnosti izlagači će moći da snize troškove poslovanja, povećavaju učestalost kontakata sa klijentima i povećaju kvalitet prikupljenih podataka izlagača kao i sajamske organizacije. Koristeći ovu tehnologiju, industrija može očekivati stvaranje istih pogodnosti kao i izlagači i ostali marketeri. Na primer, glasovni roboti se mogu koristiti za probu marketinške poruke, obradu predregistracije, usluge klijentima izlagačma itd.<sup>109</sup>

**Internet stvari:** Internet stvari (IoT) je tehnologija u nastajanju koja može povezati različite objekte putem Interneta uz pomoć mikročipova postavljenih u određeni objekat. Mali memorijska mikročipovi (MEM-ovi) mogu se posaditi u gotovo sve. Svaki MEM ima svoju jedinstvenu internetsku adresu tako da se može kontaktirati i / ili povezati putem Interneta.

IoT tehnologija će biti osnovna tehnologija za ekspanziju upravljanja procesima i kontrolama na daljinu, kao i za upravljanje i procenu opasnih sredina, sakupljanje podataka na daljinu, usluge i popravke, servis za korisnike i čitav niz novih aplikacija. Iot je uticati na kreiranje i izradu sajмова, sastanaka i događaja pre svega tako što će ga koristiti izlagači da upravljaju demonstracijama u realnom vremenu koje se mogu odvijati van izložbenog objekta, možda u fabričkoj,

---

<sup>109</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 9

laboratorijskoj ili udaljenoj lokaciji. Na primer, izlagač može koristiti IoT kako bi demonstrirao posetiocu u realnom vremenu, kako buldožer koji ima IoT memorijski čip može pomeriti zemlju u kamenolom udaljenom 300 milja daleko. Posetioci štanda mogu potom preuzeti kontrolu i probati da upravljaju istim, što će omogućiti personalizovane demonstracije buldožera. Kamere na buldožeru i oko kamenoloma bi omogućile posetiocu izložbe dokaze o autentičnosti same demonstracije. Celokupan demo bi mogao potom biti snimljen, uključujući i samo IoT iskustvo posetioca, i biti upućen posetiocu kao naknadni prikaz (tzv. *after-show follow up*) kako bi prodaja bila prenet na drugi nivo.<sup>110</sup>

IoT je nova tehnologija koja će imati dugoročni uticaj na ekonomiju i na obavljanje poslovnih procesa. IoT podstiče interkonekciju, interaktivnost i saradnju direktno - bez potrebe za izložbom. Sajamska i izložbena industrija će morati da prati korišćenje i primenu ove tehnologije, kao i njenu ko-aplikaciju sa veštačkom inteligencijom da anticipira i razume promene koje se odvijaju na tržištima industrija koje će izlagati na sajmovima i izložbama. Ovim razumevanjem, menadžment sajamskih organizacija će biti u stanju da obezbedi odgovarajuće fokus izložbi i programiranje kako bi zadovoljio promenljive potrebe posetioca svake konkretne sajamske prirode odnosno izložbe.

**Design thinking:** „Design thinking’ je metod uz pomoć kog menadžeri koriste specifične veštine dizajnera i koriste njihove metode razmišljanja. Polazna tačka je pre svega identifikacija sa klijentom kako bi se empatijom razumele njegove potrebe, a potom stvaranje ideja na osnovu razumevanja potreba klijenata, izbor najboljih i njihova transformacija u npr. prototip proizvoda, usluge ili poslovnog modela.<sup>111</sup> Osnova ovog modela bazira se na odnosu koji menadžer stvara sa potrošačima kako bi razumeo relaciju koju potrošač ima prema određenom proizvodu odnosno usluzi.

U sajamskoj industriji model dizajnerskog razmišljanja se sve više koristi kao način da se zadovolje evoluirajuće potrebe posetilaca i izlagača. Sajamske organizacije shvataju da su za posetioce izložbi i događaja jako važna „iskustva“ i ono što su doživeli, i da im je i značajan sadržaj događaja, i ostvareni kontakti.

Sajamske organizacije se nalaze pred brojnim izazovima: kao organizovati nezaboravne izložbe i događaje koje će odgovarati različitim tržišnim segmentima i starosnim grupama, različitih preferencija. Milenijalci (eng. *Millennials*) žele da se sastanu licem u lice sa predstavnicima sajamskih organizacija uključenim u

---

<sup>110</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 11

<sup>111</sup> Portal Lider, Alat koji pomaže i onima koji nisu geniji da budu inovatori, dostupan na: <https://lider.media/znanja/alat-koji-pomaze-i-onima-koji-nisu-geniji-da-budu-inovatori/> (datum pristupa 23.02.2018. godine)

proces dizajnerskog razmišljanja, i ovi sastanci znaju da budu produktivni za sajamske organizacije.

Ljudi svih uzrasta pokazuju želju da budu sa pripadnicima svojih zajednica na sastancima svih veličina. Uvođenje različitih stejkholdera kao što su izlagači, sponzori i posetioци izložbi u proces dizajnerskog razmišljanja donosi odlične rezultate, jer mnoge sjajne ideje dolaze brejnstormingom. Svaka generacija ima svoje jedinstvene potrebe i specifikacije. Budućnost izložbe i dizajna događaja leži u činjenici da se različiti programi moraju segmentirati u sadržaju i načinu slanja poruke, kako bi se privukli različiti demografski segmenti. U okviru ovog dizajna razmišljanja, važno je i izabrati medij za komunikaciju. Pored toga, softveri na samim izložbama moraju biti prilagođeni i optimizovani navikama različitih izlagača i posetioca, u zavisnosti npr. od toga kojoj generaciji oni pripadaju. Generacija Y preferira Facebook i Twitter, a geneacija Z Snapchat i Vimeo.<sup>112</sup>

Industrija treba da se osvrne na iskustveni dizajn kao važno sredstvo za razvoj i poboljšanje iskustava izlagača i posetioca i kontinuirano opravdanje za investicije u trgovinske sajmove.

Maksimović i Borocki smatraju da, kako je privreda inovativna, organizacije (pa i sajamske) se **suočavaju sa novim problemima i novim modelima poslovanja. Novi problemi zahtevaju i nov pristup njihovom rešavanju.**<sup>113</sup>

Faktori od kojih zavisi uspeh izlagača moguće je sagledati sa aspekta strateških i marketinških elemenata od kojih se izdvajaju sledeći:<sup>114</sup>

- zajednica;
- vrednost;
- sadržaj;
- osmišljavanje programa;
- bliskost;
- brending;
- raznovrsni oblici poslovanja;
- neprestano istraživanje;
- odličan kvalitet;
- marketinško partnerstvo između izlagača i organizatora.

---

<sup>112</sup> Fridman, F. J. (2016). Future trends: Impacting the Exhibitions and Events Industry 2016 Update. International Association of Exhibitions and Events, str. 12

<sup>113</sup> Borocki, J., & Maksimović, R. M. (2009). Utvrđivanje mogućih razlika u odnosu na uslužna preduzeća primenom modela strategijskog planiranja u proizvodnim preduzećima. Facta universitatis - series: Mechanical Engineering, 7(1), 137-148.

<sup>114</sup> Vasiljev, S. (2002). Marketing principi, Subotica: Birografika, str. 32

Organizatori i izlagači će morati da fokusiraju svoje aktivnosti na određenu zajednicu, sa jasnim odgovorima na pitanja: Ko čini zajednicu kojoj služite? Kako su oni definisani i kakve su njihove potrebe? Koje su njihove aspiracije i ciljevi?

Stvaranje vrednosti definitivno postaje primarni fokus organizatora i izlagača. Prosečna vrednost stvara prosečan profit. Da bi se razumela „skala vrednosti“ određene zajednice kojoj se služi, mora se odrediti program stvaranja vrednosti, što nadalje podrazumeva značajno unapređenje tehnika istraživanja i primene znanja. Kao što je ranije konstatovano, kraj decenije će biti obeležen potražnjom visokokvalitetnih sistema vrednosti.

Posedovanje i identifikovanje sadržaja biće oblast u kojoj će se voditi žestoka borba za udeo na tržištu, a samo osmišljavanje programa koji treba ponuditi zajednici postaće predmet poslovne lojalnosti. Zaposleni kod organizatora i izlagači moraju jasno razumeti povećanje sistema kroz visoku interakciju, što će uticati na stvaranje bliskosti, koja će predstavljati jedan od kamena temeljaca marketinga „**licem u lice**“.

Dobra strategija povratno kreira okruženje u kojem se više ceni određeni **brend**, što će značajno uticati na isključivanje konkurencije.

U budućem periodu razvoja sajamskih aktivnosti doći će do značajnih promena u brojnim aspektima od kojih su najvažniji sledeći pristupi:

- izložbe na kojima se uspostavlja lični kontakt;
- on-lajn izložbe; i
- on-lajn transakcije.

Kroz raznovrsnost oblika poslovanja organizatori moraju postati vladari sadržaja i zajednice, odnosno moraju se redefinisati kao „provajderi informacije koja stvara vrednost“. Zapravo, doći će do promene statusa samih organizatora izložbi. Organizator, posvećen cilju zadovoljenja potreba zajednice, mora kreirati takav model poslovanja da bi uključio sve modalitete komunikacije, sadržaja, bliskosti i zajednice.

Odličan kvalitet je nešto što će predstavljati značajnu konkurentsku prednost kompanije na tržištu. On podrazumeva napredne tehnologije kao uslov održivog modela poslovanja u konkurentski nastrojenom okruženju. Organizatori i izlagači zapravo moraju negovati novu vrstu „zajednice“ kroz razne aktivnosti CRM-a i razvoja društva. Podešavanje i kombinovanje napora predstavljaju dodatnu kohezionu snagu organizatora i izlagača.

## **2.5 Osnovne strukturne odrednice sajamske industrije**

U osnovi, **razlog postojanja sajмова i izložbi** vezan je za dugotrajan problem proizvođača i kupaca da se međusobno sretnu, a da se to desi na ekonomsko isplativ način, zato što je izuzetno neekonomično proizvođačima da svoje proizvode predstavljaju individualno kupcima. Samo donošenje opreme u centralnu halu i centralizovano okupljanje obezbeđuje prihod od ulaznica onim kupcima koji žele da vide proizvođače. Postojanje organizatora izložbi obezbedilo je dodatnu vrednost prodavcima zbog obezbeđenja velikog broja kupaca, ali i komoditet kupcima da im obezbede visoku i raznovrsnu ponudu proizvoda na jednom mestu. Izložbe su proizvod selekcije među zainteresovanimima za određenu temu. Ovaj arhetip prodajne izložbe, kako ga je Fridman<sup>115</sup> nazvao „**tvrđava izložba**“, nastao je kao zatvoren sistem poslovanja organizatora i izlagača.

U **zatvorenoj petlji** nalaze se: informacija, izlagači, proizvodi, posetioci, kontakti, prodaja, ROI. Zidovi izložbe podsećaju na utvrđenje, jer je to najbolja asocijacija zato što se sve donosilo u „tvrđavu izložbu“ i ceo sistem poslovanja se odvijao u okviru zatvorene petlje unutar simboličkih zidina. Sve, uključujući i informacije, donošenje odluka o naručivanju proizvoda, bilo je na jednom mestu u isto vreme. Jako važan element istorijske „tvrđave izložbe“ jeste da su se proizvođači pripremali za određenu izložbu veoma fokusirano, u velikom broju, uz značajan napor organizatora. Po pravilu, takva prodajna izložba je predstavljala centralni događaj u godini za određenu industriju u određenoj oblasti.

**Status organizatora izložbe** je bio kao status marketinške agencije, koji predstavlja istovremeno interese izlagača, interese posetilaca i obavlja povezivanje između izlagača i posetilaca na pravi način koji donosi rezultate. Praktično, kreativnost organizatora se ogledala u odabiru prostora, logistike i organizacije, a sposobnost organizatora je činila dodatnu vrednost u odnosu sa naručiocem. Da bi se održala vitalnom uloga „agencije“ – organizatora, kao i poverenje potencijalnih izlagača i posetilaca u budućnosti, neophodno je stalno razvijati ulogu organizatora izložbe, kojom bi stvarao i realizovao dodatnu vrednost izlagačima i posetiocima. Na ovako jednostavan način objašnjena, ova uloga u skorije vreme a pogotovo u budućnosti, zahtevaće značajna istraživanja, eksperimentisanja sa formom i funkcijom, ali i variranje niza novih oblika marketing partnerstva sa zajednicom izlagača. Kako navodi Fridman<sup>116</sup>, organizatori izložbe postavljaju okvir izložbe kroz sam izgled, „grafiku“ i razne

---

<sup>115</sup> Fridman, F. J. (2003). White Paper an Trends Show industry, Time & Place Strategies, Inc, New York, str. 2

<sup>116</sup> Fridman, F. J. (2003). White Paper an Trends Show industry, Time & Place Strategies, Inc, New York, str. 5

oblike edukativnih sesija. Ovom okviru sadržaj daju izlagački štandovi, ponuda proizvoda na samim štandovima, odabir ljudi i način rada na štandovima, a na osnovu ovog zajedničkog rada posetioци stiču iskustva i procenjuju kvalitet. Zajednička odgovornost izlagača i organizatora, bez obzira na kvalitet njihovog marketinškog odnosa, određena je nivoom zadovoljstva posetilaca i njihovom spremnošću da bi potrošili određenu količinu novca ili posetili sledeće izdanje te izložbe.

Mnoge strukturne promene, koje su se desile u ekonomiji, industrijskim i postindustrijskim organizacijama, kao i odnos prema znanju i kreiranju vrednosti za kupca, imaju značajan uticaj na koncepciju i sadržaj same izložbe. Značajan deo „petlje“ uveliko se odvija izvan „tvrđave“ izlagačkog prostora. Prodavci uveliko obezbeđuju kupcima intenzivnu uslugu kroz sopstvene timove, veliki poslovni partneri ne moraju da posećuju izložbe da bi videli šta je novo. Kompanije se bave globalnim iskorišćavanjem resursa i preko interneta upravljanju sistemom lanca ponude. Kompjuterizovani sistemi vezuju kupce i prodavce u veoma blisku vezu. „Call centri“ u Indiji, kao i industrijska proizvodnja preseljena u Kinu, već uveliko znači da potencijalni posetioци i kupci i potencijalni izlagači nisu u mogućnosti da učestvuju na domaćim izložbama.

Sa masovnijom upotrebom interneta u poslovne i privatne svrhe, marketing stručnjaci su prepoznali potencijal ovog medija i izgradili nove promotivne kampanje.<sup>117</sup>

U savremenim organizacijama značajna promena se odvija i na planu marketinških aktivnosti, što se posebno odnosi na sajamske organizacije. Te promene je moguće sagledati kroz sledeće aspekte:

- revolucionarizovana mogućnost komunikacije, pretrage i izvršenja transakcija putem interneta otvara tržište u realnom vremenu;
- Call centri (telemarketing, prodaja, služba za odnose sa potrošačima, ankete...) postali su veoma efikasno sredstvo u ostvarivanju kontakata i uspostavljanja odnosa van izlagačkog prostora;
- korišćenje i razvoj baza podataka postali su sredstvo ne samo određivanja kupaca, već i izgradnje poslovnih strategija i implementacije programa;
- eksplozija marketinških informacija drastično smanjuje lutanje u traženju klijenata, moguće je segmentiranje kao i pristup klijentima;

---

<sup>117</sup> Ilić M, Anđelić S, IKT i internet u službi promocije turističkih destinacija, analiza stavova turista Tematski zbornik radova međunarodnog značaja: Savremeni menadžment alati i ekonomija turističkog sektora današnjice, UDEKOM, 2017

- ono što je posebno važno, informacija postaje besplatna. Zapravo, vrlo je mali broj informacija koji može biti dostupan na izložbi, a nije dostupan u internet komunikaciji;
- izlagači se takmiče sa organizatorima izložbi u borbi za kupce, ideje i prodaju.

Nove marketinške promene su „tvrđavi izložbe“ oduzeli kontrolu nad „informacijom“ i „novinom“.

**Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)** predstavlja novi pristup kompanija fokusiranih na kreiranje vrednosti za klijente. Ovaj koncept će svakako u budućnosti rasti, a borba za klijente se dešava 24 časa tokom 365 dana u godini. Menadžment odnosa sa kupcima kao svoje osnovne karakteristike definiše:

- poseban fokus na klijenta i njegove potrebe, razvijen program aktivnog traženja klijenata na tržištu;
- razvoj profila klijenata;
- posebna komunikacija sa klijentima;
- već uobičajeno organizovanje kompanijskih internih manifestacija sa odabranim klijentima u fokusu;
- optimiranje resursa i jasna marketing koncepcija identifikovanja potreba klijenata;
- fokus na specijalne ponude i održavanje postojeće klijentele.

Takođe, treba navesti i pojavu upravljanja **lancem ponude** koji posebno obezbeđuje povećanje produktivnosti, smanjenje troškova, ali i vreme od proizvodnje do tržišta. Sve više skoro potpuna integracija sistema lanca ponude pomera mogućnost proizvodnje po zahtevu kupca. Za izložbe ovaj trend znači da se kompletan sistem kupovine i prodaje između potencijalnih izlagača i posetilaca dešava po sistemu zatvorene petlje, ali ovaj put van izlagačkog prostora.

U samoj prirodi lanca ponude je fokus na poboljšanje komunikacije i reagovanje između kupca i prodavca u realnom vremenu. Sve veća primena i razvoj informacionih tehnologija i dalje će uticati na pojednostavljenje protokola u lancu ponude, što može omogućiti integrisanje više lanaca.

Najznačajnija promena u izlagačkoj industriji nastala je sa pojavom E-komerca. Osnovne karakteristike E-komerca, značajne za ovo razmatranje, su:

- beskonačno otvoreno tržište, bazirano na internetu, operativno 24/7/365;



- zatvorena petlja (van izlagačkog prostora), realno vreme, odnos kupovine i prodaje;
- poslovanje uči kako da upravlja i integriše;
- dramatično menja samo shvatanje pojma ličnog odnosa „licem u lice“, „odnosa sa klijentima“, što su bili osnovni sinonimi za izlagačku industriju;
- dozvoljava stvaranje oblika poslovanja koji postoje samo u sajber-svetu;
- promena vremena i promena lokacije same kupoprodajne interakcije ide u korist komfora i diskrecije kupca;
- predstavlja osnovnu snagu globalnog pretraživanja i pronalaženja resursa, lanaca ponude...
- praćenje obima transakcija i ukupnih aktivnosti stvara zatvorenu petlju poslovanja kupaca.

Pokorni i Radić zaključuju da je uticaj informacionih tehnologija na poslovne organizacije toliko velik da se danas govori o tome da informacione tehnologije utiču na svaki segment društva i života i rada, te se današnje društvo smatra informacionim, jer je uslovljen informacionim i komunikacionim tehnologijama.<sup>118</sup>

Sve ovo značajno utiče na **menjanje istorijske perspektive sajмова**, uz definitivnu konstataciju da istorijska „tvrđava izložba“ praktično već danas više ne postoji.

Ne upuštajući se u značajne tehnološke promene i njihov mogući budući uticaj na sajamsku izložbu, a polazeći od realnih pretpostavki da dominiraju organizacije koje pripadaju tipu industrijskih organizacija različitih nivoa opremljenosti i sposobnosti, pomenućemo neke od uticaja koje trenutno i u skoroj budućnosti mogu uticati na promene u opštoj poslovnoj sredini sajamskih organizacija.

Kako navodi Cox<sup>119</sup>, većina manifestacija potpada pod uticaj višestrukih promena koje su prikazane sledećom tabelom. U tabeli su pobrojane najznačajnije promene u poslovnoj sredini, a na desnoj strani, naspram promene, potencijalne implikacije po sajamske manifestacije.

---

<sup>118</sup> Pokorni, S. Radić, G. (2013). Informacione i internet tehnologije (informaciono-komunikacione tehnologije). Beograd: Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije –ITS, str. 272

<sup>119</sup> Cox, S. (2005). Growing your event in a rapidly changing business environment, Exhibit Surveys, Inc



**Tabela 3. Promene u poslovnoj sredini i njihove implikacije po  
sajamske priredbe**

Promene u poslovnoj sredini	Potencijalne implikacije po manifestacije
Spajanja i kupovine	Smanjuju izgled izlagača.
	Smanjuju univerzum kupaca, što utiče na posećenost.
Otpuštanje	Smanjuje univerzum kupaca.
Promena kanala distribucije/smene u lancu snabdevanja Vodeći (prvi rang) proizvođači Razvijanje preferirane maloprodaje Odnosi sa drugim rangom Proizvođači komponenti	Manje kompanije koje ne mogu da kupuju od proizvođača nalaze manju korist u posećivanju.
	Manja potreba za proizvođače prvog ranga za posećivanjem – spuštanje odgovornosti za razvoj / specifikacije / proizvodnju na maloprodaju drugog ranga.
	Manja potreba kompanija drugog ranga, sa statusom preferiranog maloprodajnog prodavca, za izlaganjem.
	Snabdevači (izlagači) koji fokusiraju pažnju na manji broj velikih klijenata uviđaju da je potreba za izlaganjem manja.
Veliki poslovi sa ključnim klijentima	Snabdevači imaju manje razloga da izlažu nove proizvode.
	Ključni klijenti vide manju potrebu za posećivanjem, jer ih vodeći prodavci iz maloprodaje redovno obaveštavaju.
Tradicionalna podela na kupce i prodavce nije jasna (npr. konkurenti postaju partneri, tradicionalni kupci postaju prodavci)	Kanali postaju zamućeni – što rezultira manje fokusiranom manifestacijom i manjom koristi za posetioce i izlagače.
	Komplikuje promovisanje posećenosti – organizatori koriste segmentiranu promociju.

Promene u poslovnoj sredini	Potencijalne implikacije po manifestacije
Kraći razvojni i životni ciklus proizvoda	Izlagачi vide manju potrebu da koriste manifestaciju da uvedu, ili prikažu nove proizvode. Negativno utiče na korist za posetioce.
	Brzo rešenje jeste da se srežu gotovinski računi kao što su putovanje i izlaganje, da bi se popravio ukupan uspeh.
Pritisak da se zadovolje kriterijumi Vol Strita	Negativno utiče na prodaju eksponata.
	Porast broja izlagачa koji otkazuju u poslednjem momentu.
	Smanjuje posećenost.

Izvor: Cox, S. (2005). Growing your event in a rapidly changing business environment, Exhibit Surveys, Inc, str. 8

Prikazani događaji određuju nov napor organizatora u sofisticiranijem marketinškom pristupu u svim segmentima tržišta. Posebno je važno uočavanje visoke vrednosti za posetioce, ne-posetioce, izlagачe i ne-izlagачe i sposobnost da se kreiraju strategije koje odgovaraju tržištu novih izlagачa i posetilaca koji bi omogućili potencijalni rast, odnosno da razviju taktiku koja će pokrenuti dugoročni razvoj manifestacije. Sasvim je očigledno da pored klasične i tradicionalne metode segmentiranja tržišta i pozicioniranja kroz metode i tehnike takozvanog vertikalnog marketinga, organizatori sajamskih izložbi moraju napustiti tradicionalna marketinška razmišljanja, uvesti niz inovacija i koristiti tehnike lateralnog marketinga kako navodi Kotler.<sup>120</sup>

Kako se ukusi potrošača razlikuju, marketeri dele tržišta na **segmente**. Oni identifikuju i prepoznaju različite grupe kupaca koji bi mogli da preferiraju ili zahtevaju različite proizvode i usluge sagledavajući demografske, psihološke i bihevioralne razlike među kupcima. Nakon identifikacije tržišnih segmenata, prodavac odlučuje koji predstavljaju najveće mogućnosti - koje su njeno ciljno tržište. Za svako, firma razvija ponudu na tržištu koja **pozicionira** u glavama ciljnih kupaca kao pružanje nekih centralnih koristi.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Kotler, F. (2005). Lateralni marketing, Novi Sad: Adižes, str. 83

<sup>121</sup> Kotler, P. Keller K.L. (2012). Marketing management, 14th edition. New York: Prentice Hall, str. 10

Neki od faktora koji utiču na sajamsku industriju su i:

**Optimizam ili pesimizam potrošača i proizvođača** u pogledu privremnog razvoja predstavljaju bitne odrednice ekonomski performansi. Ukoliko su potrošači uvereni u svoje buduće prihode, biće spremni da izdvoje novac za skupu robu i usluge. Takođe, firme će povežati proizvodnju i zalihte ako predviđaju veću tražnju za proizvodima.<sup>122</sup>

**Stopa nezaposlenosti** kao udeo ukupne radne snage koji je bez posla, prikazuje i do koje mere privreda koristi svoje kapacitete na bazi granice proizvodnih mogućnosti, i koliko je (nacionalna) privreda snažna. Snažne, razvijene privrede su izvor novih investicija.

**Indeks potrošačkih cena** (IPC<sup>123</sup>) je merilo ukupnih cena dobara i usluga koje kupuje tipični potrošač, čak merilo inflacije u nekim zemljama, kao što je Velika Britanija. Da bi izračunao indeks potrošačkih cena Eurostat<sup>124</sup> koristi podatke o cenama hiljade dobara i usluga.<sup>125</sup> Osim indeksa potrošački cen za celu privredu, vladini biroi poput Zavoda za nacionalnu statistiku u Velikoj Britaniji<sup>126</sup> računaju i indeks proizvođačkih cena koji prikazuje promenu cena korpe dobara i usluga koju kupuju preduzeća, a ne potrošači. Ovaj podatak je važan usled činjenice da potrošači prenose svoje troškove na potrošače kroz više cene proizvoda i usluga u maloprodaji.<sup>127</sup>

**Inflacija** kao stopa opšteg rasta cena, takođe može da utiče na sajamsku industriju, tako što visoke stope inflacije pregrevaju privredu, tražnja za robom i uslugama je veća od proizvodnih kapaciteta, dolazi do povećanja cena. Povećanje cena, dovodi potom do smanjenja tražnje.<sup>128</sup>

**Veza sa sponzorima:** Treća strana koja je značajna za sajamske organizacije pored izlagača i posetilaca izložbama su i različiti sponzori. Značajne sajamske organizacije značajan deo prihoda generišu od donacija sponzora. It kompanije za mobilne aplikacije su najčešći sponzori svetskih sajamskih manifestacije.

---

<sup>122</sup> Bodić, Z. Kane, A. Marcus, A. (2009). Osnovi investicija, VI izdanje, Beograd: Datastatus, str. 361

<sup>123</sup> Eng. *Consumer prices index (CPI)*

<sup>124</sup> Videti: Eurostat <http://ec.europa.eu/eurostat> (datum pristupa 20.08.2017. godine)

<sup>125</sup> Mankiw, G. (2010). *Macroeconomics*, seventh edition. New York: Worth publishers, str. 32

<sup>126</sup> Videti: Office for national statistics (ONS) <https://www.ons.gov.uk/> (datum pristupa 20.08.2017. godine)

<sup>127</sup> Mankju, G., Tejlor, M., (2016). *Ekonomija*, drugo izdanje, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, str. 509

<sup>128</sup> Mankju, G., Tejlor, M., (2016). *Ekonomija*, drugo izdanje, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, str. 134

Ostala jedinstvene sponzorstva unutar digitalnih platformi su Twitter feed, Wi-Fi logotip na ekranu, interaktivni umetnički radovi na 3-D zidu, korporativna joga i drugo.<sup>129</sup> Sponzorstvo za davaoca predstavlja deo integrisanih marketing komunikacija kao napora organizacije da integriše sve komunikativne aktivnosti komunikacije, kako bi preduzeće imalo jasnu, jedinstvenu i doslednu komunikaciju sa okruženjem.<sup>130</sup>

Kada je u pitanju sponzorstvo, u relaciji se pojavljuje sponzor kao kupac usluge, potom prodavac usluge, u ovom slučaju sajamska organizacija i publika odnosno posetioci sajamskim organizacijama i izlagači. Sponzor na sajamskim manifestacijama kupuje komunikativnu vrednost, jednokratno, višekratno ili dugoročno, u zavisnosti od toga kakav ugovor se zaključuje sa sajamskom organizacijom. Uz pomoć sponzorstva preduzeća ostvaruju određeni publicitet, i stvaraju povoljne asocijacije o brendu i kompaniji i povećavaju svoje promotivne šanse.<sup>131</sup>

**Procena vrednosti sajмова i privrednih izložbi** se može vršiti na osnovu stavova prisutnih i stavova izlagača. Shodno istraživanjima Exhibit Surveys koje pokrivaju period od 2003. godine do 2014. godine<sup>132</sup> izlagačima i posetiocima je traženo da ocene privredne izložbe na skali od 1-5 (od "uopšte nije vredan" do "izuzetno vredan"). Na osnovu dobijenih rezultata, uočava se da percipirana vrednost posetioca premašuje vrednost koju izlagači percipiraju, tokom vremena.

Jaz između percepcije o vrednosti izlagača i posetioca, prikazan je slikom ispod.

---

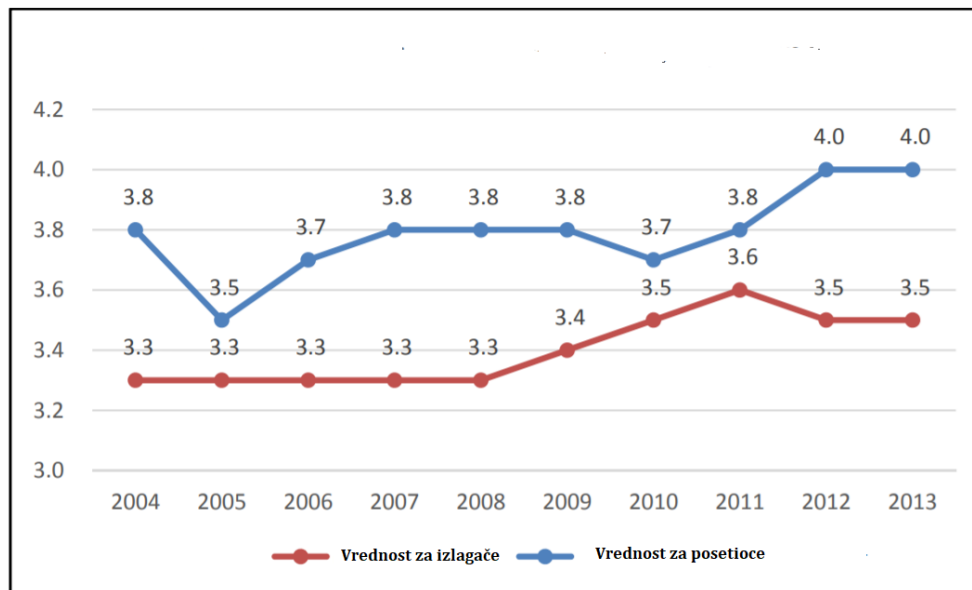
<sup>129</sup> Izvor: Exhibit Surveys, Inc. and Lippman Connects (2016). Dostupno na: <http://www.exhibitsurveys.com/> (datum pristupa 25.02.2018. godine)

<sup>130</sup> Ejđži, V. Kameron, G. Olt F. Vilokoks. D. (2006). Odnosi s javnošću strategije i taktike, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 83

<sup>131</sup> Ejđži, V. Kameron, G. Olt F. Vilokoks. D. (2006). Odnosi s javnošću strategije i taktike, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 83

<sup>132</sup> White paper. (2014). The organizer's role in driving exhibitor ROI - A Consultative Approach. Exhibit Surveys. dostupno na: <http://www.exhibitsurveys.com/files/File/whitepapers/2016%20Updates/Exhibit%20Surveys-WP%20Organizers%20and%20ROI%20-%20ECEP%202014.pdf> (datum pristupa 25.02.2018. godine)

Slika 10. Jaz između vrednosti za izlagače i posetioce

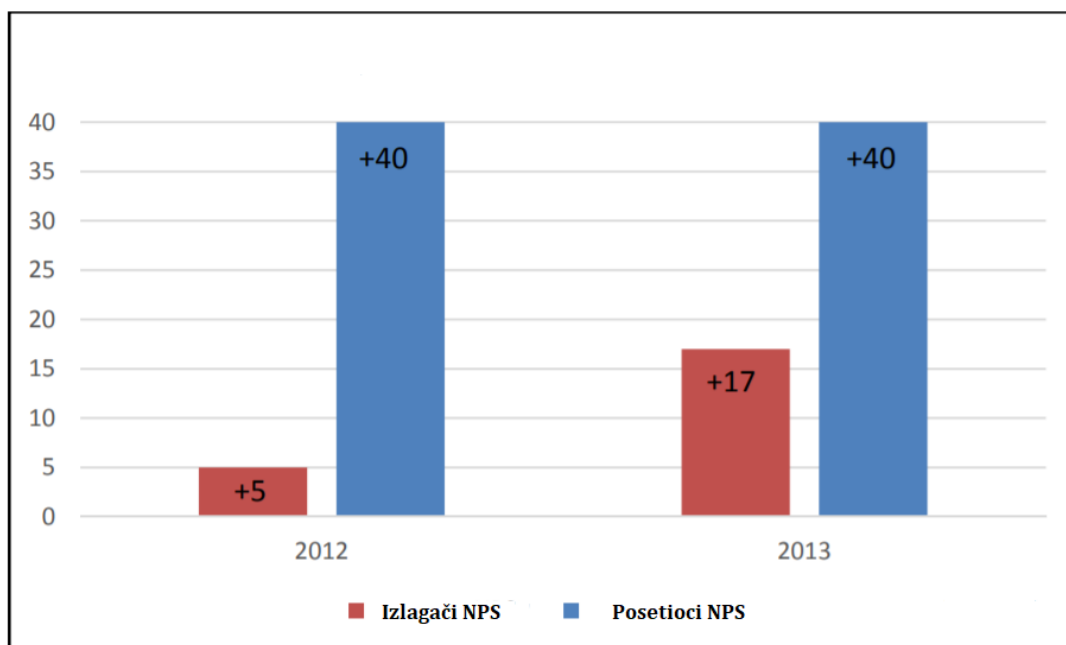


Izvor: White paper. (2014). The organizer's role in driving exhibitor ROI - A Consultative Approach. Exhibit Surveys. dostupno na: <http://www.exhibitsurveys.com/files/File/whitepapers/2016%20Updates/Exhibit%20Surveys-WP%20Organizers%20and%20ROI%20-%20ECEP%202014.pdf> (datum pristupa 25.02.2018. godine)

Iako procenjena vrednost izlagača možda nije čisto odraz samog događaja, cilj sajamskih organizacija treba ipak da bude da **zatvore jaz u percepciji vrednosti između izlagača i učesnika**. Sličan jaz se vidi i kod Net Promoter Score (ili NPS) koji prisutni i izlagači dodeljuju istim sajamskim događajima odnosno privrednim izložbama, prema podacima istih istraživanja.

Iako je došlo do poboljšanja u NPS među izlagačima od 2012. do 2013. godine (što odražava povećanje u prisustvu), postoji značajan jaz između procene prisutnih i izlagača. Pošto je NPS merilo i zadovoljstva izlagača, lojalnosti i spremnosti da se promovišu i pozitivnu pričaju o događaju (i njegovog organizatora), ovaj disparitet ne treba uzimati olako.

Slika 11. NPS izlagača i posetioca



Izvor: White paper. (2014). The organizer's role in driving exhibitor ROI - A Consultative Approach. Exhibit Surveys. dostupno na:  
<http://www.exhibitsurveys.com/files/File/whitepapers/2016%20Updates/Exhibit%20Surveys-WP%20Organizers%20and%20ROI%20-%20ECE%202014.pdf> (datum pristupa 25.02.2018. godine)

## **3 IMPERATIVNE VREDNOSNE PLATFORME POSLOVANJA SAJAMSKE ORGANIZACIJE**

### ***3.1 Sajamska organizacija kao privredni subjekt***

**Preduzeća** predstavljaju mehanizme koji koordiniraju resurse usled činjenice da je svrha preduzeća vezana za pribavljanje resursa i organizovanje procesa proizvodnje ili pružanja usluga. Preduzeća predstavljaju složene organizacije koje posluju u uslovima neizvesnosti, te kako ne poseduju sve podatke i informacije koje su im neophodni, susreću se sa brojnim problemima.<sup>133</sup>

Organizacije pred svoje zaposlene mogu postaviti različite ciljeve, pre svega zadovoljenje društvenih potreba ali i zadovoljenje sopstvenih ciljeva. Naime, organizacije moraju da ostvare i ciljeve društva, i sopstvene ciljeve, jer funkcionisanje organizacija ima i društveni karakter, a i društvo predstavlja agregatnu tražnju koja signalizira preduzeću koje potrebe ima, putem tržišta, u tržišnim i mešovitim privredama. Važno je da organizacija napravi optimalan balans između ostvarenja jednih i drugih ciljeva, često suprotstavljenih.<sup>134</sup>

Organizacija je otvoren sistem, koji iz okruženja uzima inpute u vidu različitih resursa, a potom ih transformiše u outpute koji su takođe, raspoređeni u okruženju. Stoga smatramo da postoji interakcija između okruženja i organizacije, jer je organizacija otvorena ka okruženju.<sup>135</sup>

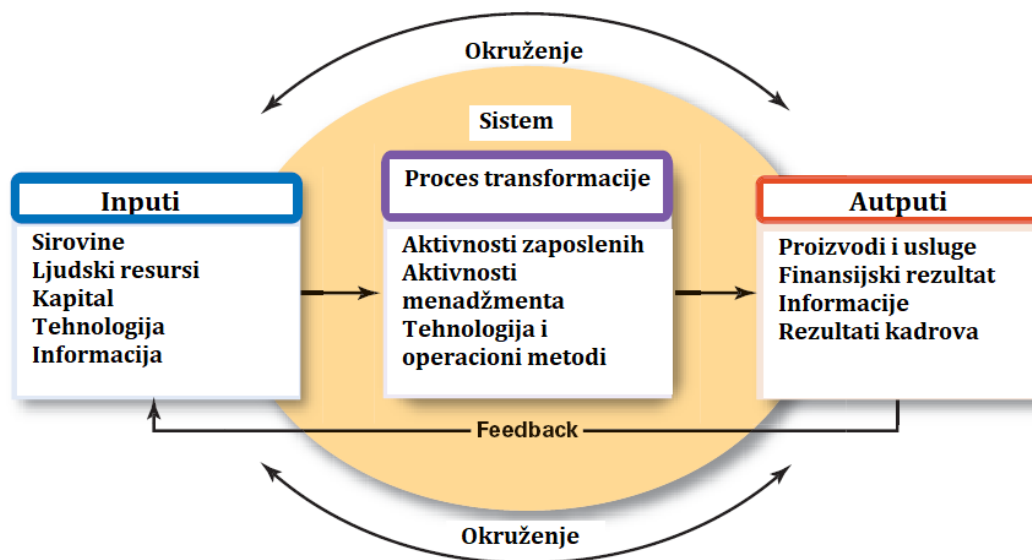
---

<sup>133</sup> Ilić M, (2017). Osnove ekonomije, finansija i računovodstva, Beograd: Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije-ITS, str. 109

<sup>134</sup> Kostić, Ž., Milojević, M. (2003). Ekonomika preduzeća, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, str. 77

<sup>135</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2012). Management, 11th, Pearson International Edition, Prentice Hall, str. 35

Slika 12. Organizacija kao otvoreni sistem



Izvor: Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 35

**Organizovanje** je menadžment proces definisanja racionalnog korišćenja svih resursa organizacije kako bi se postigli ciljevi. Danas se pod procesom organizovanja podrazumeva stvaranje organizacione strukture, delegiranje, definisanje ovlašćenja i odgovornosti i menadžment ljudskim resursima.<sup>136</sup>

**Značaj organizacije** za uspešno obavljanje posla odavno je poznat i potvrđen u praksi organizacije i menadžmenta. Savremeno društvo se divi drevnim civilizacijama, koje su nam ostavile u nasleđe kineski zid, egipatske piramide, faraonske grobnice, i druga fascinantna dela, koja svedoče da se uspešna organizaciona praksa zasniva na podeli rada, koordinaciji aktivnosti, motivaciji i sposobnostima vođenja.<sup>137</sup>

Organizacija preduzeća je određeno stanje strukture, odnosa i ponašanja u preduzeću, a organizovanje je proces koji uključuje set aktivnosti da se dođe do određenog oblika strukture, uspostave određeni odnosi i sistem ponašanja zaposlenih u preduzeću.

<sup>136</sup> Petrović, D. Mihić, M. Ilić, B. Jaško, O. Milićević, V. Čudanov, M. Filipović, V. Obradović, V. Damjanović, V. Knežević, S. Jevtić, M. (2012). Menadžment i organizacija, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 8

<sup>137</sup> Petković, M. (2011). Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, 3. Izdanje. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, str. 98

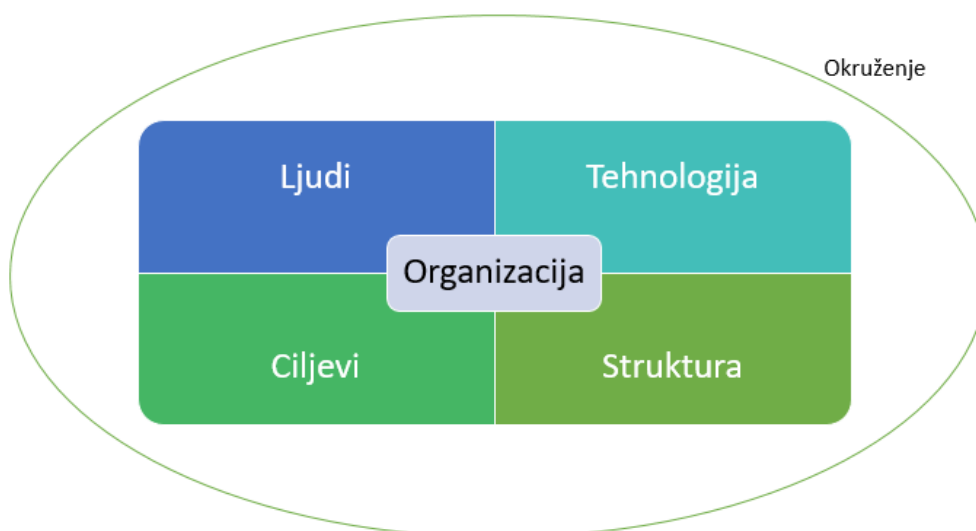


Od posebnog značaja za funkcionisanje organizacije je utvrđivanje stepena složenosti i raznovrsnosti struktura industrijskih sistema koji je uslovljen sledećim elementima:<sup>138</sup>

- karakteristikama i brojem elemenata strukture
- položajem elemenata u strukturi i
- relacijama između elemenata strukture.

Osnovni elementi organizacije su prema Janićijeviću: ljudi, tehnologija, ciljevi organizacije i organizaciona stuktura (slika ispod).

**Slika 13. Osnovni elementi organizacije**



Izvor: Janićijević, N. (1997). Organizaciona kultura, Novi Sad: Ulixes, str, 32

### ***3.2 Strateško upravljanje sajamskim organizacijama***

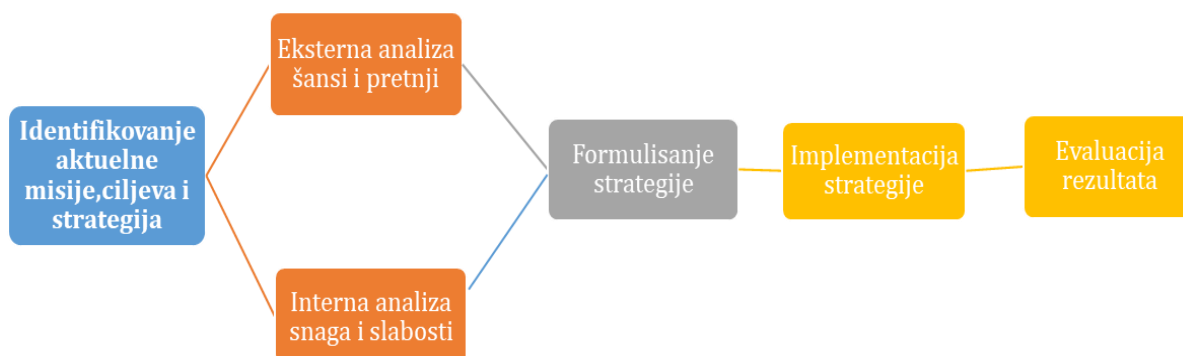
Efektivni menadžeri priznaju ulogu strateškog menadžmenta u ostvarivanju organizacionih ciljeva i rezultata poslovanja. **Strateški menadžment** je „skup različitih menadžerskih odluka i akcija koji određuje dugoročan poslovni

<sup>138</sup> Maksimović, R. (2003). Složenost i fleksibilnost struktura industrijskih sistema. Novi Sad: FTN izdavaštvo. str. 69.

učinak".<sup>139</sup> Njegov značaj se upravo ogleda u uticaju koji ima na poslovanje organizacije odnosno na efekte njenog poslovanja jer postoji direktna veza između strateškog planiranja i poslovnog učinka organizacije. Pored toga, kako organizacije posluju u turbulentnim uslovima i suočavaju se sa brojnim promenama, menadžeri koriste proces strateškog menadžmenta za sagledavanje različitih scenarija i varjabli u procesu donošenja odluka. Strateški menadžment je utkan u brojne odluke menadžera nevezano za to da li su u pitanju privredne organizacije ili npr. neprofitne.

Da bi sajamska organizacija poslovala prema postulatima strateškog menadžmenta, neophodno je da menadžeri organizaciju sprovedu kroz **šestostepeni proces strateškog menadžmenta**, koji započinje identifikovanjem misije, ciljeva i strategije organizacije (slika ispod).<sup>140</sup>

Slika 14. Šestostepeni proces strateškog menadžmenta



Izvor: Robbins, S. Coulter, M. (2012). Management, 11th, Pearson International Edition, Prentice Hall, str. 226

**Identifikovanjem misije, ciljeva i strategije** organizacije predstavlja prvi proces u okviru šestostepenog procesa strateškog menadžmenta. Robbins i Coulter u svojim procesima strateškog menadžmenta ne spominju viziju. Sa druge strane David apostrofira viziju kao važan segment strateškog menadžmenta.<sup>141</sup>

Mnoge organizacije danas razvijaju **izjavu o viziji** koja odgovara na pitanje "Šta mi želimo postati?" Razvijanje izjave o viziji se često smatra prvim korakom u

<sup>139</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 180

<sup>140</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 181

<sup>141</sup> David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 44

strateškom planiranju, pre nego se krene sa razvojem izjave o misiji. Mnoge izjave o viziji su jedna rečenica.

**Izjave o misiji** su trajne izjave svrhe organizacije koje razlikuju jedno poslovanje od poslovanja drugih sličnih firmi. Izjava o misiji identifikuje opseg poslovanja firme u tržišnim uslovima. Reč je o osnovnom pitanju sa kojim se suočavaju sve strategije: "Šta je naš posao?"

Slika ispod ilustruje viziju i misiju svetske organizacije za sajamsku trgovinu (World Fair Trade Organization) iz kojih se vidi opseg poslovanja ove organizacije, i njihova buduća stremljenja.

### **Slika 15. Vizija i misija WFTO**

#### **Vizija**

WFTO ima viziju sveta u kojem su trgovinske strukture i prakse transformisane da rade u korist siromašnih i promovišu održivi razvoj i pravdu.

#### **Misija**

Misija WFTO-a je omogućiti proizvođačima da poboljšaju svoje mogućnosti za život i zajednice kroz sajamsku trgovinu. WFTO je globalna mreža i zastupnik sajamske trgovine, osiguravajući da se čuju glasovi proizvođača. Interes proizvođača, naročito malih poljoprivrednika i zanatlija, glavni je fokus u svim politikama, upravljanju, strukturama i odlučivanju unutar WFTO-a.

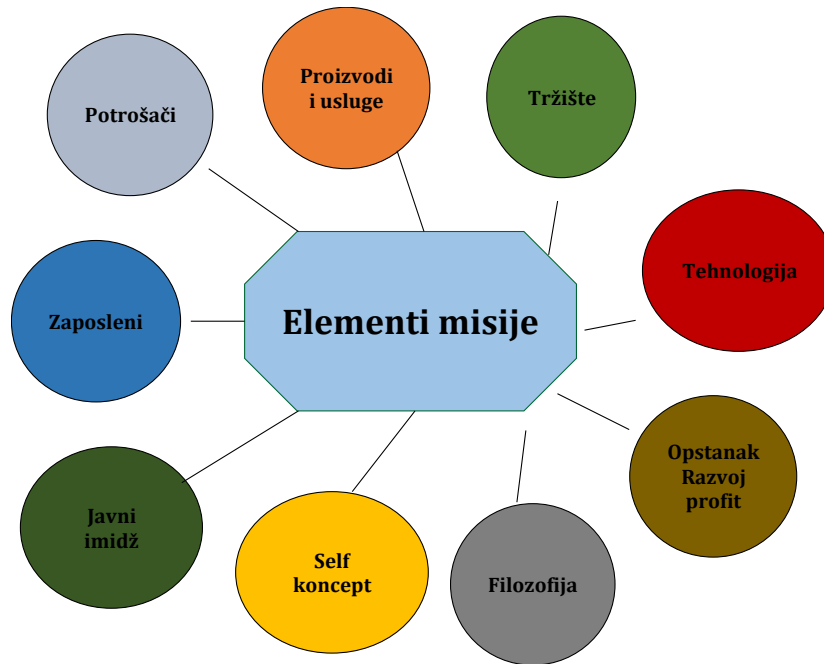
Izvor: World Fair Trade Organization <https://wfto.com/about-us/vision-and-mission> (datum pristupa 04.03.2018. godine)

David naglašava da su najvažniji elementi misije potrošači, proizvodi i usluge, tržište, zaposleni, javni imidž, self koncept, filozofija, opstanak, razvoj i profit organizacije i tehnologija.

Jasna misija opisuje vrednosti i prioritete organizacije. Razvijanje izjave o misiji primorava stratege da razmisle o prirodi i obimu sadašnjih operacija i da procene potencijalnu atraktivnost budućih tržišta i aktivnosti. Izjava o misiji široko prikazuje buduće pravce organizacije. Izjava o misiji je stalni podsetnik svojim

zaposlenima o tome zašto organizacija postoji i koja je centralna ideja osnivača kompanije, odnosno principala.<sup>142</sup>

**Slika 16. Elementi misije**



Izvor: autor prema David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 44

Slika ispod pokazuje ideju o izjavi o misiji Novosadskog sajma nastalu na bazi poznavanja teorijske postave i empirijskog iskustva (autora).

<sup>142</sup> David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 11

### **Slika 17. Komponente izjave o misiji, Novosadski sajam**

**Klijenti:** Ko su klijenti Novosadskog sajma?

Izlagači, preduzeća različitih industrija i posetioци, privatna i pravna lica

**Marketari:** Na kom geografskom tržištu nastupa Novosadski sajam?

Lokalno, nacionalno, regionalno.

**Filozofija:** Koja su osnovna uverenja Novosadskog sajma, etički prioriteti?

Isporučenje aktuelnih privrednih izložbi sa najboljim svetskim i domaćim izlagačima, liderima u svojoj oblasti i obezbeđenje superiorne vrednosti za posetioce. Briga o svim stejkholderima: dobavljačima, zaposlenima, izlagačima, posetiocima, širim društvenim zajednicama..

**Održivi razvoj:** Kakav odnos ima Novosadski sajam prema društvenim i ekološkim problemima?

Novosadski sajam je društveno odgovorno preduzeće koje posluje u skladu sa visokim etičkim standardima i u saglasju sa brigom o održivom razvoju.

**Proizvodi ili usluge:** Koji su glavni proizvodi/usluge Novosadskog sajma?

„Novosadski sajam je vodeća sajamska kuća u Srbiji. Pored priređivanja sajмова i izložbi, bavi se i organizovanjem kongresa i stručnih skupova, marketinškim uslugama, skladištenjem robe i ugostiteljstvom.“<sup>143</sup>

**Self koncept:** Koje su konkurentne prednosti i kompetence Novosadskog sajma?

Novosadski sajam je institucija koja ima dugu tradiciju i ekspertizu u organizovanju sajмова i privrednih izložbi.

**Briga o zaposlenima:** Da li su zaposleni vredna aktiva Novosadskog sajma?

Zaposleni su od velike važnosti za uspeh Novosadskog sajma, i najvažniji resurs ovog preduzeća.

Izvor: Autor prema David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 51

**Ciljevi** predstavljaju osnovu planiranja, i mere učinka koje zaposleni žele da postignu. Na osnovu organizacionih ciljeva, menadžeri procenjuju da li su isti ostvarivi, ili ih je potrebno modifikovati. Planiranje uključuje upravo definisanje ciljeva organizacije i kreiranje strategije za njihovo ostvarenje. Tabela ispod pokazuje primere finansijskih i strateških ciljeva sajamskih organizacija.

U okviru formulisanja misije sajamske organizacije moraju sagledati ključne komponente i dati odgovore na pitanje ko su njihovi klijenti, odnosno stejkholderi prema kojima moraju biti odgovorni, gde odnosno na kojim tržištama su

<sup>143</sup> Novosadski sajam <https://sajam.net/sr/o-nama> (datum pristupa 20.01.2018. godine)

konkurentni, potom koja su njihova uverenja, njihova strmljenja, koje su glavne konkurentske prednosti organizacije i sl.<sup>144</sup>

**Tabela 4. Primeri ciljeva sajamskih organizacija**

<b>Finansijski ciljevi</b>	<b>Strateški ciljevi</b>
Brži rast prihoda	Veće tržišno učešće
Veće dividende	Bolji kvalitet usluga
Raznovrsniji prihodi	Bolja reputacija kod klijenata
Rast cena akcija	Kvalitetnije pružanje usluga klijentima
Raznovrsnija baza prihoda	Veće razvojne mogućnosti
Bolja kreditna pozicija	Niži troškovi u odnosu na konkurente

Izvor: autor prema Robbins, S. Coulter, M. (2005). *Menadžment*, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 161

Nakon formulisanja misije, ciljeva i strategije organizacije, u okviru drugog koraka, sprovodi se **eksterna analiza**, tačnije analiza šansi i pretnji. U okviru ovog koraka procesa strateškog menadžmenta, organizacije moraju biti upoznate sa okruženjem pre svega sa aktivnostima i snagama konkurenata, kako bi mogli da koriguju sopstvene aktivnosti i stremljenja.

U okviru ove faze, vrši se procena organizacionih resursa, mogućnosti i aktivnosti, zato što snage kreiraju vrednost za kupca i jačaju konkurentsku poziciju preduzeća, a slabosti mogu postaviti organizaciju u konkurentski nedostatak.<sup>145</sup>

Analiziranje finansijske i fizičke imovine je prilično jednostavan posao, koji menadžeri sprovode na bazi finansijskih izveštaja, ali procena nematerijalne imovine (veštine zaposlenih, kultura, korporativna reputacija i tako dalje) nije laka za procenu vrednosti. Koraci 2 i 3 zajedno predstavljaju SWOT analizu, odnosno analizu koja utvrđuje snage, slabosti, mogućnosti i pretnje jedne organizacije. Tabela ispod prikazuje SWOT analizu Beogradskog sajma.

<sup>144</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). *Menadžment*, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str.183

<sup>145</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2012). *Management*, 11th, Pearson International Edition, Prentice Hall, str. 228

Tabela 5. Swot analiza Beogradskog sajma

<b>S</b> <b>Strengths (Snage)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Iskustvo, znanje</li><li>• Resursi</li><li>• Dobar geografski položaj</li><li>• Kompetence</li><li>• Dobra reputacija</li></ul>	<b>W</b> <b>Weaknesses (Slabosti)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Finansijski aspekti</li><li>• Nedostatak procedura</li><li>• Nedostatak ekspertize</li><li>• Nedovoljno poznavanje budućih razvojnih tendencija sajamske industrije</li><li>• Visoki troškovi poslovanja</li></ul>
<b>O</b> <b>Opportunities (Mogućnosti)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Strateške alijanse i partnerstva</li><li>• Razvoj novih proizvoda/usluga</li><li>• Korišćenje savremenih tehnologija</li><li>• Korišćenje savremenih medija promocije</li></ul>	<b>T</b> <b>Threats (Pretnje)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gubitak poverenja izlagača</li><li>• Gubitak poverenja posetioca</li><li>• Pad kupovne moći posetioca</li><li>• Pesimizam potrošača</li><li>• Inflacija, rast nezaposlenosti</li><li>• Jačanje konkurencija među sajamskim preduzećima</li><li>• Rast konkurencije drugih oblika promocije</li><li>• Inovacija proizvoda konkurenata</li></ul>

Izvor: autor

U okviru koraka **formulisanje strategije** kompanije razvijaju i procenjuju strateške alternative. Neophodno je odabrati i proceniti različite strateške alternative i odabrati odgovarajuće strategije za sve nivoe organizacije, uz pomoć kojih će organizacije obezbediti relativnu prednostu u odnosu na konkurente. U okviru ovog koraka neophodno je da organizacija identifikuje svoje snage i mogućnosti koje nudi okruženje, kao i da kogu je slabosti i zaštiti se od prijetnji.

Slika 18. Identifikovanje organizacionih šansi

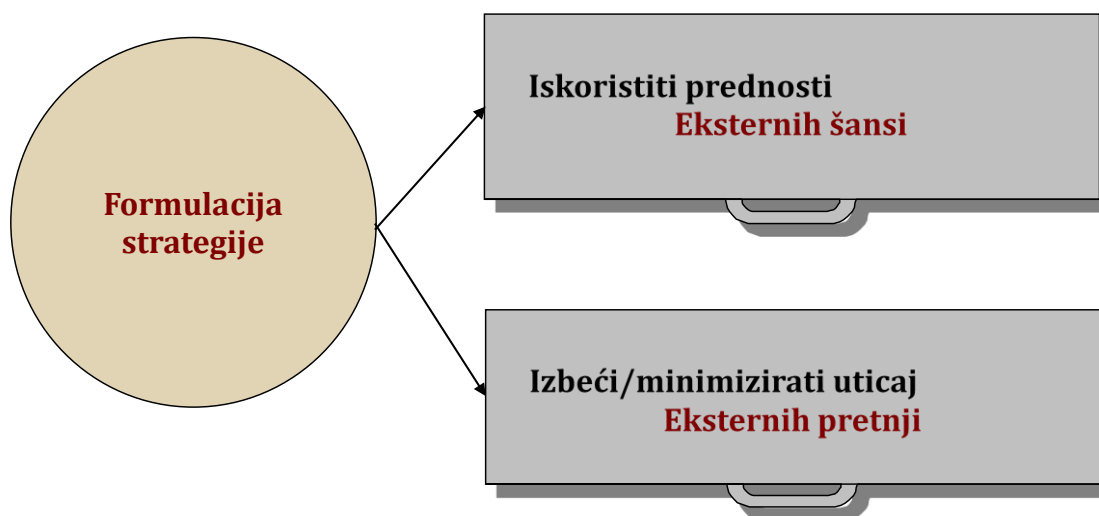


Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str.185

Različite vrste promena stvaraju posebne vrste potrošača, a time i potrebu za različitim vrstama proizvoda, usluga i strategija. Mnoge kompanije u mnogim industrijama suočavaju se sa teškom eksternom pretnjom online prodaje koja zauzima sve veći tržišni udeo u brojnim industrijama.

Osnovni princip strateškog menadžmenta nalaže da sajamske organizacije moraju formulisati strategije kako bi iskoristile eksterne mogućnosti i izbegle ili smanjile uticaj spoljašnjih pretnji. Iz tog razloga, identifikovanje, praćenje i evaluacija spoljašnjih mogućnosti i pretnji su od suštinskog značaja za uspeh sajamskih organizacija (slika ispod). Ovaj proces sprovođenja istraživanja i prikupljanja i asimilacije spoljnih informacija ponekad se naziva **skeniranjem okoline ili industrijskom analizom**. Lobiranje je jedna aktivnost koju neke organizacije koriste kako bi uticale na eksterne šanse i prijetnje.<sup>146</sup>

Slika 19. Formulacija strategije



Izvor: Autor prema David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 216

Sajamske organizacije kao **izvore podataka** mogu koristiti različite publikacije, podatke statističkih biroa i zvaničnih nacionalnih i međunarodnih institucija. Takođe, mnogi istraživački centri u industriji pružaju validnu pomoć u

<sup>146</sup> David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 216



prikupljanju informacija. U sajamskoj industriji najvažniji stručni istraživački entiteti su:

1. The Global Association of the Exhibition Industry (UFI)<sup>147</sup>
2. Exhibiton & Event Association of AustralAsia (EEAA)<sup>148</sup>
3. International Association for Emerging Managers (IAEM)<sup>149</sup>
4. International Association of Exhibitors and Events<sup>150</sup>
5. CENTREX – International Exhibition Statistics Union <sup>151</sup>
6. OJS – Office de Justification des Statistiques<sup>152</sup>
7. FKM – Society for Voluntary Control of Fair and Exhibition Statistics <sup>153</sup>
8. Institute of Trade Fair Management and Distribution Research (University of Cologne)<sup>154</sup>
9. Cermes – Research Centre on Markets and Industrial Sectors (Bocconi University, Milan)<sup>155</sup>
10. R&C Market Research Company<sup>156</sup>
11. SFC – Scandinavian Fair Control<sup>157</sup>
12. CEIR – Center for Exhibition Industry Research<sup>158</sup>

Neke od **strategija** koje sajamske organizacije biraju su: geografska ekspanzija, diversifikacija, akvizicija, pentracija tržišta, smanjivanje, likvidacija, zajedničko ulaganje i druge strategije.<sup>159</sup>

---

<sup>147</sup> Videti: The Global Association of the Exhibition Industry (UFI) <http://www.ufi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>148</sup> Videti: Exhibiton & Event Association of AustralAsia (EEAA) <https://eeaa.com.au/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>149</sup> Videti: International Association for Emerging Managers (IAEM) <https://www.iaem.com/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>150</sup> Videti: International Association of Exhibitors and Events <https://www.iaee.com/> (datum pristupa 22.02.2018. godine)

<sup>151</sup> Videti: CENTREX – International Exhibition Statistics Union <http://www.centrexstat.org> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

<sup>152</sup> Videti: OJS – Office de Justification des Statistiques <http://www.ojs.asso.fr> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

<sup>153</sup> Videti: FKM – Society for Voluntary Control of Fair and Exhibition Statistics <http://www.fkm.de> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

<sup>154</sup> Videti: Institute of Trade Fair Management and Distribution Research (University of Cologne) <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/messe> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

<sup>155</sup> Videti: Cermes – Research Centre on Markets and Industrial Sectors (Bocconi University, Milan) <http://www.uni-bocconi.it> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

<sup>156</sup> Videti: R&C Market Research Company <http://www.rnc-consult.com> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

<sup>157</sup> Videti: SFC – Scandinavian Fair Control <http://www.fairlink.se> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

<sup>158</sup> Videti: CEIR – Center for Exhibition Industry Research <http://www.ceir.org> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

<sup>159</sup> David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 216

Korak pet u strateškom procesu predstavlja **implementacija strategije**, odnosno efikasnost prilagođavanje organizacione strukture i aktivnosti okruženju. Okruženje organizacijama diktira izbor strategije. Efikasna implementacija strategije zahteva takvu organizacionu strukturu koja može odgovoriti njenim potrebama.

David smatra da menadžeri i zaposleni u celoj organizaciji treba da učestvuju već u početnim fazama formulisanja strategije kao i da uzmu direktno učešće u odlukama o implementaciji strategije. Njihova uloga u implementaciji strategije treba da se izgradi na prethodnom učešću u aktivnostima formulisanja strategije. Lična posvećenost zaposlenih strateškoj implementaciji je neophodna kao i snažna motivaciona sila za menadžere i zaposlene. Često su stratezi prezauzeti da aktivno podržavaju implementaciju strategije i njihov nedostatak interesa može biti štetan za organizacioni uspeh. Obrazloženje ciljeva i strategija treba razumeti i jasno preneti kroz kompletnu organizaciju. Glavne konkurentske komponente, proizvodi, planovi, akcije i performanse treba da budu jasni za sve članove organizacije. Glavne spoljne mogućnosti i prijetnje takođe. Komunikacija odozgo na dole je od suštinskog značaja za razvoj podrške iz suprotnog pravca (odozdo na gore).<sup>160</sup> Sajamske organizacije moraju razviti konkurentski fokus na svim hijerarhijskim nivoima prikupljanjem i širenjem odnosno distribucijom konkurentske inteligencije; svaki zaposleni bi trebalo da bude u stanju da odredi svoje napore protiv konkurenata koji su najbolji u svojoj klasi, tako da izazov postane lični.

U formulisanju strategije, sajamske organizacije mogu koristiti različite matrice, poput npr. **SWOT matrice, SPACE ili BCG matrice.**

**SPACE** matrica predstavlja okvir od četiri kvadranta koji pokazuje da li je u pitanju koja je organizacija najprihvatljivija za postojeću organizaciju: agresivna, konzervativna, odbrambena ili konkurentne strategija. Njene ose predstavljaju dve unutrašnje dimenzije - finansijska snaga [FS] i konkurentna prednost [CA] i dve spoljne dimenzije stabilnost okruženja [ES] i snaga industrije [IS]).

BCG matrica pomaže multi-divizijskim organizacijama da formulišu strategije. Grafički prikazuje razlike među razlikama u pogledu relativnog položaja tržišnog udela i stope rasta industrije.<sup>161</sup>

David smatra da su pojedina pitanja od ključne važnosti za implementaciju strategije (slika ispod). Pre svega, neopodno je postaviti godišnje ciljeve, potom

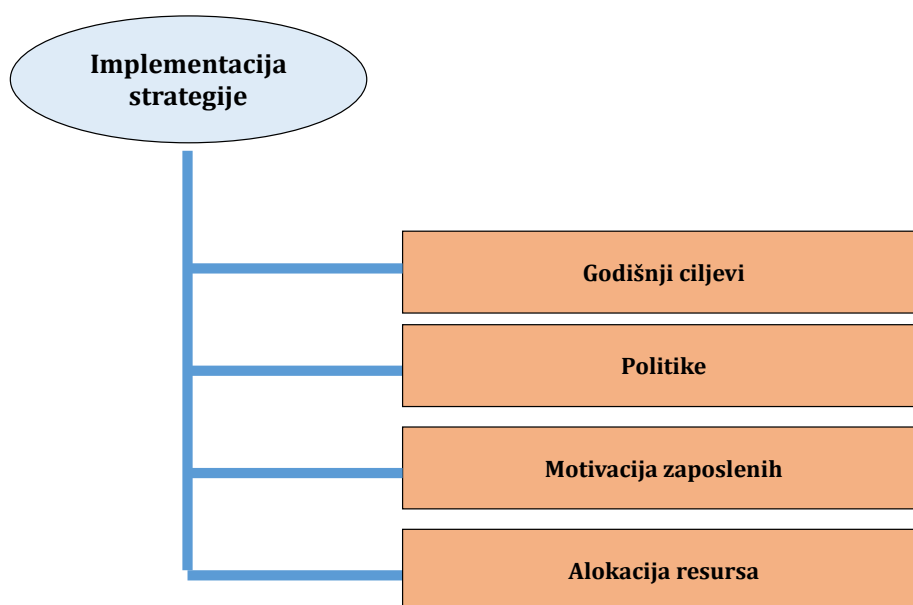
---

<sup>160</sup> David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 221

<sup>161</sup> David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 181

razviti politike i alocirati potrebne resurse. **Godišnji planovi** predstavljaju kratkoročne prekretnice koje kompanije moraju postići kako bi ostvarili dugoročne ciljeve. **Politike** su sredstva kojom će se postići godišnji ciljevi. Takođe, da bi strategija bila dobro implementirana, neophodno je motivisati zaposlene i menadžere.

**Slika 20. Implementacija strategije**



Izvor: Autor prema David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 214

Uspešna formulacija strategije ne garantuje uspešnu implementaciju strategije. Iako nerazdvojno povezana, implementacija strategije se fundamentalno razlikuje od formulacije strategije. Formulisanje i implementacija strategije može se suprotstaviti na sledeće načine:<sup>162</sup>

- Formulacija strategije predstavlja pozicioniranje sile pre akcije;
- Implementacija strategije je upravljanje snagama tokom akcije;
- Formulacija strategije se fokusira na efikasnost;
- Implementacija strategije se fokusira na efikasnost;
- Formulacija strategije je prvenstveno intelektualni proces;
- Implementacija strategije je prvenstveno operativni proces;
- Formulacija strategije zahteva dobre intuitivne i analitičke veštine;

<sup>162</sup> David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 214

- Implementacija strategije zahteva posebnu motivaciju i liderske veštine;
- Formulacija strategije zahteva koordinaciju među nekoliko pojedinaca;
- Implementacija strategije zahteva koordinaciju među mnogim pojedincima.

Korak šest u strateškom procesu odnosi se na **evaluaciju rezultata**. Organizacije se u okviru ove faze moraju zapitati da li su postavljene strategije efikasne i koje korektivne mere moraju sprovesti ukoliko su iste potrebne?<sup>163</sup>

Struktura organizacije može uticati na strategiju. Strategije koje su formulisane moraju biti izvodljive, pa ako neka nova strategija zahteva masovne strukturne promene, onda je načinjen pogrešan izbor strategije. Na taj način, struktura može oblikovati izbor strategija. Ali važnija briga je određivanje kojih vrsta strukturnih promena je potrebno za primenu novih strategija i kako se ove promene najbolje mogu ostvariti.<sup>164</sup>

**Strateška mapa** predstavlja dijagram koji sumira lanac glavnih međusobno povezanih aktivnosti koje doprinose uspehu kompanije. Prikazuje "veliku sliku" o tome kako svako odeljenje/timski učinak doprinosi postizanju ukupnog strateškog cilja kompanije.<sup>165</sup>

Slika ispod prikazuje stratešku mapu sajamskih organizacija. Ovde smo pretpostavili da je u pitanju sajamska organizacija koja se rukovodi **strategijom niskih troškova**. Ovako formulisana strateška mapa sajamskih organizacija postavlja hijerarhiju glavnih aktivnosti potrebnih za uspeh sajamskih organizacija. Na vrhu je ostvarivanje strateških finansijskih ciljeva kompanije. Zatim mapa pokazuje lanac aktivnosti koje pomažu sajamskim organizacijama da ostvare ove ciljeve. Na primer, kako bi povećali prihode i profitabilnost, sajamska organizacija mora da ima manje radnih sati zaposlenih (da snizi troškove), održi niske cene i ima visok kvalitet privrednih izložbi. Zauzvrat, visok kvalitet sajamskih izložbi i niske cene zahtevaju efikasnost i efektivnost što diktira postojanje posvećenih zaposlenih i menadžera.

Karta mape pomaže svakom odeljenju (uključujući i MLJR) da vizuelizuje šta treba da uradi kako bi podržao strategiju niskih troškova sajamskih organizacija.

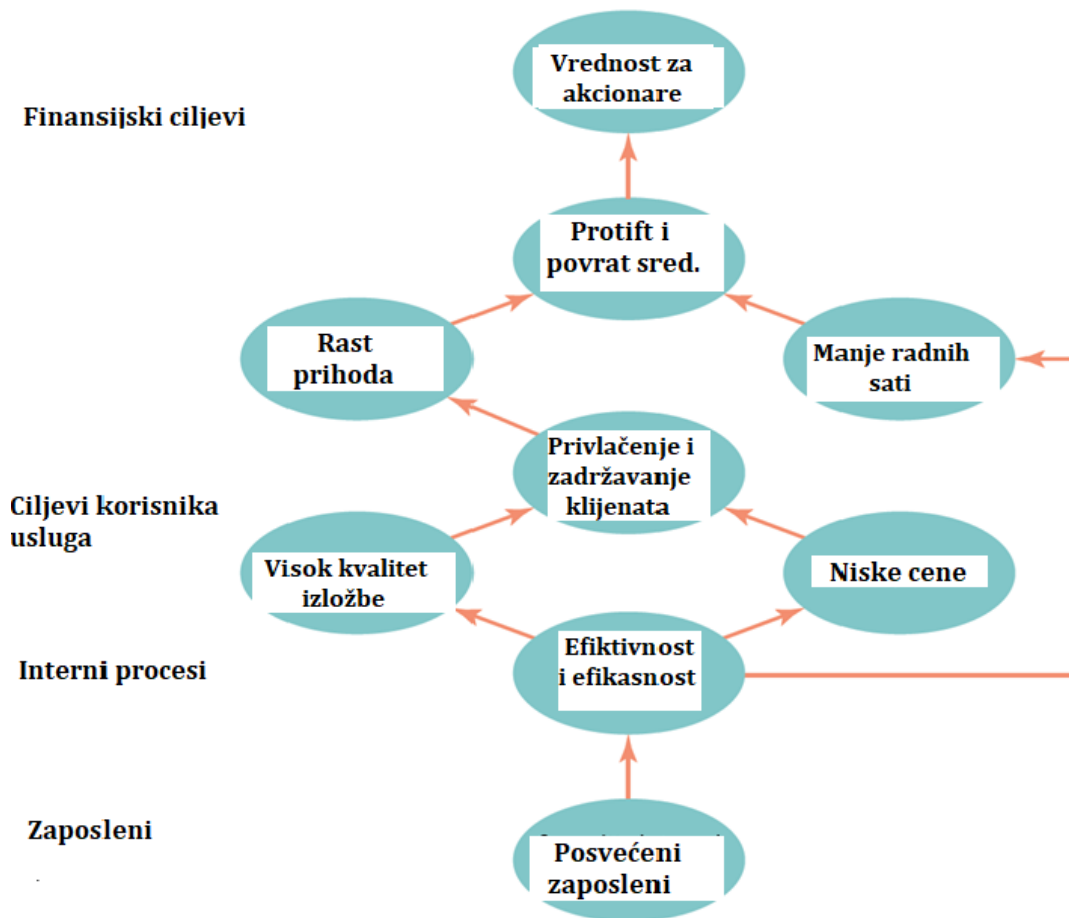
---

<sup>163</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2012). Management, 11th, Pearson International Edition, Prentice Hall, str. 231

<sup>164</sup> David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 214

<sup>165</sup> Dessler, G. (2013). The Strategic Role of Human Resource Management, 10th edition, Prentice Hall. str. 82

Slika 21. Strateška mapa sajamskih organizacija



Izvor: Autor prema: Dessler, G. (2013). The Strategic Role of Human Resource Management, 10th edition, Prentice Hall. str. 82.

Organizacije mogu izabrati različite strategije. Prema mišljenju Portera, strategije omogućavaju organizacijama da dobiju konkurentsku prednost iz tri različite baze: **vođstvo troškova**, **diferencijaciju** i **fokus**. Porter ove osnove naziva **generičkim strategijama**.

**Vođstvo troškova** naglašava proizvodnju standardizovanih proizvoda po vrlo niskoj ceni po jedinici za potrošače koji su osjetljivi na cene. Mogu se odrediti dve alternativne vrste strategija upravljanja troškovima.

**Tip 1** je strategija niske cene koja nudi proizvode ili usluge širokom spektru kupaca po najnižoj dostupnoj ceni na tržištu.

**Tip 2** je strategija s najboljom vrednošću koja nudi proizvode ili usluge širokom rasponu klijenata po najboljoj ceni koja je dostupna na tržištu; strategija najbolje vrednosti ima za cilj da ponudi kupcima niz proizvoda ili usluga po najnižoj

dostupnoj ceni ukoliko je kompariramo sa konkurentskim proizvodima sličnih atributa. I strategije tipa 1 i tipa 2 ciljaju na veliko tržište.

Porterova generička strategija **tip 3** je **diferencijacija**, odnosno strategija usmerena na proizvodnju proizvoda i usluga koji se smatraju jedinstvenim u industriji i usmereni su na potrošače koji su relativno neosetljivi na cene. **Fokus** znači proizvoditi proizvode i usluge koji zadovoljavaju potrebe malih grupa potrošača. Dve alternativne vrste fokus strategija su strategije **tipa 4 i tipa 5**. **Tip 4 je low-cost fokus strategija** koja nudi proizvode ili usluge za mali raspon (niša) kupaca po najnižoj ceni dostupnoj na tržištu.<sup>166</sup>

### ***3.3 Tradicionalni i savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije***

#### **3.3.1 Tradicionalni organizacioni dizajn sajamske organizacije**

Za nesmetano funkcionisanje organizacije, važan je način na koji je ona organizovana, odnosno važna je organizaciona struktura odnosno organizacioni dizajn. Kako brojne spoljne i unutrašnje sile utiču na organizaciju nijedna firma ne bi mogla da promeni svoju strukturu u odgovoru na svaku od ovih sila, jer bi to učinilo dovelo do haosa. Međutim, kada kompanija promeni svoju strategiju, postojeća organizaciona struktura može postati neefikasna. Simptomi neefikasne organizacione strukture uključuju previše nivoa upravljanja, previše susreta kojima je prisutno previše ljudi, previše pažnje usmereno na rešavanje međusektorskih sukoba, preveliki raspon kontrole i previše nedosledni ciljevi. Promene u strukturi mogu olakšati napore u implementaciji strategije, ali ne treba očekivati promene strukture da bi loša strategija bila dobra, da bi loši menadžeri bili dobri ili da bi se loši proizvodi prodali<sup>167</sup>

Organizacije se nalaze pred izborom organizacionog dizajna, birajući između tradicionalnog i savremenog. Tradicionalni organizacioni dizajn predstavlja jednostavnu strukturu, funkcionalnu ili divizionalsku.<sup>168</sup>

**Jednostavna struktura** je dizajn koji odlikuje slaba departmentalizacija, širok raspon kontrole, centralizovan autoritet i mali stepen formalizacije. Najčešće se

---

<sup>166</sup> David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall, str. 151

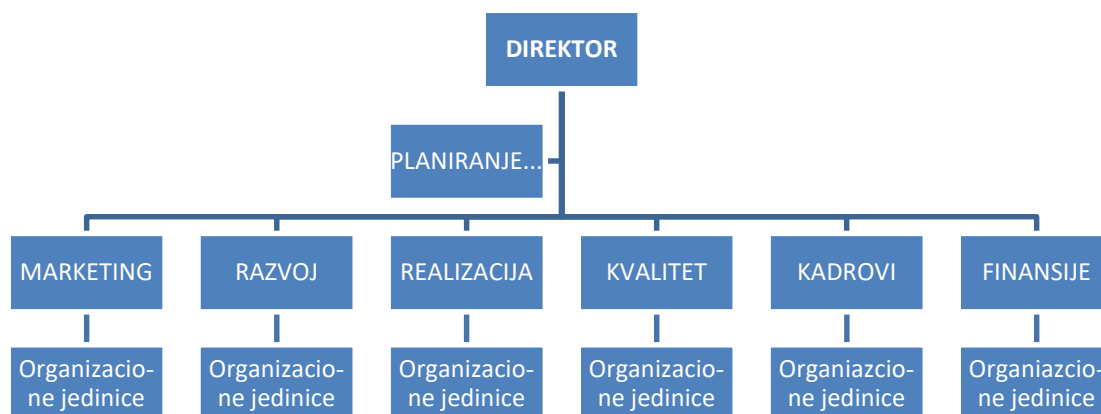
<sup>167</sup> Autor prema David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall. str. 222

<sup>168</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 246

manja preduzeća odlučuju za ovaj organizacioni dizajn, a česte su situacije u kojima je vlasnik preduzeća ujedno i menadžer.

**Funkcionalna struktura** predstavlja takav dizajn u kom se grupišu slične struke ili bar one koje su povezane, odnosno funkcije u organizaciji u kojoj rade zaposleni specijalizovani za određenu grupu poslova. Funkcionalna struktura je često zastupljena u tradicionalnim preduzećima. Usled hijerarhijske orijentacije unutar jedne funkcije, loša je veza između paralelnih funkcija. Svaka funkcija ima svog rukovodioca odnosno menadžera.

**Slika 22. Funkcionalna struktura**



Izvor: autor prema Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 41

**Divizionna struktura** je organizaciona struktura koja je formirana od odvojenih divizija odnosno poslovnih jedinica. Svaka divizija poseduje autonomiju, ali je ona relativno ograničena. Autoritet je opredeljen u vidu menadžera divizije. Ova divizija je usmerena na rezultat i postoji odgovornost menadžera divizija za promene i aktivnosti i rezultate koji se dešavaju njihovim proizvodima, ali usled ovakve ograničenosti i podele po divizijama, pojedine aktivnosti se dupliraju, a resursi ne koriste efikasno.

Menadžeri u okviru **savremenih organizacija** uviđaju da tradicionalni dizajn organizacije ne može adekvatno da odgovori na izazove iz okruženja i na kompleksne zahteve potrošača i drugih stejkholdera kao i na ponašanje konkurenata. Stoga su u potrazi za načinima da se strukturira i organizuje rad i stvori organizacija koja će na bolji način moći da izađe u susret potrebama

stejkholdera. Najčešće zastupljeni savremeni organizacioni koncepti organizacionog dizajna organizacija često korišćeni od strane sajamskih preduzeća su različite timske strukture, strukture patrice projekta, strukture bez granica i struktura organizacije koja uči.<sup>169</sup>

### **3.3.2 Timska struktura kao savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije**

U okviru timske strukture, organizaciju u celini čine različiti timovi odnosno radne grupe koje obavljaju celokupan posao organizacije. Umesto klasične hijerarhije menadžerskog autoriteta, zaposleni kreiraju posao shodno svojim uverenjima. Timovi odgovaraju za rezultate rada u okviru njihovih nadležnosti.<sup>170</sup>

**Tim** se definiše kao mala grupa ljudi komplementarnih znanja i veština koji su predani zajedničkoj svrsi, zajedničkim poslovnim ciljevima i zajedničkom pristupu za koji se drže uzajamno odgovornima. Veličina tima varira od 6 do 10 pojedinaca, zavisno o svrsi, ciljevima, vještinama i odgovornosti njihovog rada. U timu mora vladati zajedništvo s različitim aspektata, ekonomskog, administrativnog i socijalnog.

Razni članovi igraju u timu razne uloge, ali tako da se uzajamno nadopunjavaju i upotpunjuju. Tim sačinjavaju pojedinci koji poseduju **tri grupe veština**:

- tehničke veštine (funkcionalne);
- veštine rešavanja problema i donošenja odluka,
- socijalne veštine (spremnost na rizik, objektivnost, nepristrasnost, zdrava kritičnost, i tome slično).

**Svrha zajedničkog rada** daje i timu i njegovim članovima identitet, smer, smisao i motivaciju za delovanje. Specifični poslovni ciljevi moraju biti konkretni i merljivi, odnosno takvi da opisuju zajednički radni učinak i olakšavaju komunikaciju unutar tima.

Važna psihološka pretpostavka zajedništva svakog tima je postojanje osećaja odgovornosti svakog pojedinca pred grupom i grupe pred pojedincem.

---

<sup>169</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 244

<sup>170</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 245



Svaki tim karakterišu nivoi interne šifre, šale, govorne faze i moralno okruženje koji su svojstveni samo članovima istog tima i po kojima se oni samo uzajamno prepoznaju, a to zajedničko geslo i identitet.

Entuzijazam članova dobrog tima se izražava kroz samoinicijativnu spremnost, ako je potrebno, da rade koliko je potrebno.

U svakom timu postoje zajednička iskustva prošle krize i uspjesi koji spajaju, jačaju uzajamno poverenje i osećaj zajedništva; uzajamna naklonost članova-osećaj sreće i zadovoljstva što se radi zajedno redovna je pojava među članovima dobrog tima.<sup>171</sup>

Timovi su po svojoj prirodi specifični jer se formiraju na različitim nivoima organizacione strukture i po specifičnim ciljevima i zadacima. Međutim može se reći da i pored svih specifičnosti timovi poseduju neke zajedničke odlike.

Ideje, činjenice i argumenti su bitni za probleme koji se razmatraju i kroz otvorenu komunikaciju javno su dostupni svim članovima tima. Komunikacija u uspešnom timu je otvorena i obezbeđuje efikasan rad tima.

Poverenje je značajna vrednost koju uspešan tim ima, potrebno je mnogo vremena da se ono izgradi, a vrlo brzo može biti ugroženo. Čak i nesporazum može da uzrokuje odsustvo poverenja u timu. Poverenje je češće stvar opažanja i individualnog doživljavanja neke situacije nego realnost. Doživljaj poverenja je pod snažnim uticajem emocija, potreba, očekivanja i nadanja. Čovek je (i)racionalno, paradoksalno i konfliktno biće.

Uzajamna podrška znači podršku u uspešnom timu i podrazumeva emocionalne i racionalne aspekte. To su situacije kada članovi tima pomažu jedni drugima. Među članovima uspešnog tima moraju postojati prijateljstvo i razumevanje. Ovo se ogleda u situacijama kada se rešavaju problemi, kada se nailazi na prepreke ili kada neko nešto pogreši.

**Liderstvo** je odlučujuća karakteristika uspešnog tima. Liderstvo u timu je lična kvalifikacija, veština, uloga i strategija vođe tima. Vođa je osoba koja ima sposobnost da na različite načine utiče na saradnike tako da oni uspešno rade i zajedničkim naporima ostvaruju postavljene ciljeve i zadatke.

Liderstvo u organizacionim grupama ili radnim tipovima je od velike važnosti da uspeh timova odnosno efektivan liderski proces je proces je preduslov uspeha timova. Efektivni timski učinak kreće od procene situacije od strane lidera. Kada lider koncipira i percipira sliku o problemimam unutar tima, on daje predloge

---

<sup>171</sup> Videti: Mihajlov, S., Dedić, V., Radovanović, D., & Mihajlov, N. [2013]. The differences in job satisfaction among employees in public and private enterprises in Serbia. *Industrija*, 41(1), 79-98.

rešenja na bazi resursa i parametara. Potom je neophodno da lider predivi što više potencijalnih akcija i potrebnih veština da bi se ispunile potrebe koje tim ima. Lider se mora ponašati tako da pomogne timu u postizanju efikasnosti, kroz realizaciju ciljeva analizom faktora i pokazivanjem potrebnog ponašanja.<sup>172</sup>

Odgovarajuće sposobnosti članova tima kombinuju se po više osnova. Prva, može biti funkcionalna pripadnost, a druga uloga u timu. Tu su ciljne uloge ili uloge zadatka i ispoljavaju se kroz: iniciranje aktivnosti, traženje informacija, traženje mišljenja, davanje informacija, davanje mišljenja, koordinacija, sumiranje, proveru izvodljivosti, vrednovanje, davanje podrške, proveru konsenzusa, oslobađanje od tenzija.

**Upravljanje ljudskim različitostima** je karakteristika tima. Određene razlike među članovima tima su neminovne, neke su poželjne. Usklađivanje razlika među članovima tima, bez obzira na uzrok i vrstu, predstavlja problem. Ponekad razlike u stavovima, prirodi i predstavama članova tima mogu da budu velike. Međutim, za uspešan rad tima razlike među članovima su poželjne, jer stvaraju kreativnu atmosferu. Kako naći pravu meru u tome- jedno je od osnovnih pitanja menadžmenta. Istraživanja pokazuju da menadžeri provode blizu 20% radnog vremena u prevazilaženju navedenih razlika. Radi minimiziranja štetnosti konflikta neophodno je intenzivno planiranje uz jasne ciljeve.

Nije neophodno za sve aktivnosti uvek angažovati ceo tim i tada govorimo o **selektivnom korišćenju tima**. Nekada pojedinci ili delovi tima treba da obave neke poslove, ali uvek ostaje obaveza uzajamnog informisanja.

**Pozitivna iskustva timskog rada** deluju na proces preobražaja hijerarhijskih, nadređeno-podređenih odnosa u saradničko-kreativne i stvaralačke odnose u procesu rada što je od velikog značaja za humanizaciju i socijalizaciju proizvodnih odnosa. Dobro organizovan timski rad obezbeđuje pozitivnu sinergiju koja predstavlja dodatnu vrednost zajedničkog rada. Dobro osmišljen timski rad povećava produktivnost i ukupne efekte poslovanja što je jedan od osnovnih ciljeva poslovne politike preduzeća.

U organizaciji se javlja veliki broj problema čije rešavanjem zahteva interdisciplinarna znanja, ili ekspertske angažovanje stručnjaka različitih profila. Formiranje tima sa određenim ciljem i zadatkom, određenim nivoom samostalnosti i međusobna interakcija članova tima, jedini su način za rešavanje takvih, složenih problema.

Tim koji nije prevelik, a pritom ima jasno definisane dužnosti, određenu samostalnost i u najvećoj meri, samoupravni karakter – trebalo bi da bude

---

<sup>172</sup> Northouse P.G.(2008.) Liderstvo, četvrto izdanje, teorije i praksa. Beograd: SAGE.Datastatus, str. 142

**osnovni element organizacione strukture.** Najveći problem koji treba rešiti na putu od tradicionalne strukture do samoupravnih timova nije u radniku, već u nadzornom osoblju srednjeg ranga čija se uloga mora drastično promeniti od kontrole do uloge „timskog koordinatora“. Savremeno tržište zahtevaće samoupravnu timsku strukturu, čiji je potencijal dokazan u mnogim sredinama. Ljudi koji rade u grupama mogu dobro da se upoznaju, svako od njih može da nauči doslovno sve poslove koje obavljaju drugi, mogu da se okupe bez velikih problema, i pod efikasnim liderstvom, mogu vrlo brzo da ostvare jedinstvo i timski duh. Odgovorni, fleksibilni, svestrano kvalifikovani ljudi – jedina su mogućnost da ova strategija zaživi u praksi.

Timski rad je pre svega konceptualni pristup organizovanja i obavljanja preduzetničkih i kreativnih poslova ili projekata. Naime, iako inovacije često nastaju individualno, kreativne grupe mnogo su više pokretačko okruženje za pripremu, donošenje, sprovođenje i kontrolu novih ideja. Istovremeno, o timskom radu treba govoriti kao o konkretnom obliku realizacije kreativnih poslova u bilo kojoj poslovnoj funkciji. Naime, postoji u praksi čitav niz organizacionih oblika primene ideje timskog rada (npr. projektna organizacija, namenske radne grupe ili slobodni organizacioni dizajn).

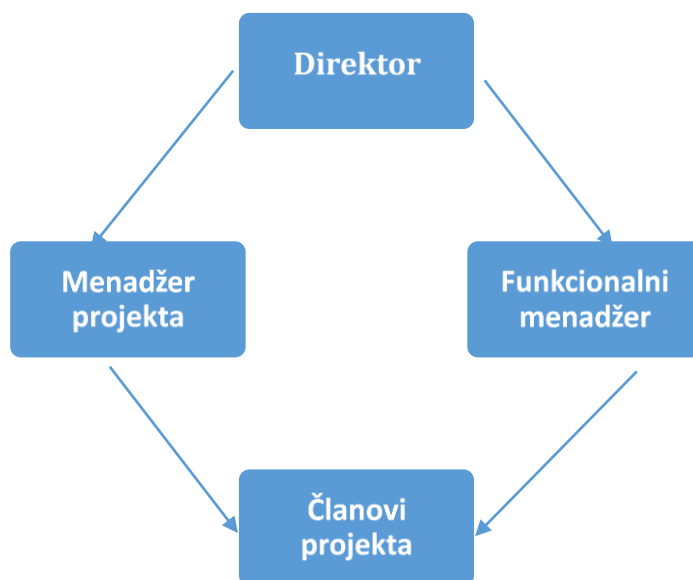
Timski rad se zasniva na **skupu vrednosti** koje podstiču uspešno grupno ponašanje kao što su sposobnost slušanja i konstruktivnog razgovora, tolerantnog reagovanja na tuđe stavove, pružanja podrške saradnicima, prepoznavanje interesa i uspeha drugih. Timski rad podstiče i pomaže uspeh tima, ali sam po sebi ne čini tim, jer bilo koja grupa ljudi čiji je zadatak da zajedno obave neki posao, uopšte ne mora biti tim. Timovi se pre svega razlikuju od radnih grupa.

**Radna grupa** je niži nivo organizacione grupe ljudi, koja ostaje zajedno dok za to traje potreba. U radnoj grupi članovi međusobno saraduju deleći informacije, postupke ili stavove, pomažući se uzajamno, ali pri tome nemaju istinski zajedničku svrhu, poslovne ciljeve niti zajednički radni učinak. U središtu pažnje radne grupe uvek ostaju individualni ciljevi i individualne sposobnosti. Dok je za osnivanje radne grupe dovoljno skupiti određeni broj ljudi, odrediti mu vođu i definisati radni zadatak, za nastanak tima je potrebno mnogo više. Zato su pravi timovi retki. Njih karakteriše visok stepen zajedništva u definisanju ciljeva i prioriteta, pobijednički mentalitet, sklad i nadopunjavanje uloga članova, sklonost konsenzusu i fleksibilnost mišljenja, sposobnost zajedničkog učenja, te lagano prevladavanje konflikata u grupi.

### 3.3.3 Matrične i projektne strukture kao savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije

**Matrična struktura** predstavlja organizacionu strukturu koja angažuje različite stručnjake iz funkcionalnih odeljenja i usmerava ih na rad u projektima kojima upravljaju menadžeri projekata. Zaposleni u organizaciji stoga imaju dva menadžera, jedan je pomenuti menadžer projekta ali zaposleni imaju i menadžera odeljenja odnosno svog funkcionalnog menadžera. Funkcionalni i projektni menadžer moraju biti u komunikaciji, kako bi mogli zajedno da upravljaju konfliktima i koordiniraju različitim aktivnostima zaposlenih.<sup>173</sup> Slika ispod pokazuje osnovnu jedinicu matrične organizacije.

Slika 23. Osnovna jedinica matrične organizacije



Izvor: autor prema Project Management Institute

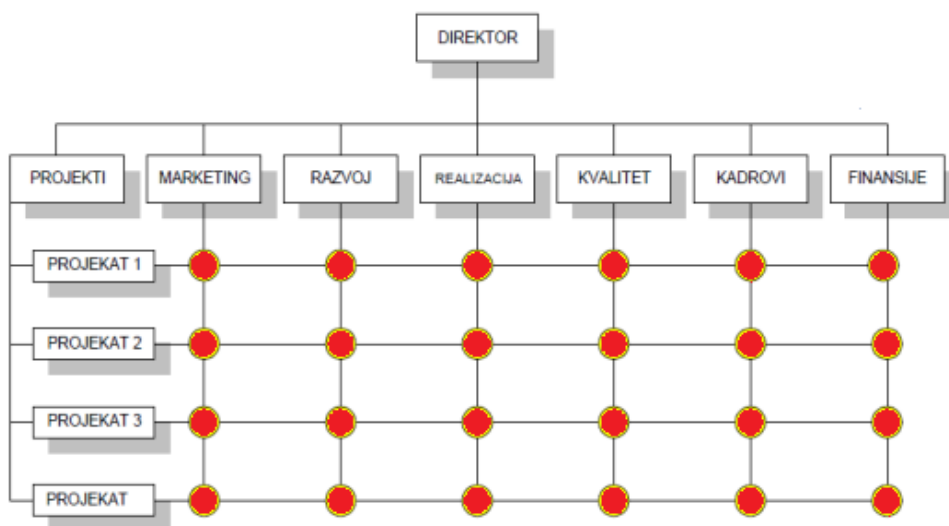
<https://www.pmi.org/learning/library/matrix-organization-structure-reason-evolution-1837> (datum pristupa 25.02.2018. godine)

**Matrična organizacija** smanjuje nedostatke koje imaju funkcionalne i projektne organizacije, s jedne strane, a s druge strane koristi prednosti jedne i druge organizacije. Matrična organizacija je izbor organizacije pogotovo u teškim industrijama, kada je potrebno upravljati kompleksnim istraživačkim projektima. Zahvaljujući ovakvoj organizaciji, moguće je voditi paralelno više projekata i brzo reagovati na zahteve tržišta. Značajna prednost matrične organizacije ogleda se u

<sup>173</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 246-248

nedostacima funkcionalne, a funkcionalnoj organizaciji se često zamera nedovoljnost upotrebe (ljudskih) resursa i postojanje konflikata.<sup>174</sup>

**Tabela 6. Matrična organizacija**



Izvor: autor prema Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 45

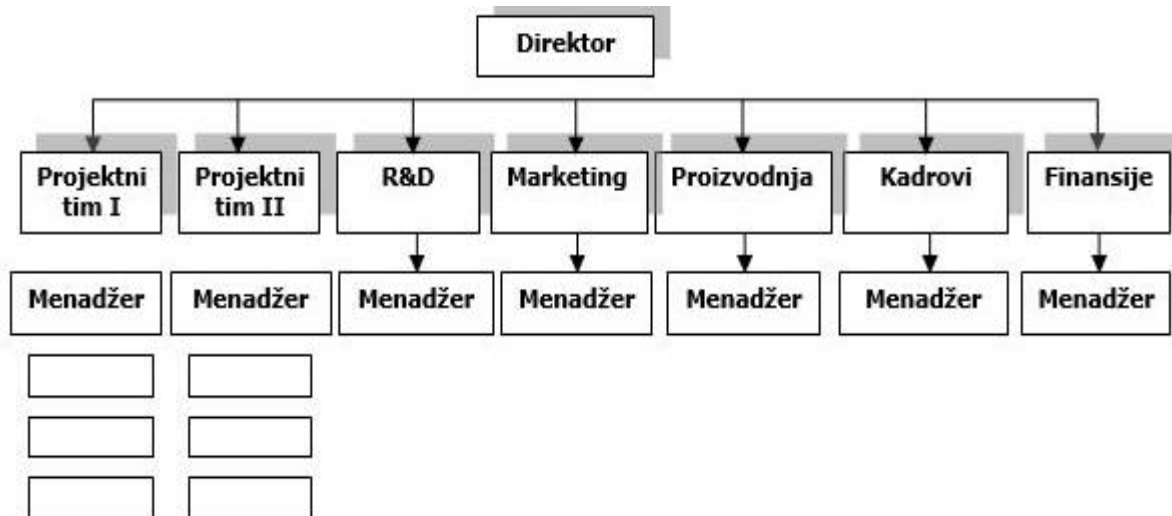
Matričnu organizaciji odlikuju i nedostaci koji se ogledaju u povećanoj mogućnosti dolaženja do konflikata u pogledu nadležnosti između funkcionalni i projektnih menadžera, i neadekvatnoj upotrebi resursa. Takođe, u okviru matrične organizacije, u slučaju vođenja nekoliko strateški važnih projekata sinhrono, sistemi komunikacije između projektnih i funkcionalnih menadžera se usložnjavaju kao i izveštavanje o statusu projekata.

**Projektne strukture organizacije** postoje zarad izvršenja projekta u kom slučaju organizacija formiraju zaseban tim koji ima potrebne funkcije i jedinice kako bi vršio potrebne aktivnosti na projektu.<sup>175</sup>

<sup>174</sup> Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 48

<sup>175</sup> Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 50

Slika 24. Projektna organizacija



Izvor: Link E-learning <http://www.link-elearning.com/lekcija-Organizaciona-struktura-i-tipovi-organizacije> 4535 (datum pristupa 20.03.2017. godine)

Ovakva organizacija predstavlja dinamičan vid organizacija koja je vremenski ograničena u pogledu izvršenja projekta odnosno posla. Postoji multidisciplinarnost projektnog tima i u tome se ogleda njegova bazična prednost.

Za ciljeve i rezultate projekta, vremenski plan, upotrebu resursa, troškove i drugo odgovoran je rukovodilac projekta.<sup>176</sup>

### 3.3.4 Organizacije bez granica kao savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije

Unutar organizacije postoje interne, horizontalne granice uvedene na bazi specijalizacije rada i vertikalne granice na bazi kojih su zaposleni podjeljeni po hijerarhiji i organizacionim nivoima. Takođe, postoje i eksterne granice koje odvajaju organizaciju od svih stejkholdera uključujući i dobavljače i kupce.<sup>177</sup>

Organizacija bez granica je organizacija koja nema definisan standard te nema horizontalne, vertikalne ili eksterne granice. Termin „**organizacija bez granica**“<sup>178</sup> kreirao je Jack Welch, nekadašnji predsjednik General Electrica, a koncept je i nastao unutar kompanije General Electric<sup>179</sup> u naporima Welch-a da

<sup>176</sup> Heleta, M. Cvetković, D. (2009). Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjerstvu. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 45

<sup>177</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 247

<sup>178</sup> Eng. Corporation without Boundaries

<sup>179</sup> Videti: General Electric <https://www.ge.com/> (datum pristupa 25.02.2018. godine)

ukine barijere između kompanije i njenih dobavljača i klijenata. Jack Welch je ovaj novi organizacioni model prvi put opisao u godišnjem izveštaju GE-a iz 1990. godine u kom opisuju nameru kompanije da odbaci zidove koji odvajaju zaposlene jedne od drugih i od ključnih konstituenata spolja. U Welchovoj viziji, takva kompanija bi uklonila prepreke među tradicionalnim funkcijama, i ne bi prepoznavala nikakve razlike između domaćih i stranih operacija i ignorisala ili brisala grupne etikete kao što su upravljanje, plaćeni ili po satu i sl. koji se nalaze na putu ljudi koji rade zajedno.<sup>180</sup>

Welch je bio ubeđen da će brzina globalizacije i tehnoloških inovacija u 21. veku zahtevati da kompanije rade veoma različito u odnosu na raniji period - sa kraćim ciklusima odlučivanja, angažovanjem zaposlenih i jačom saradnjom nego što je prethodno bilo potrebno da bi organizacija bila konkurentna. Welch da bi izgradio organizaciju bez granica, inicirao je ono što je tzv „GE *Work-Out process*“ - niz strukturiranih foruma, spajajući ljude na raznim nivoima, funkcijama i geografskim lokalitetima kako bi rešili probleme i donosili odluke u realnom vremenu.<sup>181</sup>

Organizacije koriste virtuelne, mrežne i modularne organizacione strukture kako bi umanjili pomenute granice ili ih u potpunosti odbacili.<sup>182</sup>

**Virtuelna organizacija** se sastoji od malog broja stalno zaposlenih, dok se spoljni saradnici angažuju privremeno, po potrebama, za rad na poslovima koji su neophodni. Virtuelna organizacija je postala dodatno popularna razvojem elektronskog poslovanja i internet tehnologija i uopšte digitalne ekonomije.

Virtuelna organizacija poseduje specifičnosti u vidu strukture, procesa i komponenti, ali se njen rad i funkcionisanje razlikuje u praksi u zavisnosti od delatnosti i lanaca vrednosti koje mora da transformiše.<sup>183</sup>

**Mrežna organizacija** predstavlja malu jezgrenu organizaciju koja obavlja outsorsing glavne poslovne funkcije čime se organizacijama omogućava da se fokusiraju na poslove u kojima su specijalizovani i kompetentni, a da ostale

---

<sup>180</sup> Hirschhorn, L. Gilmore, T. (1992). The New Boundaries of the “Boundaryless” Company. Harvard Business Review. dostupno na: <https://hbr.org/1992/05/the-new-boundaries-of-the-boundaryless-company> (datum pristupa 24.02.2018. godine)

<sup>181</sup> Ashkenas, R. (2015). Jack Welch’s Approach to Breaking Down Silos Still Works. Harvard Business Review. dostupno na: [https://hbr.org/2015/09/jack-welchs-approach-to-breaking-down-silos-still-works?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.top\\_right](https://hbr.org/2015/09/jack-welchs-approach-to-breaking-down-silos-still-works?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right) (datum pristupa 24.02.2018. godine)

<sup>182</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 247

<sup>183</sup> Mitrović, M., & Ćirić, B. [2013]. Menadžment virtuelne organizacije. Ekonomski vidici, 18(1), 33-47.



aktivnosti delegiraju kompanijama takođe specijalizovanim za obavljanje određenih poslova.<sup>184</sup>

**Modularna organizacija** predstavlja proizvodnu organizaciju koja koristi spoljne dobavljače u cilju obezbeđenja komponenata koje će posle sklopiti u finalni proizvod. Modularna organizacija je sklona brzom redizajnu, što predstavlja njenu osnovu prednost.<sup>185</sup>

### **3.3.5 Učeća organizacija kao savremeni organizacioni dizajn sajamske organizacije**

**Organizaciono učenje** je relativno mlad pojam, koji se javio 90-ih godina 20. veka da bi se objasnile novonastale promene u organizacijama.<sup>186</sup>

U savremenim tržišnim uslovima jedini **trajni izvor konkurentske prednosti** preduzeća na tržištu nalazi se u njegovoj sposobnosti učenja. Organizaciono se učenje zato može definisati i kao **promena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije** koja obezbeđuje podizanje sposobnosti organizacije da se prilagodi svom okruženju.<sup>187</sup>

Prema konceptu organizacionog učenja, učenje predstavlja proces kritične važnosti za opstanak i uspeh organizacije jer se smatra da su svi procesi u organizacijama sistemi koji uče. Koncept se zalaže za radikalne promene u ponašanju menadžera i zaposlenih u organizacijama, koje treba da organizacije sa niskim performansama pretvore u one sa visokim performansama. Organizaciono učenje podržava radikalne promene u preduzećima.

**Organizaciono učenje** se, u suštini, vezuje za pojmove vođstva, organizacione kulture, timova/timskog rada, osamostaljivanje zaposlenih, promene (kognitivne ili biheviorističke prirode), inoviranje, poboljšanje; sistemsko mišljenje, kreativan dijalog, menadžerske uloge ali i menadžment ljudskih resursa...

Sam koncept organizacionog učenja odbacuje klasični model učenja u „učionicama“ i mehaničkog mišljenja, i zalaže se za učenje kroz sopstvena iskustva, ali i iskustva drugih. Ljudi u organizacijama se svakodnevno motivišu da uče, istražuju, eksperimentišu, kao i da kroz to učenje unapređuju svoja

---

<sup>184</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 247

<sup>185</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 247

<sup>186</sup> Petković, M. (2011). Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, 3. Izdanje. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 93

<sup>187</sup> Janićijević, N. (2008). Organizaciono ponašanje. Beograd: Data Status, Beograd, str. 213



mišljenja, stavove i reakcije na promene u organizacijama. Na taj način, zaposleni ujedno unapređuju i svoje sposobnosti u predviđanju i razumevanju potreba potrošača i ispunjavaju njihova očekivanja, kao i da bolje spoznaju namere konkurenata. Što se tiče menadžera u organizacijama, njih se uči da problemima pristupaju kroz tzv. „problem solving“ i da su oni ti koji remodeliraju organizacije.

**Učeća organizacija**, ili organizacija koja uči je termin koji se koristi za organizacije koje su razvile sposobnost da konstantno uče, adaptiraju se i menjaju. U organizacijama koje uče, zaposleni upravljaju znanjem na način da isti usvaja, razmenjuje i primenjuje u procesima donošenja odluka. Ovakva sposobnost organizacije i njenih zaposlenih predstavlja konkurentnu prednost ovih organizacija.<sup>188</sup>

Učeća organizacija ili organizacija koja uči definiše se i kao organizacija koja je zasnovana na znanju i koja se kontinuirano popravljaju, brzo stvarajući i usavršavajući sposobnosti, znanja i veštine potrebne za budućnost.<sup>189</sup> Tabela ispod pokazuje osnovne razlike između tradicionalne i učeće organizacije.

**Tabela 7. Tradicionalna organizacija nasuprot učećoj**

	<b>Tradicionalna organizacija</b>	<b>Učeća organizacija</b>
<b>Odnos prema promenama</b>	Ako radi, ne menjaj	Ako ne menjamo, neće dugo raditi
<b>Odnos prema novim idejama</b>	Ako nije ovde izumljeno, odbaci	Ako je izmišljeno ili redizajnirano ovde, odbaci
<b>Ko je zadužen za inovacije?</b>	Tradicionalni delovi kao što je R&D	Bilo gde u organizaciji
<b>Glavni strahovi</b>	Pravljenje grešaka	Nedovoljno učenje i nemogućnost adaptacije
<b>Konkurentna prednost</b>	Proizvodi i usluge	Sposobnost za učenje, znanje i ekspertiza
<b>Posao menadžera</b>	Kontrola drugih	Osposobljavanje drugih

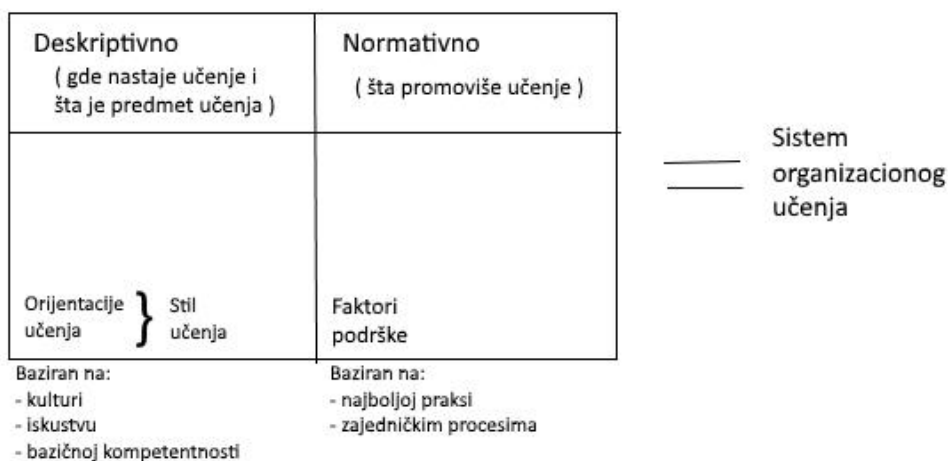
Izvor: autor prema Robbins, S. Coulter, M. (2012). Management, 11th, Pearson International Edition, Prentice Hall, str. 289-295

<sup>188</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 248

<sup>189</sup> Petković, M. (2011). Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, 3. Izdanje. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 93

Petković smatra da su ključni faktori vezani za učenje organizacije su stil učenja, izvor znanja i fokus učenja, kao što je prikazano slikom ispod.

Slika 25. Model organizacije kao sistema koji uči



Izvor: Petković, M. (2011). Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, 3. Izdanje. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 93

Stil učenja je način na koji organizacije uče. Elementi koji kreiraju stil učenja su bipolarne varijable koje daju mogućnost orijentacije i izbora jedne između dve mogućnosti (npr. eksterni ili interni izvori znanja). Način na koji organizacije uče zavisi od orijentacije učenja, organizacione kulture, prethodnog iskustva i postojećih sposobnosti.

**Izvor znanja** može biti interni ili eksterni. Orijehtacija organizacije na određeni izvor znanja, govori da li se organizacija bavi inovacijama ili imitacijama.<sup>190</sup>

**Fokus učenja** može biti na proizvodu ili procesu. Koncept organizacionog učenja bazira se na svim domenima organizacije.

<sup>190</sup> Petković, M. (2011). Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, 3. izdanje, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 102

### **3.4 Sajamska organizacija kao projektna organizacija**

Polazni korak u primeni koncepta projektnog menadžmenta je određenje organizacione forme za upravljanje operacijama sajamske organizacije.<sup>191</sup>

Na osnovu empirijskog iskustva, uočava se da sajamske organizacije u svetu i kod nas koriste različite pristupe projektovanju organizacija. Neke sajamske organizacije se odlučuju za projektni pristup a neke za tzv. adhokratski pristup projektovanju organizacije smatrajući da upravo ovaj pristup organizovanju doprinosi razvijanju stvaralaštva i inovacija.<sup>192</sup> Adhokratski pristup se vezuje i za matičnu organizacionu strukturu koja omogućava stvaranje posebnih projektnih timova i uvođenje specijalista u projektne timove.

Prvi korak u primeni koncepta upravljanja projektom je određenje optimalne organizacione forme koja će upravljati realizacijom projekta. Stoga u skladu sa specifičnostima preduzeća i samog projekta koji organizacija želi da realizuje neophodno je odrediti odgovarajuću organizacionu formu.<sup>193</sup> Pored toga potrebno je definisati učesnike, odrediti zadatke, prava i odgovornosti, model kako će oni međusobno koordinirati i drugo.

Kako postoje različiti tipovi projektnih organizacija, važno je izabrati onu koja je optimalna za određeni tip projekta. Različiti autori konstatuju da je neopodno kada su složeniji i skupi projekti u pitanju formirati tim koji će isključivo raditi na realizaciji projekta. Ovo navođenje postoji stoga što postoji stav da klasičan način organizovanja preduzeća nije pogodan za upravljanje složenim (i skupim) procesima.<sup>194</sup>

Uopšte, izbor procesne organizacije ili samo primena koncepta upravljanja projektima, sa aspekta njegovog značaja, uspešnosti i efikasnosti, ima svoje prednosti i nedostatke,<sup>195</sup> u zavisnosti od situacije i potrebe sajamskih organizacija.

---

<sup>191</sup> Dulović, L., & Slavković, R. [2016]. Organizovanje za realizaciju vojne operacije kao objekta projektnog menadžmenta. *Vojno delo*, 68(7), 227-244.

<sup>192</sup> Videti: Tomić, M., Čolić, V., Panić, M., & Jančev, Đ. [2012]. Adhokratsko-projektni pristup projektovanju organizacije. *Tehnika*, 67(1), 127-131.

<sup>193</sup> Adams J, Brandt, S. Martin, M. (1979). *Managing by Project Management*, Dayton: UTC, str. 3

<sup>194</sup> Jovanović, P. (2010). *Upravljanje projektima*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 55

<sup>195</sup> Malbašić, S. B., Petrović, V. P., & Luković, B. R. [2017]. Primena projektnog menadžmenta u projektima podržanim od međunarodnih institucija – realnost i nužnost. *Vojno delo*, 69(1), 408-432.

Da bi sajamska organizacija mogla da odabere koja je organizacija najoptimalnija za njih za koordinaciju, planiranje, praćenje i kontrolu realizaciju projekta ovih organizacija.

Neke sajamske organizacije se odlučuju za klasičan pristup projektovanje organizacija za upravljanje projektom odlučujući se za funkcionalnu organizaciju, projektnu organizaciju, matičnu organizaciju ili jaku ili slabu matičnu organizaciju.<sup>196</sup>

Pojedine sajamske organizacije se odlučuju i za moderniji pristup organizovanju organizacije za upravljanje projektima birajući kontingencijski pristup, odnosno opcije projektni ekspeditor, koordinator, matičnu ili projektnu formu.<sup>197</sup>

Kada se sajamske organizacije odluče za **program menadžment** kao savremenu disciplinu projektnog menadžmenta i upravljaju sa više projekata istovremeno, često se odluče i za **formiranje projektnog biroa**.

### ***3.5 Upravljanje projektima kao deo programskog upravljanja sajamske organizacije***

Da bi određeni posao, zadatak ili poduhvat tretirali kao projekat, neophodno je da zadovolji određene kriterijume. U pitanju su. „obuhvat odnosno delokrug poduhvata, neobičnost odnosno njegova neponovljivost, kompleksnost i podrška odnosno podupiranje poduhvatu.“<sup>198</sup> Stoga, da bi neki poduhvat smatrali projektom mora da po obuhvatu bude većeg obima kada su u pitanju aktivnosti i zadaci, a i da njegov značaj bude veći.

Jovanović projekat definiše kao „složeni neponovljivi poslovni poduhvat koji se preduzima u budućnosti da bi se dostigli ciljevi u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima.“<sup>199</sup>

Međunarodni projektni institut definisao je **standarde i principe** za organizacije i pojedince kojima se pruža pomoć menadžerima i organizacijama da ostvare organizacione ciljeve. Ovaj globalni standard pruža detaljno razumevanje upravljanja programima i promovise efikasnu i efikasnu komunikaciju i

---

<sup>196</sup> Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 68

<sup>197</sup> Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 68

<sup>198</sup> Jovanović, P. (2006). Upravljanje projektima. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 14

<sup>199</sup> Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 19

koordinaciju među različitim grupama projektnog menadžmenta. On naglašava puni opseg upravljanja programima i razjašnjava potporne procese koji dovršavaju isporuku programa u organizacijama. Organizacije koriste globalni standard kao alat za procenu faktora koji povezuju projekte u okviru jednog programa i raspoređivanje resursa među njima.<sup>200</sup>

U Republici Srbiji, nekoliko obrazovnih institucija i jedno esnafsko udruženje sprovode formalnu i neformalnu edukaciju studenata i građana u oblasti upravljanja projektima i programima. Važan je uticaj Udruženja za upravljanje projektima Srbije (YUPMA)<sup>201</sup> u razvoju ove discipline i pružanju stručne pomoći profesionalcima i organizacijama.

**Upravljanje projektima** predstavlja planiranje, kontrolu i rukovođenje različitim aktivnostima i donošenje poslovnih odluka. Jovanović smatra da je sledeća definicija **upravljanja projektima** (u množtvu mnogih), optimalna: "Upravljanje projektom predstavlja naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat realizovao na najefikasniji način."<sup>202</sup>

**Životni ciklus projekta** odnosi se na faze u razvoju projekta. Životni ciklusi su važni jer pokazuju logiku koja upravlja projektom i pomažu sajamskim organizacijama da razviju planove za realizaciju projekta, u segmentu donošenja odluka kada je potrebno uputiti sredstva projektu, kako oceniti napredak projekta i drugo. Model životnog ciklusa projekta deli životni ciklus u četiri različite faze: konceptualizacija, planiranje, izvršenje i završetak. (slika ispod)

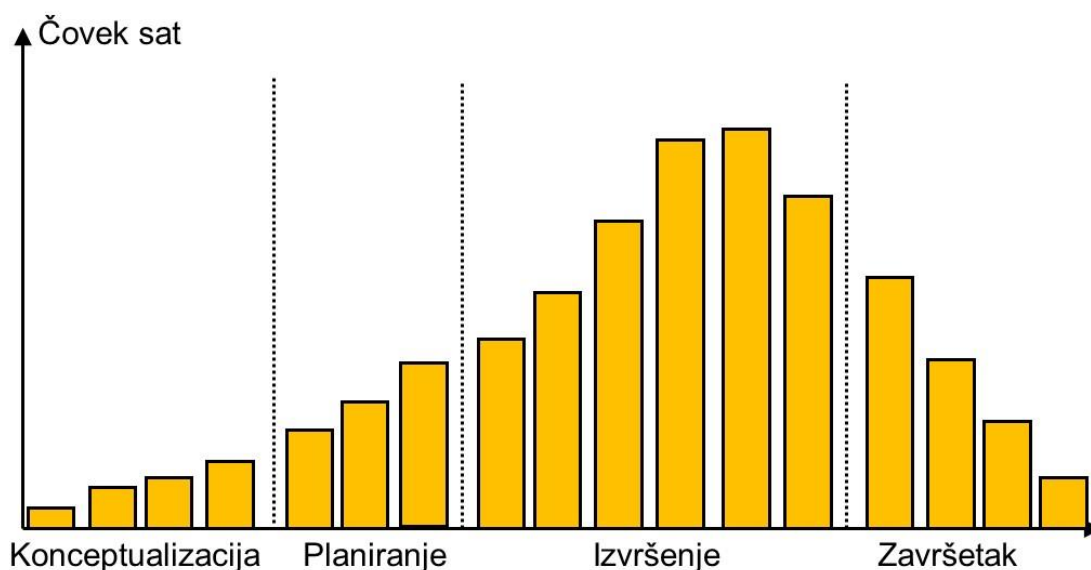
---

<sup>200</sup> PMBOK® Guide – Sixth Edition, dostupno na: Project Management Institute  
<https://www.pmi.org/> (datum pristupa 17.09.2017. godine)

<sup>201</sup> Udruženje za upravljanje projektima Srbije (YUPMA) <http://yupma.org.rs/en/> (datum pristupa 20.01.2018. godine)

<sup>202</sup> Jovanović, P. (2006). Upravljanje projektima. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str.45

Slika 26. Faze životnog ciklusa projekta



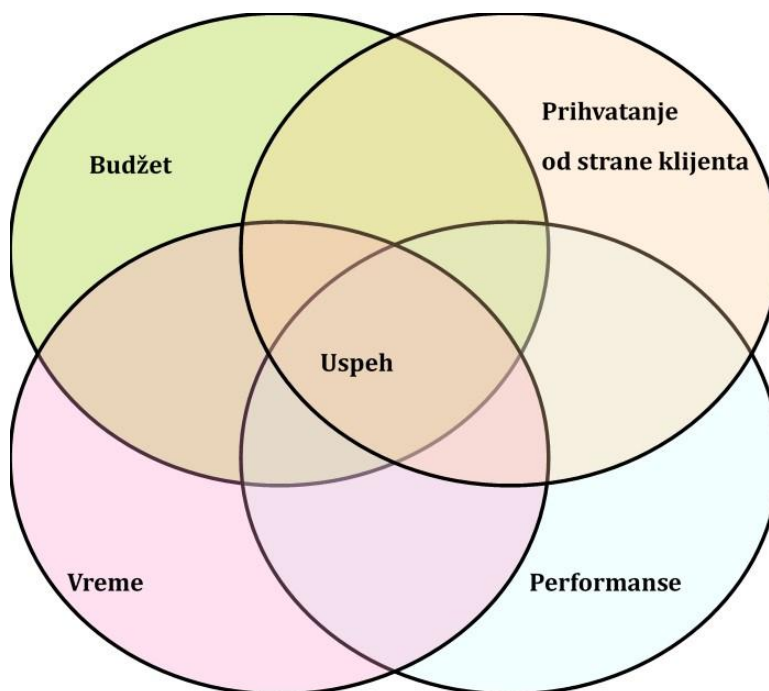
Izvor: Auto prema Pinto, J.K. (2013). Project Management: Achieving Competitive Advantage, third edition. Pearson, str. 11-13

**Konceptualizacija** se odnosi na razvoj početnog cilja i tehničke specifikacije za projekat. U ovoj fazi određuje se obim rada i identifikacija učesnika. **Planiranje** je faza u kojoj se razvijaju sve detaljne specifikacije, šeme, rasporedi i drugi planovi. Pojedini delovi projekta, su razloženi na pojedinačne zadatke jasno definisane procese. Tokom faze **izvršenja** vrši se stvarni "rad" projekta, odnosno razvija se sistem odnosno kreira proizvod i vrši njegova proizvodnja. Kao što je evidentno na slici iznad troškovi projekta (izraženi kao čovek/sat) brzo rastu u ovoj fazi. **Završetak** se javlja kada se završeni projekat prenese na kupca, preusmereni su njegovi resursi, a projekat je formalno zatvoren. Kako su završene specifične aktivnosti, projekat se smanjuje u obimu i troškovi brzo opadaju.<sup>203</sup>

Pinto smatra da svaka definicija uspeha projekta mora uzeti u obzir elemente koji definišu samu prirodu projekta, pre svega vreme (pridržavanje rasporeda), budžet, performanse odnosno kvalitet i zadovoljstvo kupaca (slika ispod).

<sup>203</sup> Pinto, J.K. (2013). Project Management: Achieving Competitive Advantage, third edition. Pearson, str. 16

Slika 27. Četvorostruka ograničenja uspešnosti projekta



Izvor: Pinto, J.K. (2013). Project Management: Achieving Competitive Advantage, third edition. Pearson, str. 15

Projekti su ograničeni određenim **vremenskim okvirom** tokom kojeg se moraju završiti. Stoga, prvo ograničenje koje reguliše upravljanje projektima podrazumeva osnovni zahtev: projekat treba da se završi pre definisanog rasporeda. Drugo ključno ograničenje za sve projekte je ograničen **budžet**. Projekti moraju ispuniti budžetska izdavanja kako bi što bolje iskoristili resurse.

Svi projekti su razvijeni kako bi se pridržavali nekih prvobitno utvrđenih tehničkih specifikacija. Pre nego što članovi projektnog tima započnu sa radom na projektu, imaju informacije šta projekat treba da uradi ili koja je svrha krajnjeg proizvoda.

**Merenje performansi**, tada, znači određivanje da li gotov proizvod funkcioniše u skladu sa specifikacijama. Klijenti projekta prirodno očekuju da će projekat koji se razvija u njihovo ime raditi na očekivanom nivou. Primena ovog trećeg kriterijuma se često naziva **provera kvaliteta**. Ovo takozvano trostruko ograničenje je nekada bio standard koji je rutinski procenjivao učinak projekta.

Danas je trećem kriterijumu dodat i četvrti kriterijum – **prihvatanje od strane klijenta**. Princip prihvatanje klijenta tvrdi da se projekti razvijaju uz kupce ili klijente, a njihova svrha je zadovoljavanje potreba kupaca. Ako je prihvatanje



klijenta ključna varijabla, onda se mora postaviti pitanje da li je završeni projekat prihvatljiv za kupca za koga je bio namenjen. Kompanije koje vrednuju uspeh projekta strogo prema originalnom "trostrukom ograničenju" ne mogu primeniti najvažniji test za sve: zadovoljstvo klijenta završenim projektom.<sup>204</sup>

### ***3.6 Menadžment događaja, kao osnovni pristup u kreiranju vrednosne platforme sajamske organizacije***

**Događaj** predstavlja element uslužne ekonomije koji doprinosi kreiranju neopipljive koristi potrošačima i preduzećima. Međunarodni sajmovi su događaji na kojima učesnici (preduzeća) imaju mogućnost dobijanja međunarodne promocije i unapređenja prodaje.<sup>205</sup>

„Događaji su skupovi ograničenog trajanja, određeni mestom, vremenom održavanja, učesnicima i motivima i ciljevima okupljanja“. <sup>206</sup> Getz<sup>207</sup> događaje deli na **specijalne, hallmarke događaje i mega događaje**, napominjući, da su događaji prostorno-vremenski fenomeni i da je svaki jedinstven zbog interakcije između okruženja, ljudi i sistema upravljanja, dizajna i programa.<sup>208</sup> dok drugi autori, prave različite specifikacije vrsta događaja, usled različitih pristupa definisanju događaja (**veliki događaji i lokalni događaji**, kao zajednička odrednica specifikacija vrsta događaja različitih autora).

**Mega događaj** je događaj po obimu i veličini takav da utiče na celokupnu privrednu aktivnost zemlje domaćina. U pitanju su događaji koji su ispraćeni na svetskom nivou, sa milion posetilaca i troškovima organizacije i realizaciji većim od 500 miliona USD. Primeri mega događaja su Olimpijske igre i FIFA prvenstvo.

**Hallmark događaj** je brend-događaj koji ima specifičan, prepoznatljiv kvalitet programa. „Žig“ se odnosi ili na destinaciju događaja, na objekte ili na samu organizaciju događaja. Događaji iz ove grupe su: Karneval u Rijju, Oktoberfest...

---

<sup>204</sup> Pinto, J.K. (2013). Project Management: Achieving Competitive Advantage, third edition. Pearson, str. 16

<sup>205</sup> Zdjelarić, P., Vemić-Đurković, J., & Brkanlić, S. [2013]. Analitički pristup učešća na međunarodnim sajmovima. Ekonomija: teorija i praksa, 6(4), 73-90.

<sup>206</sup> Pivac, T., Stamenković, I. (2011) Menadžment događaja. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, str. 14

<sup>207</sup> Getz, D. (1997). Event Management & Event Tourism, New York: Cognizant Communication Corporation, str. 23

<sup>208</sup> Getz, D. (2008) Event tourism: Definition, evolution, and research. Tourism Management, 29(3): 403



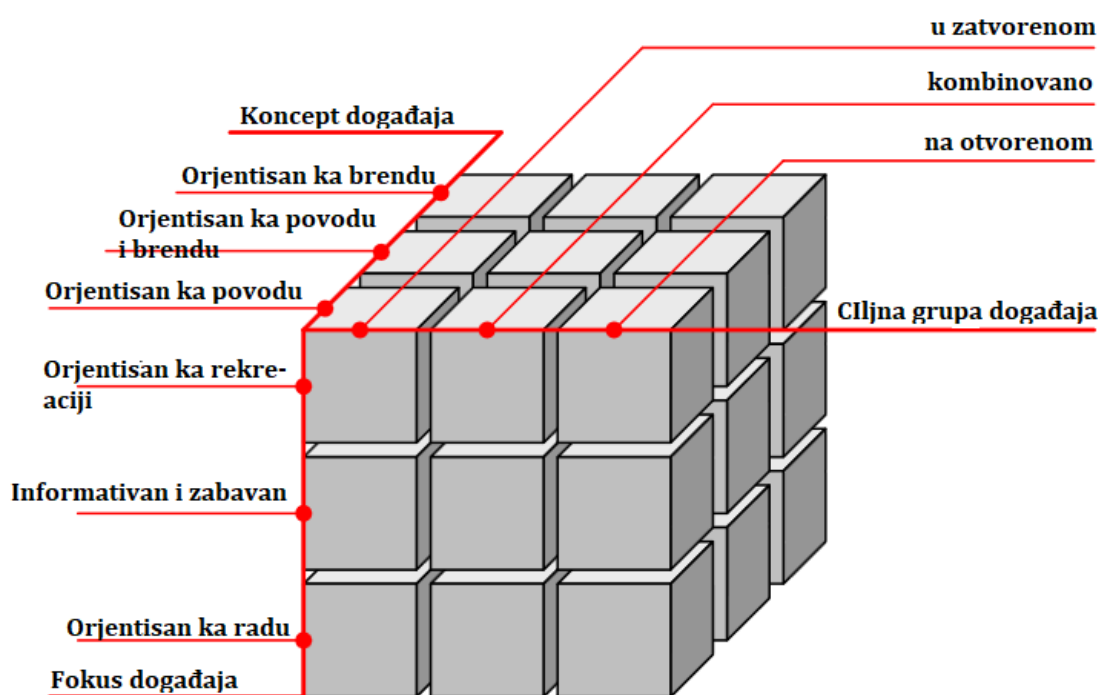
**Veliki događaji** predstavljaju događaje velikog obima, koji su praćeni od strane velikog broja posetilaca, sa velikim interesovanjem javnosti i medija. Glavni događaji, organizatorima obezbeđuju znatan profit. Primer događaja iz ove grupe je Formula 1 Grand Pri.

**Lokalni događaj** je događaj koji je usmeren uglavnom ka lokalnoj publici i organizovan prvenstveno zbog njihove društvene, zabavne vrednosti. Ovi događaji često proizvedu niz prednosti, uključujući i ponos zajednice, osećaj pripadnosti.

Prema tome da li su događaji planirani ili spontani, događaji stoga mogu biti **planirani i neplanirani**. Prema načinu organizovanja događaji mogu biti **formalni i neformalni**.

**Prema nameri**, možemo govoriti o kulturnim događajima, umetničkim, zabavnim, umetničkim, zabavnim događajima, poslovnim, trgovinskim događajima, sportskim takmičenjima, obrazovnim i naučnim događajima, političkim odnosno državnim događajima itd.<sup>209</sup>

Slika 28. Klasifikacija događaja



Izvor: Nufer, G. (2002). Wirkung von event-marketing: Theoretische fundierung und empirische analyse. Wiesbaden: DUV, str. 40

<sup>209</sup> Oklobdžija, S. (2015). Uloga događaja u razvoju turizma. Bizinfo (Blace), 6(2), 83-97.

Slika iznad pokazuje klasifikaciju događaja prema G. Nuferu. Diferencirana, višedimenzionalna klasifikacija događaja može se izvršiti koristeći kategorije "ciljna grupa", "koncept" i "postavljanje događaja". Prva kategorija fokusira se na diferencijaciju događaja prema svojim ciljnim grupama, što se često nalazi u literaturi. Tako se prema Nuferu mogu razlikovati javni događaji (kompanija-eksterni) i korporativni događaji (kompanija-unutrašnja), pri čemu su mogući i izložbeni događaji (mešoviti oblici) koji, na primer, predstavljaju trgovinske sajmove i izložbe.<sup>210</sup>

Takođe se mogu klasifikovati događaje u skladu sa drugom dimenzijom: u radno orijentisanim i aktivnostima orijentiranim na zabavu ili na način na koji se događaj održava, pri čemu se događaji inforamtivni i zabavni (infotainment = informacije + zabava) klasifikuju između obe karakteristike.

Treća kategorija odnosi se na koncept na kojem se temelji događaj. Ovde se postavlja pitanje da li marketinški događaj sprovod promoviše brend ili je orijentisan na neki povod, ili se oba aspekta primenjuju. Aktivnosti vezane za planiranje i kontrolu događaja generalno su sumirane pod pojmovima "**marketing događaja (event markeging)**" ili "**upravljanje događajima (event management)**". U razlikovanju između ovih pojmova literatura tvrdi da se marketinški događaj bavi marketinško-teorijskim temama fenomena "događaj", a pri tome posmatra aspekte kao što su motivacija za posetioce i percepcija ili efekti imidža. Upravljanje događajima, s druge strane, naglašava pitanja planiranja, kao i kvalitet, zaposlene i upravljanje rizicima za događaj.<sup>211</sup>

**Evidencija planiranja i izvršenja događaja** počinje sa definicijom zahteva za događaj i završava zaključkom, što ukazuje na to da su događaji vremenski ograničeni i imaju jasnu početnu i završnu tačku. Najčešće govorimo jednokratnim inicijativama u kojima učestvuju različite interne i eksterne organizacije. Usled ove činjenice, smatra se a procesi za planiranje i izvršenje događaja imaju karakter projekta. Ovo tumačenje događaja kao projekata zasniva se na utvrđenim definicijama termina "projekat", i jasno definisanim obavezama, rokovima, i drugim karakteristikama projekata.<sup>212</sup>

Kao rezultat ovih razmatranja, ovde će se koristiti sljedeća radna definicija: **Upravljanje događajima** obuhvata koordinaciju svih zadataka i aktivnosti

---

<sup>210</sup> Thomas, O. Hermes, B. Loos, P. (2008). Reference model-based event management. International Journal of Event Management Research Volume 4, Number 1. dostupno na: <http://www.ijemr.org/wp-content/uploads/2014/10/ThomasHermesLoos.pdf> (datum pristupa 20.08.2017. godine)

<sup>211</sup> Hede, A.M., Jago, L. K., & Deery, M. (2002). Special event research 1990-2001 : Key trends and issues. In Australian Center for Event Management (Ed.), Events & Place Making: Event Research Conference (pp. 305-338). University of Technology Sydney.

<sup>212</sup> Lock, D. (2003). Project management. Aldershot: Gower.

neophodnih za izvršenje događaja u vezi sa njenom strategijom, planiranjem, implementacijom i kontrolom, zasnovanim na principima marketing događaja i metoda upravljanja projektima.

Tokom istorije i razvoja civilizacije, postojali su različiti tipovi festivala i događaja kao značajan aspekt socijalizacije ljudi i civilizacijskih tokova. Različiti događaji, neki nastali spontalno, neki planski osmišljeni su kao raznoliki oblici javnog prikazivanja, rituala, često verskih i kolektivnih proslava. Nezavisno od kulture naroda, evidentno je postojanje potrebe da se u vremenskom i geografskom kontinuumu definiše prostor za različite proslave, kao praksa koja datira mnogo vekova unazad.<sup>213</sup>

Prve izložbe i trgovinski događaji koji su se održavali još u drevna vremena, kao i sportske aktivnosti poput Olimpijskih igara i različiti festivali, organizovani još u srednjem veku, predstavljali su značajne društvene manifestacije koje su zahtevale formalnu organizaciju i veliki broj učesnika. U njima možemo prepoznati čak brojne elemente savremenog menadžmenta događajima, odnosno sistema upravljanja događajima i menadžment funkcije istog.

Bez obzira na vrstu događaja, potrebna je formalna ili neformalna organizacija istih. U slučajnu formalne organizacije, neophodna je i primena postulata menadžment teorije i različitih metoda, organizaciju i koordinaciju. Upravljanje velikim događajima, obuhvataju i brojne druge aspekte, pored planiranja i koordinaciju, a vezani su za upravljanje ljudskim resursima, finansiranje, promociju, pr, liderstvo i druge aspekte.

**Event management**, odnosno organizacija događaja predstavlja osmišljavanje, planiranje, provođenje i upravljanje događajima koji doprinose uspostavljanju i održavanju uzajamno korisnih odnosa između organizacije i njene ciljne javnosti.<sup>214</sup>

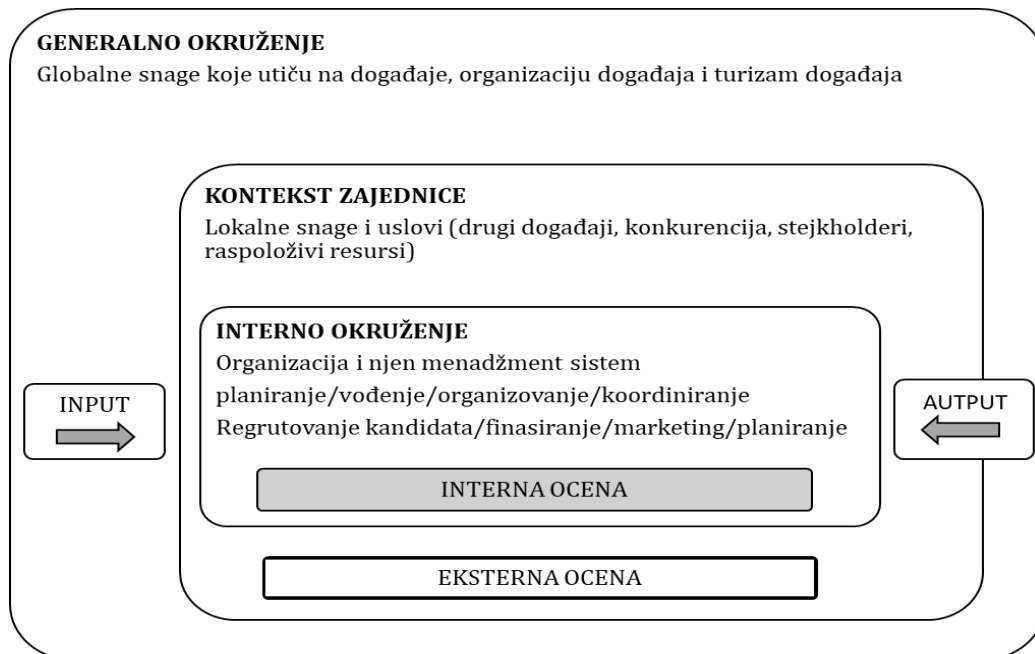
Slika ispod prikazuje **model menadžment sistema za događaje**, baziran na nizu nezavisnih ili elementa koji su u međusobnoj interakciji. Usled ove interakcije, svaka promena u ključnim faktorima okruženja menja događaj, ali menja i menadžment događaja. Takođe, svaka promena utiče na zajednicu, na okruženje, i na ekonomiju. Shodno tome, menadžeri događaja moraju uvažiti međusobnu interakciju faktora i shvatiti njihove međusobne uzročno-posledične relacije, te biti spremni da anticipiraju promene i na njih adekvatno reaguju tako što će primeniti neophodne strategije, ali i taktike.

---

<sup>213</sup> Quinn, B., (2009) Festivals, events and tourism in the SAGE handbook of tourism studies. London: Sage

<sup>214</sup> Ljubojević, Č. (2001). Menadžment i marketing u sportu. Beograd: Želnid, str. 14

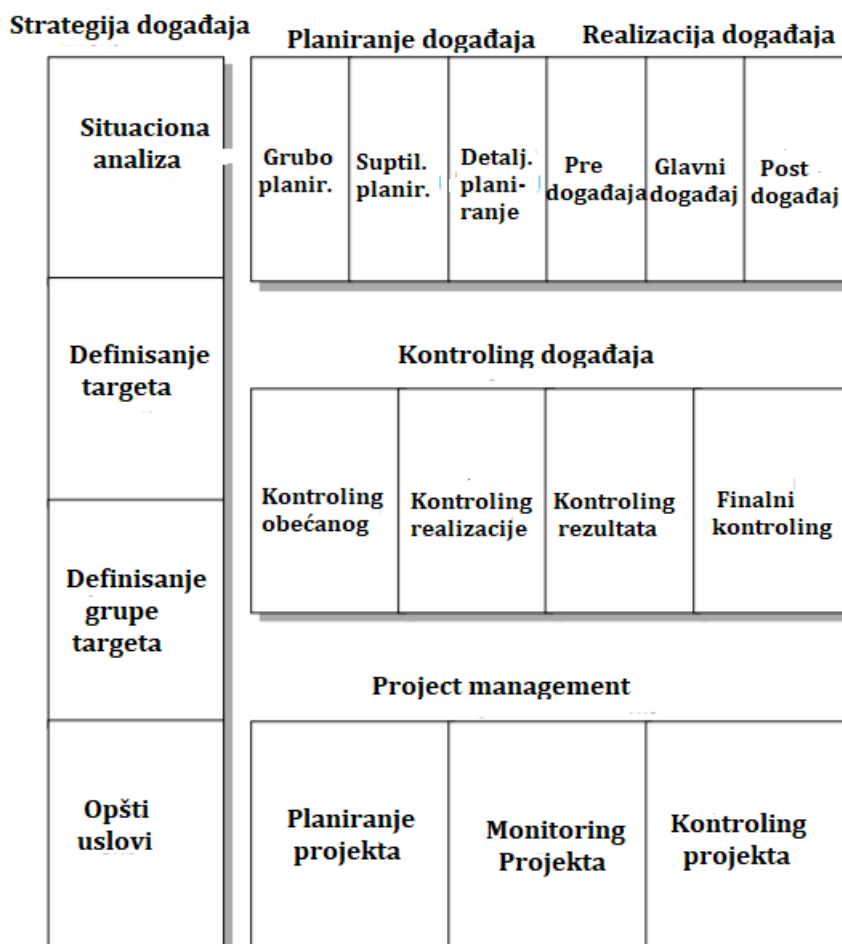
### Slika 29. Sistem upravljanja događajima i menadžment funkcije



Izvor: Getz, D., & Frisby, W. (1988). Evaluating management effectiveness in community-run festivals. *Journal of Travel Research*, 27 (1), 22-27.

Slika ispod pokazuje izgradnju okvira referentnog modela menadžmenta događaja. Tvorci modela, Thomas, O. Hermes, B. Loos nazvali su ga „Event-E“ zbog njegove strukture aktivnosti potrebnih za planiranje i realizaciju događaja u koherentnim sekvencama. Model je podeljen u pet segmenata: „Strategija događaja“, „Planiranje događaja“, „Realizacija događaja“, „Kontroling događaja“ i „Menadžment projekata“.

Slika 30. Referentni model događaja



Izvor: autor prema Thomas, O. Hermes, B. Loos, P. (2008). Reference model-based event management. International Journal of Event Management Research Volume 4, Number 1. dostupno na: <http://www.ijemr.org/wp-content/uploads/2014/10/ThomasHermesLoos.pdf> (datum pristupa 20.08.2017. godine)

Hronološke aktivnosti u procesu upravljanju događajima, organizovane su na način da započinju u domenu **strategije događaja**, gde se strategija događaja kreira na bazi generalne strategije sajamske organizacije i marketing strategije. U okviru **faze planiranja**, planiraju se sve aktivnosti i koordiniraju akcije svih učesnika uključenih u projekat. U okviru **realizacije događaja**, sprovode se planske aktivnosti na mestu na kom će se dogovor izvršiti, kao i na drugim lokacijama (dobavljača). U okviru **kontrole ili kontrolinga događaja**, tim koji upravlja događajem, sprovodi kontrolne metode i mere u svakom trenutku trajanja svih faza upravljanja događajima. **Faza "Projektni menadžment"** predstavlja osnovu znanja za planiranje čitavog procesa upravljanja događajima.

Svaki domen ima posebne funkcije (takođe nazvane aktivnosti). Ove funkcije karakterišu hronološke i logičke zavisnosti, na primer, zaključivanje prethodnih aktivnosti ili postojanje određenih dokumenata su preduslov za izvršenje nekih aktivnosti (**deo projektnog menadžmenta**). Međutim, pet domena ne treba shvatiti kao procese koji zavise jedan od drugog. Odnosi između razmene i međuzavisnosti postoje između domena i njihovih funkcija. Okvir za upravljanje događajima naglašava jednakost podprocesa za upravljanje događajima kroz njegov dizajn. Analogije domena karakteriše njihovo paralelno poravnanje. Pored toga, usklađivanje faza "Planiranje događaja" i "Realizacija događaja" naglašava njihovu vremensku blizinu.<sup>215</sup>

Poseban cilj projekata za planiranje događaja je kreiranje "**modela**" koji se potom može koristiti za podršku sprovođenju događaja. Zbog osoblja i hronološkog odvajanja u procesu planiranja i izvršenja, menadžer događaja mora predvideti zahteve potencijalnih učesnika događaja u ranim fazama planiranja. Ove neizvesne prognoze podložne su ponovljenim izmenama zbog njihovog velikog uticaja na troškovnu efikasnost procesa u projektima upravljanja događajima. Stoga se postupak za projekte upravljanja događajima ne može izvoditi čisto sekvencijalno. U svakom trenutku mora biti moguće vratiti se na prethodne faze. Ovo garantuje da se zahtevi za događaj definisan u ranim fazama mogu, na primer, poništiti ili popraviti kasnije.<sup>216</sup>

Različiti događaji, u zavisnosti od vrste, značaja i veličine obuhvata, vrše različit uticaj na ekonomski, kulturni ili društveni razvoj gradova, regiona i država. U zavisnosti od toga, koliki uticaj na privredu lokalnih samouprava, ili većih upravnih entiteta ovi događaji imaju, potrebno ih je s pažnjom pripremiti, organizovati, njima upravljati i nezaobilazno iste kontrolisati. Resursima koje organizacija za upravljanje ovakvim događajima koristi moraju biti efikasno upotrebljeni, uz upotrebu savremene tehnologije koja i usmerava i podržava organizaciju takvih događaja. Zahvaljući razvoju savremenih informacionih tehnologija, sajamske organizacije mogu širiti programske sadržaje i praviti hibridne događaje, što može multiplikovati efekte ovih događaja, povećati kvalitet manifestacije i utisak doživljenog.<sup>217</sup>

---

<sup>215</sup> Thomas, O. Hermes, B. Loos, P. (2008). Reference model-based event management. *International Journal of Event Management Research* Volume 4, Number 1. dostupno na: <http://www.ijemr.org/wp-content/uploads/2014/10/ThomasHermesLoos.pdf> (datum pristupa 20.08.2017. godine)

<sup>216</sup> Thomas, O. Hermes, B. Loos, P. (2008). Reference model-based event management. *International Journal of Event Management Research* Volume 4, Number 1. dostupno na: <http://www.ijemr.org/wp-content/uploads/2014/10/ThomasHermesLoos.pdf> (datum pristupa 20.08.2017. godine)

<sup>217</sup> Lečić, D., & Ceković, M. [2010]. Informacioni sistemi kao faktor uspešnog nastupa na poslovnim događajima (sajamskim manifestacijama). *Poslovna ekonomija*, 4(1), 313-321.

Upravljanje kompleksnim događajima, kao što su tzv. **hibridni**, podrazumeva da organizacije poseduju znanja o tržišnim trendovima. Rezultati istraživanja sprovedenog na Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvu Prirodno-matematičkog fakulteta, Univerziteta u Novom Sadu, 2015. godine implikuju da su hibridni događaj ne samo mesto za poslovne susrete, već i za edukaciju i zabavu, pa se aktivnostima na hibridnim događajima mora strateški upravljati. Informacije o željenim aktivnostima i motivima posete hibridnim događajima dobijaju se kroz razgovor (komunikaciju) sa posetiocima i izlagačima.<sup>218</sup>

Iako kada razmatramo u teorijskoj postavci ciljne grupe sajamskih organizacija delimo na **izlagače i na posetioce**, mnogo je više učesnika u jednom događaju kao što je sajamska odnosno privredna izložba. Reč je o sledećim učesnicima:<sup>219</sup>

- Proizvođači;
- Trgovci;
- Agenti;
- Dobavljači industrijskih inputa;
- Dobavljači komponenti i pribora;
- Dobavljači usluga;
- Instituti za istraživanje i obuku;
- Profesionalna udruženja;
- Organizacije za promociju trgovine;
- Agencije za tehničku saradnju;
- Institucije;
- Novinari;
- Ostali mediji.

Svi ovi učesnici mogu biti i izlagači i posetioci. Mogućnost da sajamska organizacija privuče pravu vrstu izlagača će dovesti do toga da će posetioci pratiti istu, pod uslovom da se kampanje unapređenja i komunikacije sprovedu na pravi način. Ove dve grupe su komplementarne. Ako sajam nije u mogućnosti da privuče publiku (domaću i međunarodnu) koji očekuju izlagači, događaj neće ostvariti svoje ciljeve čak i uprkos efikasnoj i besprekornoj tehničkoj organizaciji. Nacionalni posetioci su važni u slučaju sajma gotovih proizvoda, i stoga zemlja domaćina treba da ima jak nivo potrošnje da bi motivisali strane izlagače da učestvuju na sajmu.

---

<sup>218</sup> Ivkov, M., Blešić, I., Popov-Raljić, J., Ivkov-Džigurski, A., Pivac, T., & Jovanović, T. [2015]. Motivi posetilaca za posetu hibridnom događaju - primer poljoprivrednog sajma. *Ekonomika poljoprivrede*, 62(1), 9-28.

<sup>219</sup> Group of authors (2012). *Basics for organizing trade fairs a guide for developing countries*. Geneva: International trade centre. Dostupno na: <https://wfto.com/> (datum pristupa 04.03.2018. godine)



Za sajam je važna segmentacija domaćih i stranih učesnika, jer će visok procenat stranog učešća odrediti priznanje sajma kao "međunarodnog". U suprotnom, sajam može ostati nacionalni ili čak lokalni događaj, koji je patroniziran samo od strane domaće industrije.<sup>220</sup>

### **3.7 Marketng usluga kao element sistemske opredeljenosti sajamske organizacije i marketing miks**

#### **3.8.1 Određenje pojma usluga i marketing usluga sajamskih organizacija**

„**Usluga** je svaka aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj, i koja je suštinski neopipljiva i ne rezultira u vlasništvu nad bilo čim. Njena proizvodnja može, ali ne mora biti povezana sa fizički opipljivim dobrom.“<sup>221</sup> Predmetna definicija ukazuje na karakteristike usluga kao što su njena neopipljivost, heterogenost, neodvoljivost proizvodnje i potrošnje, kao i njena netrajnost.

Kotler smatra da je „**marketing** socijalni i upravljački proces koji pojedincima i grupama omogućava da dobiju ono što traže i žele kroz kretanje, ponudu i razmenu proizvodnih vrednosti sa drugim učesnicima na tržištu“.<sup>222</sup>

Ukoliko simplifikujemo definicije marketinga, marketing možemo svesti na: **“zbir svega onoga što treba da uradiš da bi prodao svoj proizvod ili uslugu i ostvario profit.”**<sup>223</sup>

Kotler, takođe, navodi da je **marketing menadžment** umetnost i nauka o izboru ciljnih tržišta i dobijanju, čuvanju i rastu kupaca kroz kreiranje, dostavljanje i komuniciranje superiorne vrednosti kupaca.<sup>224</sup>

Aćimović je stava da je za vršenje marketinških aktivnosti u tržišno orijentisanim kompanijama, važno promišljanje o potrošačima i relevantnoj javnosti tog preduzeća. Ne može se smatrati da je završen marketing proces ukoliko potrošači i druge javnosti, ne izvrše **proces razmene sa preduzećem**, odnosno ukoliko ne

---

<sup>220</sup> Group of authors (2012). Basics for organizing trade fairs a guide for developing countries. Geneva: International trade centre. Dostupno na: <https://wfto.com/> (datum pristupa 04.03.2018. godine)

<sup>221</sup> Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 6

<sup>222</sup> Kotler, P. (1997) Marketing management. Englewood: Prentice Hall. str. 9

<sup>223</sup> Traut, Dž. (2006). Kako je generalni direktor posao marketing ekspert. Novi Sad: Adižes, str. 21

<sup>224</sup> Kotler, P. Keler K.L.(2006). Marketing menadžment. Beograd: Data status, str. 34



plate za određeni proizvod ili uslugu, odnosno obećaju da će platiti, te dok javnost ne pruži podršku marketinškoj ponudi firme i njenim različitim strategijskim odlukama i idejama.<sup>225</sup>

Veljković navodi da usluga ima dva nivoa- suštinu usluge i prateće usluge, prema jednoj grupi autora, te da je prema drugoj usluga sastavljena iz četiri nivoa- iz razvijanja koncepta usluge, osnovnog paketa, proširene usluge i upravljanja imidžom i komunikacijama.<sup>226</sup>

Kotler uočavajući međuzavisan odnos usluge i proizvoda, pravi podelu proizvoda na sledeće kategorije:<sup>227</sup>

- Čist opipljiv proizvod (bez usluge);
- Opipljiv proizvod uz određene usluge ;
- Hibrid (podjenak udeo proizvoda i usluge) ;
- Glavna usluga koju prati manje proizvoda; i
- Čista usluga.

Ukoliko o uslugama koje pružaju sajamske organizacije razmišljamo u kontekstu ovako naznačene međuzavisnosti, proizvodi odnosno usluge su pojednako zastupljene, te ih možemo smatrati **hibridom**.

**Osnovni nivo ponude** preduzeća ukazuje na identičnost fizičkih proizvoda i usluga, zato što i jedan i drugi imaju za cilj da zadovolje potrebe potrošača i da im pruže korist. **Prateći elementi** odnosno prateće usluge ili/i fizički opipljiva dobra postoje kako bi se realizovala osnovna usluga.

Kako postoje različiti kriterijumi klasifikovnja usluga, važno je obratiti pažnju na klasifikaciju koja je važna za sajamsku industriju. U pitanju je klasifikacija na bazi **prirode odnosa između uslužnog preduzeća i potrošača i prirode usluge** (slika ispod).

---

<sup>225</sup> Aćimović, S. (2003). Servis potrošača. Beograd: Cid Ekonomskog fakulteta u Beogradu., str. 3

<sup>226</sup> Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 11

<sup>227</sup> Kotler, P. Keler K.L.(2006). Marketing menadžment. Beograd: Data status, str. 378

**Tabela 8. Klasifikacija usluga u zavisnosti od prirode usluge i tipa korisnika**

		Ka kome (ili čemu) je direktno usmerena usluga?	
		USMERENA NA LJUDE	USMERENA NA VLASNIŠTVO
Kakva je priroda uslužne aktivnosti?	VIDLJIVI (OPIPLJIVI ELEMENTI)	<b>Uslužni proces od ljudi ka ljudima</b> npr. Avio kompanije, bolnice, frizerski saloni, restorani, hoteli, fitnes centri..	<b>Uslužni proces od ljudi ka vlasništvu</b> npr. Prevoz robe, popravke, čišćenje, uređenje zemljišta, recikliranje...
	NEOPIPLJIVI ELEMENTI	<b>Uslužni proces usmeren ka mentalnim stimulansima</b> npr. Emitovanje programa, konsalting, edukacija, psihoterapija	<b>Informaciono procesiranje (usmereno na neopipljivu imovinu)</b> npr. Računovodstvene, bankarske i finansijske usluge, osiguranje, advokatske usluge

Izvor: Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 21

Kada je u pitanju sajamska organizacija, priroda uslužne aktivnosti je takva da su **elementi usluge vidljivi odnosno opipljivi**. U pitanju je usluga koje je **usmerena na ljude, a sam uslužni proces usmeren od ljudi ka ljudima**.

Još jedna klasifikacija usluga je u zavisnosti od **prirode odnosa između uslužnog procesa i potrošača i prirode usluge**. (tabela ispod)<sup>228</sup>

<sup>228</sup> Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 22

**Tabela 9. Klasifikacija usluga u zavisnosti od prirode odnosa između  
preduzeća i potrošača i prirode usluge**

		Priroda isporuke usluge	
		POVREMENO KORIŠĆENJE	KONTINUIRANA ISPORUKA
Tip odnosa između potrošača i uslužne organizacije	ČLANSTVO	Npr. Pozivi od kuće sa fiksnog telefona, mobilnog, video/DVD klub, termini za aerobik, pozorište sa članskom kartom, članska karta za utakmice kluba...	Npr. Osiguranje, usluge automoto saveza (šlep služba, popravke), kablovska televizija...
	POVREMENA SARADNJA	Npr. Taksi služba, pozorište bez članske karte, javna telefonska govornica....	Npr. Radio i TV stanice van kablovskog sistema, javne usluge (putevi, mostovi, parkovi...)

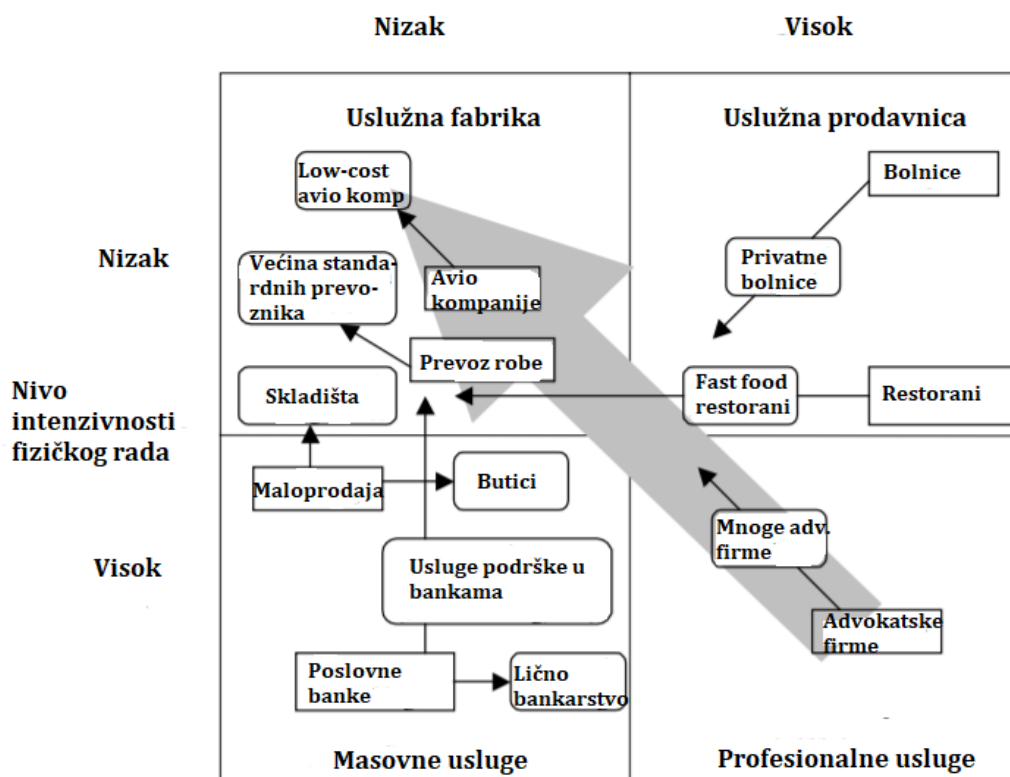
Izvor: Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 21

Odnos između sajamske organizacije i potrošača u ovom slučaju posetioca izložbe (ali i izlagača) odvija se po **principu povremene saradnje, a priroda isporuke usluge je po principu povremenog korišćenja.**

Naredna relevantna klasifikacija usluga je **matrica uslužnog procesa.** Usluge se klasifikuju u četiri grupe: uslužne fabrike, uslužne prodavnice, masovne usluge i profesionalne usluge, kao što je prikazano na slici ispod. <sup>229</sup>

<sup>229</sup> Shmenner, R. (2004). Service businesses and productivity. Decision science. Vol. 35, n. 3. p. 333-347. dostupno na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0011-7315.2004.02558.x/abstract> (datum pristupa 20.03.2017. godine)

Slika 31. Matica uslužnog procesa



Izvor: Shmenner, R. (2004). Service businesses and productivity. Decision science. Vol. 35, n. 3. p.333-347

Kao što pokazuje slika iznad, ose te matrice su "stepen interakcije sa potrošačima i prilagođavanje za potrošača "i" stepen intenziteta rada ". **Uslužna fabrika** se odnosi na usluge sa nivoom interakcije i niskim nivoom radne snage.<sup>230</sup>

**Uslužna fabrika** je vrsta usluge koja pokazuje nizak radni intenzitet i nizak nivo stepen interakcije i prilagođavanja. Šmenner je prilikom prvog pominjanja matrice uslužnog procesa, 1986 godine tvrdio da su mnogi potezi koji su urađeni u uslužnom sektoru išli ka dijagonali i, na dijagonalu prema uslužnoj fabrici. Već 1986. godine je navodio trendove poput deregulacije u bankarstvu, avio-kompanijama i transportnim firmama; uvođenje tzv. paralegalca u advokatske firme, najavljiavao inovacije poput profitnih bolnica, restorana brze hrane i maloprodaje u formatu skladišta. U svim ovim primerima, kompanije su tvrdile da su uspešno promenile svoje poslovanje i postale profitabilnije jer su bile manje

<sup>230</sup> Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 23

radno intenzivne kao i kroz smanjivanje interakcije sa kupcima i prilagođavanja.<sup>231</sup>

Razmišljajući o tim trendovima, Šmenner je pokušao da reši problem kontrole u poslovnim preduzećima. Kontrola u uslugama je mnogo teža od kontrole u fabričkim uslovima. Razmišljao je da je veliki deo tog pokreta prema dijagonalnoj dijalogu izazvan željom firmi da dobiju više kontrole nad svojim poslovanjem. Uslužna fabrika je bila jedna vrsta usluge sa najviše kontrole.

**Uslužne prodavnice** predstavljaju tip usluga koje su kapitalno intenzivne, ali imaju visok stepen interakcije i potrebno je prilagođavnje korisnicima, poput medicinskih usluga, klasičnih restorana i sl.

**Masovne usluge** su one sa visokim učešćem radne snage ali niskim nivoom prilagođavanja i interakcije, poput klasičnih bankarskih usluga, maloprodajnih lanaca, obrazovanja i drugo.<sup>232</sup>

**Profesionalne usluge** su one u kojima postoji visok kontakt između zaposlenih i klijenata kao u slučaju pružanja usluga od strane advokata, arhitekata, računovođa i slično.

Kada su u pitanju sajamske organizacije, usluge koje one pružaju posetiocima mogu se smatrati **uslužnom fabrikom** jer postoji nizak nivo interakcije i prilagođavanja i nizak nivo radne snage. Kada su u pitanju usluge koje sajamske organizacije pružaju izlagačima iste se mogu smatrati **profesionalnim uslugama** jer postoji visok kontakt između zaposlenih i klijenata.

**Marketing usluga** u poslovnoj praksi i stoga i u praksi sajamskih organizacija mora se zalagati za sledeće:<sup>233</sup>

- Upoznatost sa potrebama i željama potrošača (izlagača i posetioca sajamskih i privrednih izložbi)
- Razvoj usluga i pratećih programa kojima će se potrebe i želje potrošača zadovoljiti;
- Obezbeđenje adekvatnog uslužnog ambijenta;
- Briga o zaposlenima na „prvoj liniji“ ;
- Obezbeđeje zadovoljstva i retencije potrošača;
- Kontrone aktivnosti i učenje; i
- Graditi jaku poziciju brenda.

---

<sup>231</sup> Schmenner, R. W. (1986). How can service businesses survive and prosper? Sloan Management Review, 28(3), 21–32.

<sup>232</sup> Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 23

<sup>233</sup> Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 63

Kupac bira ponudu za koju smatra da isporučuje najviše vrednosti, zbir opipljivih i nematerijalnih koristi i troškova za nju. Stoga je centralni marketinški koncept prvenstveno kombinacija kvaliteta, usluga i cene, odnosno trijada vrednosti kupca. Percepcija vrednosti se povećava s kvalitetom i uslugom, ali se smanjuje s cenom. Organizacije stoga mogu razmišljati o marketingu kao identifikaciji, stvaranju, komunikaciji, isporuci i praćenju vrednosti kupca. **Zadovoljstvo** odražava ocenu osobe o percepciji učinka proizvoda u odnosu na očekivanja. Kotler smatra da ako performanse ne zadovolje očekivanja, potrošač će biti razočaran, ako performanse odgovaraju očekivanjima, potrošač je zadovoljan. Ako su performanse premašene, potrošač će biti oduševljen.<sup>234</sup>

Sajamske organizacije mogu **povećati svoju uspešnost** i obim prodaje na sledeći način:

- Prevesti nekorisnike u korisnike
- Osvojite nove tržišne segmente
- Privući klijente konkurencije
- Povećati posećenost sajamskih izložbi od strane postojećih posetioaca (broj izložbi)
- Navesti posetioce da posećuju sajamske izložbe iz novih motiva odnosno povoda.

### **3.8.2 Marketing miks sajamskih organizacija**

Prvi korak u marketing menadžmentu sajamske organizacije je izrada situacione analize, koja obuhvata analizu makro okruženja, tržišta, konkurencije i pregled internih resursa.<sup>235</sup> Situaciona analiza može biti koristan alat u sagledavanju pozicije same sajamske organizacije. Takođe, situaciona analiza se koristi kao jedan od načina da se prikupe informacije i kasnije razvije marketing plan o:<sup>236</sup>

- Ciljnom segmentu koji sajamska organizacija želi da targetira i ciljnom auditorijumu (demografski, psihografski, i motivi kupovine);
- Proizvodu/usluzi i njihovim karakteristikama, prednostima, upotrebi, itd.;
- Brendovima sajamske organizacije i njenih konkurenata (visina prodaje i

---

<sup>234</sup> Kotler, P. Keller K.L. (2012). Marketing management, 14th edition. New York: Prentice Hall, str. 10

<sup>235</sup> Radnović, B. Ilić, M. (2009), Osnove upravljanja marketing aktivnostima Zemuna kao turističke destinacije – situaciona analiza, časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, Poslovna ekonomija, 4(1), 543-559.

<sup>236</sup> Belch, G. Belch, M. (2003). Advertising and Promotion, Anintegrated marketing communications perspective, 6th edition, McGraw-Hill, str. 132

- tržišni udeo po pojedinim segmentima, pozicioniranje, kreativnim i medijskim strategijama i taktikama, budžetskim sredstvima, itd );
- Idejama na koji način brend treba da bude pozicioniran i ponašanju potrošača.

Ključna marketing aktivnost sajamske organizacije je **upravljanje marketing miksom**. Kada su u pitanju proizvodna preduzeća, marketing miks ima četiri elementa (tzv. 4P):<sup>237</sup> proizvod, cena, promocija i distribucija (kanali prodaje). D. Jobber smatra da je najvažniji aspekti donošenja odluka o marketing konceptu sajamskih organizacija obuhvataju upravo ova četiri elementa.

**Proizvod/Usluga** sajamskih organizacija moraju se često inovirati da ne bi ličili na konkurentske proizvode. Kako se menja okruženje, i uz razvoj tehnike i tehnologije, sve više se menjaju i potrebe i ukusi potrošača sajamskih organizacija, izlagača i posetioca sajamskih izložbi. Sajamske organizacije moraju doneti brojne odluke o proizvodima odnosno uslugama. Uključujući izbor imena, garancije i drugo.

Ukoliko posmatramo Beogradski sajam, usluge koje pruža ovo preduzeće se odnose na: <sup>238</sup> tehničke usluge, reklamne usluge, usluge direct marketinga, iznajmljivanje poslovnog prostora, prostora na bazaru, izgradnja štandova, zakup konferencijskih sala i overa projekata. Tokom vremena brojne sajamske organizacije su proširile svoje usluge, kako bi bile konkurentne i kako bi obezbedile kontinuitet u radu i finansiranju i u periodima kada se ne organizuju sajmovske odnosno privredne manifestacije.

Slika ispod prikazuje tzv. Veliku salu Beogradskog sajma, čije izdavanje je predmet pružanja usluga ovog preduzeća.

---

<sup>237</sup> Jobber, D. Fahy, D. (2006). Osnovi marketinga, drugo izdanje. Beograd: Data status, str. 10

<sup>238</sup> Beogradski sajam <http://sajam.rs/> (datum pristupa 10.03.2018. godine)

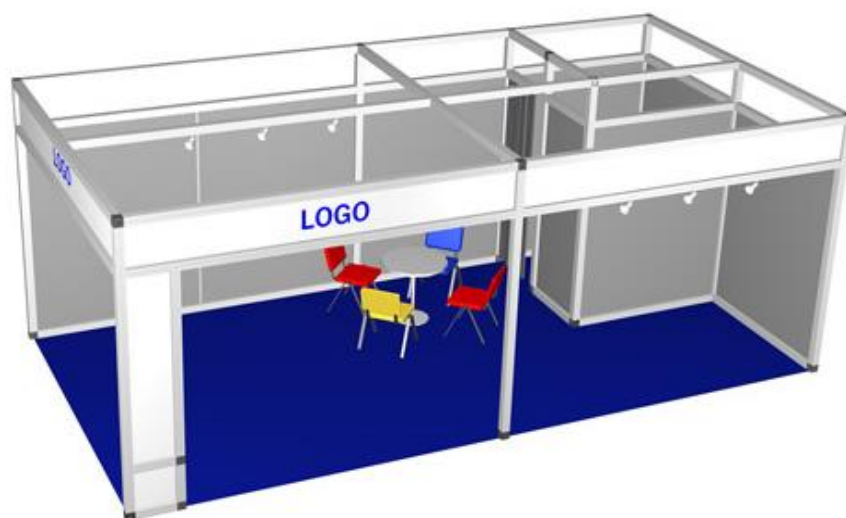
**Slika 32. Velika Sala Beogradskog sajma**



Izvor: Beogradski sajam <http://sajam.rs/o-nama/konferencijske-sale/> (datum pristupa 10.03.2018. godine)

Usluga koje je nastala na bazi osluškivanja potreba tržišta je usluga izgradnje i opremanja štanda prema timskim projektima. Izlagači zainteresovani za ovu vrstu usluge mogu odabrati štand standardnog ili luksuznog dizajna površine 12-24 m<sup>2</sup>, 25-38 m<sup>2</sup>, odnosno 39-60 m<sup>2</sup> i čitav spektar dodatnih elemenata.

**Slika 33. Dizajn luksuznog štanda**



Izvor: Beogradski sajam <http://sajam.rs/preuzimanje-fajlova/izlagacke-prijave/> (datum pristupa 10.03.2018. godine)



Dok na web sajtu Beogradskog sajma nisu predstavljene usluge koje ova sajamska organizacija pruža posetiocima, već samo izlagači, na web sajtu Novosadskog sajama<sup>239</sup>, jasno su odvojene informacije o uslugama koje predmetna sajamska organizacija pruža izlagačima, od onih koje pruža posetioca. Stoga su usluge za izlagače: ulaznice, parking, reklamne usluge, unapređenje prostora, a usluge za posetioce: ulaznice i parking.

**Cena usluga** sajamskih organizacija je važan element marketing miksa, a pojedini autori smatraju da je čak i ključna. Cena je ono što kompanija dobija za uslugu koju promoviše dok ostali elementi čine trošak.<sup>240</sup>

Tabela ispod prikazuje izvod iz cenovnika zakupa poslovnog prostora Beogradskog sajma. Odluke o cenama donete su na bazi troškova i analiza okruženja, a donosi ih Izvršni odbor sajamske organizacije.

**Tabela 10. Cenovnik zakupa poslovnog prostora Beogradskog sajma**

Opis usluge	Jedinica	Cena
Zakup kancelarijskog prostora I kategorije	m2	908,20 din
Zakup kancelarijskog prostora II kategorije	m2	794,20 din
Zakup magacinskog prostora I kategorije	m2	602,60 din
Zakup magacinskog prostora II kategorije	m2	473,50 din
Zakup priručnog magacina	kom	11.346,50 din
Zakup poslovnog prostora u hali 6	m2	908,20 din
Zakup poslovnog prostora u hali 1a	m2	908,20 din

Izvor: Beogradski sajam, <http://sajam.rs/usluge/iznajmljivanje-poslovnog-prostora/> (datum pristupa 11.03.2018. godine)

**Promocija** sajamskih organizacija obuhvata čitav spektar usluga kao što su oglašavanje, lina prodaja, odnosi s javnoću, direktni marketing i drugo.<sup>241</sup>

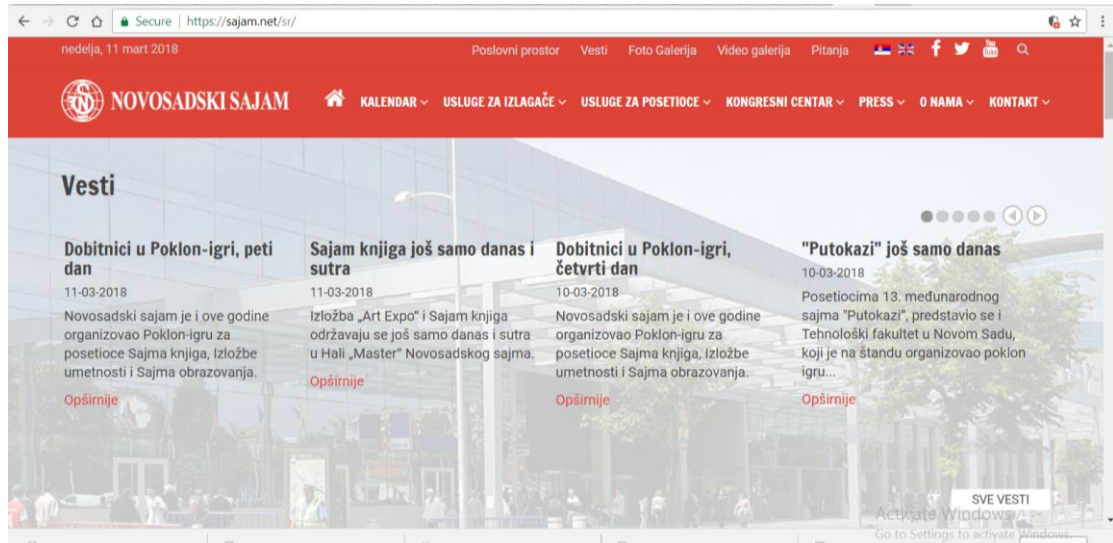
Sajamske orgnanizacije vrše promociju pre svega putem svog web sajta. Slika ispod pokazuje skrin šot web sajta Novosadskog sajma.

<sup>239</sup> Novosadski sajam <https://sajam.net/sr/usluge-za-posetioce> (datum pristupa 10.03.2018. godine)

<sup>240</sup> Jobber, D. Fahy, D. (2006). Osnovi marketinga, drugo izdanje. Beograd: Data status, str. 10

<sup>241</sup> Jobber, D. Fahy, D. (2006). Osnovi marketinga, drugo izdanje. Beograd: Data status, str. 10

### Slika 34. Skrin šot Novosadskog sajma



Izvor: Novosadski sajam <https://sajam.net/sr/> (datum pristupa 10.03.2018. godine)

Sajamske organizacije u Republici Srbiji i okruženju često koriste masovne medije za promociju, poput reklame na televizijama, i reprezentativnim radio stanicama. Takođe koriste i oglašavanje u tematskim časopisima u zavisnosti od privredne delatnosti izlagača sajma i targetiranih potrošača. Često se za promociju konkretnih sajmovskih izložbi koriste i bilbordi. Slika ispod pokazuje bilbord zagrebačkog sajma.

### Slika 35. Bilbord zagrebačkog sajma



Izvor: Dizajn studio Rissanja <http://rissanja.com/hr/portfolio/interliber-sajam-knjiga-ucila/> (datum pristupa 11.03.2018. godine)

Pored pojava kao što su virtelne zajednice, internet je doneo i nove promocione mogućnosti kao što su RSS (Really Simple Syndication) i podkast. RSS je način za prijavljivanje i preuzimanje informacija sa web lokacija sajamskih organizacija od interesa za korisnike. Podkast je digitalna datoteka koja sadrži audio ili audio-video zapis koji se distribuira putem interneta uz pomoć RSS tehnologije. Blog je vrsta online dnevnika, odnosno internet stranica koja ima postove koji su povezani po hronologiji. Zasniva se na web stranici na kojoj se mogu objaviti tekstovi, fotografije video zapisi i drugo.<sup>242</sup> Kako se blogovi mogu koristiti u promotivne svrhe, tako mogu biti i korišćeni od strane lojalnih potrošača, da prenesu svoje pozitivne impresije o određenim sajamskim događajima.

**Distribucija odnosno kanali prodaje usluga** predstavljaju set specifičnih aktivnosti i kanala uz pomoću kojih sajamske organizacije povezuju proizvodnju i potrošnju, uz pomoć logističkog menadžmenta.<sup>243</sup> Kako su u pitanju uslužna preduzeća, postoje poteškoće u distribuciji usluga sajamskih organizacija.

Sajamske organizacije na jednom ili više mesta, preko poslovnica pružaju usluge potrošačima. Kada su u pitanju usluge koje pružaju posetiocima u vidu prodaje ulaznica ili parking prostora, prilikom izgradnje objekta i opredeljenja određenog prostora za prodajna mesta za ulaznice vodi se računa o brojnim bezbednosnim i prostornim faktorima, manje o marketinškim. Mnoge sajamske organizacije kod nas i u okruženju **ne nude mogućnost kupovine ulaznica elektronskim putem, preko web sajta samih sajamskih organizacija ili specijalizovanih portala,** već se ulaznice kupuju isključivo fizički, u okviru poslovnica sajma, ili najčešće na mestu blagajne. Neke sajamske organizacije poput Novosadskog sajma nude posetiocima **mogućnost poručivanja ulaznica elektronskom poštom.** Sajamske organizacije se uglavnom odlučuju za **sopstvenu odnosno direktnu isporuku ulusga.**

Kada je u pitanju marketing uslužnih organizacija, razvijen je tzv. **7P koncept** koji pored postojeća četiri elementa, uključuje i tri dopunska elementa: proces usluživanja, uslužni ambijent i ljudi.<sup>244</sup>

- **Uslužni ambijent** je ambijent koji sajamske organizacije koriste da bi olakšale uslužne transakcije a kojim one utiču na percepciju. U pitanju su različiti znakovni simboli i rasporedi u prostoru sajamskih organizacija;

---

<sup>242</sup> Pokorni, S. Radić, G. (2013). Informacione i internet tehnologije (informaciono-komunikacione tehnologije). Beograd: Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije –ITS Beograd, str. 303

<sup>243</sup> Radnović, B. (2013). Marketing usluga. Sremska Kamenica: Univerzitet Educons, Novi Sad, str. 43

<sup>244</sup> Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 66

- **Ljudi** odnosno osobe uključene u uslužni proces (zaposleni, izlagači i posetioci); i
- **Proces usluživanja** (procedure i aktivnosti uz pomoću kojih sajamske organizacije isporučuju usluge potošačima).

**Tabela 11. Dopunski elementi proširenog marketing miksa usluga**

Uslužni ambijent	Ljudi	Proces usluživanja
dizajn objekta (spolja i unutra), oprema, znakovi i simboli, odeća zaposlenih, ostali opipljivi elementi	Zaposleni (regrutovanje, trening, motivacija, nagrade, timski rad) potrošači, korisnici usluge (ponašanje, stepen angažovanosti, kontakt između potrošača, edukacija, trening)	Tok aktivnosti (standardizovan, prilagođen individualnim zahtevima) broj koraka u isporuci usluge (jednostavan, složen proces), uključenost i usmeravanje potrošača

Izvor: Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 67

Takođe, tradicionalni 4P koncept je neophodno prilagoditi uslugama.

**Tabela 12. Prilagođavanje 4P elemenata kontekstu usluga**

Uslužni proizvod	Kanali prodaje	Promocija	Cena
Asortiman usluga, kvalitet, linija proizvoda/usluga, brend, garancija, dopunske usluge	Lokacija „uslužnih fabrika“, vreme isporuke usluge, dostupnost, područja distribucije, franšizing, elektronski kanali, agenti	Usmena propaganda, lična komunikacija, masovne komunikacije (privredna propaganda, unapređenje prodaje, PR...)	Nivo cena, popusti, uslovi plaćanja, diferenciranje cena, perpcije potrošača, fleksibilnost cena

Izvor: Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 67

Kako je usluga sajamskih organizacija odnosno uslužni proizvod raznorodan, odnosno sadrži u sebi više pojavnih oblika, neophodno je da sajamske organizacije obrate posebnu pažnju o kvalitetu usluge koju isporučuju potrošačima, za šta je neopodno standardizovati usluge, ali i izvršiti prilagođavanje ponude

potrošačima, kroz prilagođavanje paketa usluga i procesa pružanja usluga, ali i kroz adaptaciju cena i uslova plaćanja.

### **3.8.3 Ljudi kao element marketing miksa**

Ljudi kao jedan od elemenata marketing miksa u uslužnim delatnostima podrazumeva sve osobe koje su uključene u uslužni proces. Dakle, u pitanju su zaposleni, ali i korisnici usluga i ostali potrošači, jer oni mogu uticati na ukupnu percepciju usluge.<sup>245</sup>

**Interakcija između potrošača i klijenta** i organizacije nalazi se u srcu same usluge, a sajamska industrija, po svim svojim karakteristikama, je **deo industrije usluga** i zbog toga kao posebnu obavezu ali i šansu vidi u razvoju ljudskih resursa a u okviru toga regrutovanju, selekciji i osposobljavanju zaposlenih.

Ona može imati mnogo odlika, ali svaki tip kontakta predstavlja za potrošača ono što možemo nazvati trenutnom istinom. Imajući ovo u vidu, menadžeri smatraju da prepoznavanjem doprinosa ljudi u sticanju i zadržavanju klijenata u okviru ukupnog marketing miksa, može se unaprediti konkurentska performansa preduzeća.

Suštinski aspekt shvatanja ljudi **kao dela marketing miksa** je da prepoznaju različite uloge, koje zaposleni u organizaciji ima u utcaju na marketing zadatke i na kontakt sa potrošačem. Iz ovog proizilazi da ljudi obrazuju značajan deo **diferencijacije usluge**, kojom se može stvoriti dodatna vrednost za potrošača. Kod osmišljavanja ljudi, kao **posebnog elementa marketing miksa**, odgovarajući nivo pažnje može biti usmeren na njihovo stimulisanje, kako bi se ostvarili željeni doprinosi. Drugim rečima, oni su ti koji mogu da razviju i ostvare konkurentsku prednost na tržištu.

Suštinski se ističe da je usluga delimično proizvedena, prodavana i korišćena u interakciji između potrošača i prodajne firme, kao i da je kvalitetan odnos, koji predstavlja presudan kvalitet usluge, rezultat napora s obe strane. Osim toga, odnos između potrošača može značajno uticati na marketing usluga. **Percepcije kvaliteta usluge** od strane potrošača mogu biti formirane i pod uticajem drugih potrošača, isto tako kao i pod uticajem uslužnog osoblja. Potrošači mogu govoriti drugim potrošačima o organizaciji koja pruža usluge. Posebno je njihov uticaj značajan kada grupe potrošača „dobiju“ usluge istovremeno, jer uživanje u usluzi značajno zavisi od ponašanja drugih potrošača.

---

<sup>245</sup> Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 350



**Lice koje isporučuje uslugu** je od ključne važnosti, kako za potrošača kome pruža uslugu, tako i za poslodavca, zato što ga reprezentuje. Ono za potrošača predstavlja deo ukupnog uslužnog proizvoda zaposleni angažovani u uslužnom procesu je značajno u svim organizacijama, ali naročito u onim situacijama kada proces razmene prati odsustvo opipljivog proizvoda. U tom slučaju, potrošač će steći utisak o organizaciji u zavisnosti od ponašanja i držanja njenih zaposlenih, pogotovo na „prvoj liniji“.

**Uključivanju marketing menadžmenta** u operacione aspekte izvršenja posla bilo je posvećeno manje pažnje, imajući u vidu važnost različitih tipova uslužnog osoblja u kvalitetu pružene usluge. Na to kako je usluga izvršena najviše utiče priroda odnosa, koji nastaju između osoblja organizacije i njenog klijenta. Sve će to konačno uticati na imidž uslužne organizacije. Zato je neophodno posvetiti punu pažnju ovim odnosima koji podrazumevaju, kako marketing odgovornost, tako i operacionu odgovornost.

Imajući sve ovo u vidu, može se uočiti da **zaposleni mogu igrati posebnu ulogu u marketingu i proizvodnji usluga**. Ovo ima značajne implikacije na marketing funkciju, zato što ljudi koji pružaju uslugu predstavljaju značajan element neke uslužne marketing strategije i element uslužnog marketing miksa.

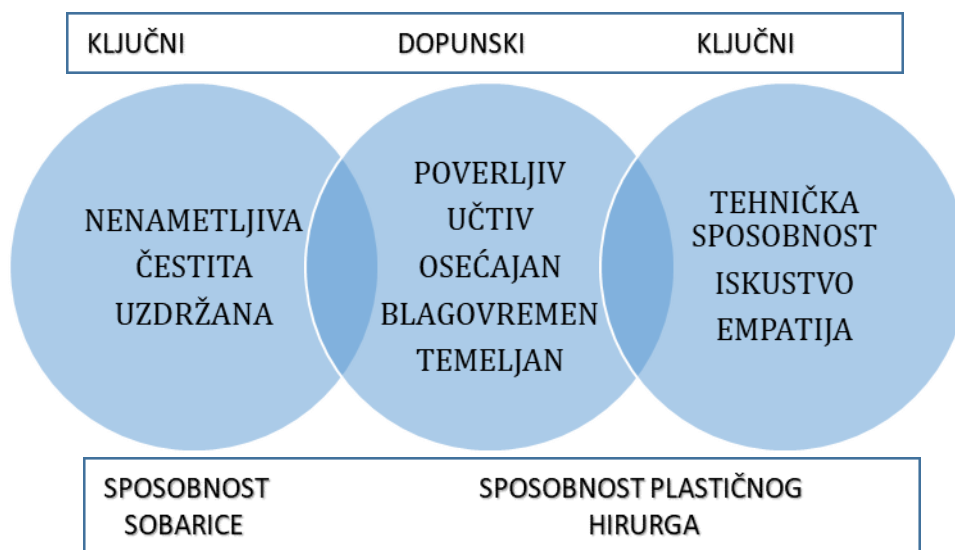
Osobe za kontakt sa potrošačima predstavljaju **ključne ljude uslužne organizacije**. U uspešnoj organizaciji, dijagram organizacije će biti okrenut naopako, tako da se zaposleni zaduženi za kontakt sa potrošačem nalaze na vrhu. Pomoću proširivanja ovlašćenja i osnaživanja onih koji pokreću portfolio biznisa kompanije usmeravajući ih na potrošače i konkurente, može se izvršiti snažan prvi korak ka izgradnji novog organizacionog modela.

Ljubojević<sup>246</sup> nalazi da osobe zadužene za kontakt nisu homogeno orijentisane, zato što se njihove uloge razlikuju. Kao što je u uvodnom delu naznačeno, hotelska sobarica i plastični hirurg moraju doći u direktan kontakt sa potrošačima, ali su njihove sposobnosti različite. Doduše, pojedina znanja i sposobnosti koja moraju posedovati su zajednička. Ova znanja predstavljaju dopunske sposobnosti, a za izvršenje usluge neophodne su ključne sposobnosti, koje su vezane za sam karakter usluge. Primer ključne i dopunske sposobnosti sobarice u hotelu i plastičnog hirurga je prikazan slikom ispod.

---

<sup>246</sup> Ljubojević, Č. (2002). Menadžment usluga, Novi Sad: Stilos, str. 134

**Slika 36. Ključne i dopunske sposobnosti osoblja za kontakt sa  
potrošačima**



Izvor: Ljubojević, Č. (2002). Menadžment usluga, Novi Sad: Stilos, str. 134

Imajući u vidu da su ljudski resursi uslužne firme značajno sredstvo konkurencije u uslužnom marketingu, neophodno je posvetiti posebno značajnu pažnju ovom vidu resursa. **Organizacija, održavanje i unapređenje kvaliteta** osoblja često predstavljaju ključ uspeha.

Neophodno je, pre svega, pozabaviti se nezadovoljstvima koja mogu pratiti zaposleni za kontakt sa potrošačima, odnosno uzrocima koji doprinose nastajanju ovih problema:<sup>3</sup>

Dvosmislenost uloge nastaje kao osećaj da su uloge neadekvatno definisane ili suštinski nejasne. Drugim rečima, zaposleni ne razume šta menadžment i potrošači očekuju od njih. U tom smislu, neophodno je poboljšati situaciju putem pojašnjenja uloge, odnosno jasno saopštiti šta pojedinci treba da rade i kako da se ponašaju.

**Konfliktnost uloge** predstavlja osećaj koji nastaje kada drugi imaju različita očekivanja od personalne uloge. Ovo najčešće nastaje u situacijama gde je službenik u podređenoj uslužnoj ulozi. Ovde se ističu četiri osnovna izvora konflikta:

- konflikt koji je sporedan za potrošača – službenik želi da učini više za potrošača nego što organizacija omogućava;

- konflikt sporedan za kompaniju – službenik se zauzima za organizaciju verujući da potrošač simulira i da nije u pravu ili je sebičan;
- konflikt vezan za potrošača – posebne grupe potrošača imaju različite zahteve za uslugama, npr. neki potrošači mogu smatrati glavnim poslom vodiča tuističkog putovanja da ih snabdeju informacijama. Drugi smatraju da se on mora brinuti o rasporedu vremena putovanja i
- konflikt vezan za kompaniju – organizacija očekuje od službenika da zadovolji potrošače koji mnogo traže i da obavi mnoštvo administrativnog posla povrh toga.

U tom smislu organizacija mora učiniti neke korake kako bi minimizirala ili izbegla ovu vrstu konflikta. Poslove treba dizajnirati prema sposobnostima ljudi koji pružaju uslugu. U slučaju potrebe, dati prioritet zadacima koje službenik svakako očekuje da mora ispuniti.

**Nedostatak motivacije** može biti poguban u procesu usluživanja zato što uspešni poslodavci sve više službenicima prepuštaju odgovornost i ovlašćenje. Pored prepuštanja veće odgovornosti, u skladu sa tim, zahteva se unapređenje sistema priznanja i nagrada. Službenik koji pruža uslugu potrošaču oseća se često sasvim izdvojenim na toj poziciji. On može smatrati da obavlja svoj posao bez dovoljne podrške, kako pomoćnog osoblja, tako i menadžmenta kompanije. Neophodno je za kompaniju da definiše zajednički cilj svih zaposlenih, kako bi težili da ga na najbolji mogući način ostvare.

Veljković smatra da je jako bitan faktor koji utiče na poslovanje sajamskih organizacija **organizaciona kultura**,<sup>247</sup> kao sistem „pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili ili usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje“.<sup>248</sup>

---

<sup>247</sup> Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 352

<sup>248</sup> Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2002). Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 391



### **3.8 Menadžment odnosa sa potrošačima**

#### **3.9.1 CRM segmenti**

Customer Relationship Management (CRM) predstavlja dobro izbalansiranu kompoziciju sastavljenu iz tri segmenta – tehnoloških alatki, poslovnih procesa i ljudskih resursa – koje firme koriste prilikom upravljanja odnosima sa kupcima. Još 60-tih godina prošlog veka Theodore Levitt navodi da se cilj svakog poslovanja sastoji u stvaranju i zadržavanju klijenata. To od kompanija zahteva posmatranje poslovnih procesa kroz konzistentne i integrisane napore da se otkriju, kreiraju, izazivaju i zadovolje potrebe klijenata.<sup>249</sup>

CRM se sastoji u kreiranju, razvijanju, održavanju, optimalizaciji i unapređenju dugoročnih, međusobno vrednovanih odnosa između potrošača i organizacije. Uspešan CRM fokusira se na razumevanje potreba i želja kupaca i postiže se implemenatcijom ove nužnosti u jezgro poslovanja kroz integraciju sa strategijom organizacije, ljudima, tehnologijom i poslovnim procesima CRM u suštini znači fundamentalne promene u načinu na koji se firme organizuju i poslovni procesi sprovode.<sup>250</sup>

Hronološki posmatrano, postoji niz priznatih imena i autora koji na svoj način definišu CRM. Džekson<sup>251</sup> pod CRM podrazumeva "marketinšku orijentisanost ka jakim, trajnim odnosima sa individualnim vrednostima". Paine<sup>252</sup> smatra da se CRM bavi "stvaranjem, razvojem i jačanjem pojedinačnih odnosa sa klijentima sa pažljivo ciljanim klijentima, kao i grupama klijenata, rezultirajući u maksimiziranju njihove ukupne vrednosti za korisnika". Kotler i Armstrong<sup>253</sup> definišu CRM kao "sveukupan proces izgradnje i održavanja profitabilnih odnosa sa potrošačima, isporukom superiorne vrednosti i zadovoljstva za korisnika." Izgrađivanje čvrstih odnosa sa korisnicima pretpostavka je stvaranja kompetitivne prednosti organizacije. Iako se navedene definicije po nekim elementima razlikuju, njihov zajednički sadržalac sastoji se u fokusu na pojedinačne, dugoročne kupac-prodavac odnose, od kojih obe strane imaju koristi.

Devedesete godine prošlog veka karakteriše težnja ka integrisanom posmatranju marketinga, prodaje, upravljanja distributivnim kanalima, tehnologiji i logističkoj

---

<sup>249</sup> Levitt, T. (1960) Marketing myopia. Harv Bus Rev, vol. 38, br. 4, str. 45-56.

<sup>250</sup> Hoffman, T. & Kashmeri, S. (2000). Coddling the customer. Computerworld, 34 (50).58-60.

<sup>251</sup> Jackson, B. B. (1985). Build customer relationships that last. Harvard Business Review, 63, 120-8.

<sup>252</sup> Payne, A. (2000), Relationship marketing: the U.K. perspective. Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks: Sage Publications. pp. 39-67.

<sup>253</sup> Kotler, P. Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing, 10th Edition. Pearson-Prentice Hall, New Jersey. str. 519

podršci u cilju povećanja korisničke satisfakcije. Reichheld i Sasser<sup>254</sup> naglašavaju odnose sa kupcima kao suštinske važnosti za organizacione performanse u smislu da uspostavljanje dugoročnih odnosa uvećava profit kompanije. Reichheld (1993)<sup>255</sup> zaključuje da ekonomske koristi od visoke lojalnosti jesu važne i u mnogim industrijama one objašnjavaju razlike između kompanija po pitanju troškova efektivnosti.

Uspešnost CRM zasnovana je na rešavanju četiri ključne oblasti: strategije, ljudi, tehnologije i procesa, i u slučaju kada sve četiri funkcionišu skladno stvara se mogućnost za ispoljavanje superiorne sposobnosti pri odnosu sa korisnicima.

### **3.9.2 CRM u uslužnoj delatnosti**

Karakteristike današnjeg poslovanja jesu brze i nepredvidive promene, globalizacija i deregulacija, brze tehnološke inovacije u kombinaciji sa sve moćnijim informacionim tehnologijama. Sve to stvorilo je veliki uticaj na upravljački dizajn u uslužnoj delatnosti. Zadaci restrukturiranja, između ostalog, podrazumevali su i prihvatanje nove "paradigme" u vezi marketing odnosa. Uspeh provajdera usluga zavisi od dugoročnog odnosa koji se razvijaju između provajdera i korisnika usluga. Veće emocionalne veze i poverenje između provajdera i korisnika usluga razvija potrebu za održavanjem i unapređenjem odnosa. Berri i Persuraman<sup>256</sup> uočavaju da se upravljanje odnosima sa kupcima svodi na brigu, privlačenje, razvoj i zadržavanje odnosa sa potrošačima. Berri naglašava da privlačenje novih kupaca treba posmatrati kao posredni korak u marketing procesu. Učvršćivanje odnosa, pretvaranje ravnodušnih kupaca u lojalne kao i ophođenje prema potrošaču kao prema partneru, deo je marketing napora organizacije.

Kupci su sve više zainteresovani za formiranje individualnih odnosa sa organizacijama.<sup>257</sup> Korisnici mogu steći određene društvene beneficije zahvaljujući dugotrajnim odnosima sa pružaocima usluga. Pored koristi od osnovnih usluga, korisnici dobijaju i svojevrsnu vrstu prijateljskih odnosa, što im

---

<sup>254</sup> Reichheld, F.F. and Sasser, E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review. 68, 105-111 dostupno na: [http://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1937438](http://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1937438) (datum pristupa 23.02.2018. godine)

<sup>255</sup> Reichheld, F.F. (1993). Loyalty-based management. Harvard Business Review. Vol. 71. pp. 64-73.

<sup>256</sup> Berry, L.L. Parasuraman, A. (1991). Marketing services: Competing through Quality. New York: The free press, str. 93

<sup>257</sup> Berry, I. Parasuraman, A. (1991). Marketing services: Competing through Quality. New York: The free press

stvara osećaj udobnosti i bezbednosti. Takvo osećanje smanjuje anksioznost i povećava poverenje u organizaciju, što ukazuje na to da usluge treba posmatrati kao nastupe u kojima zaposleni, na osnovu iskustva, igraju glavnu ulogu u oblikovanju pružanja usluga.<sup>258</sup>

### **3.9.3 CRM organizacija**

Kada se govori o dobro smišljenom i postavljenom dizajnu organizacije, sposobnom da na pravi način implementira CRM principe, mora se obratiti pažnja na:<sup>259</sup>

**Organizacionu strukturu** - CRM zahteva da celokupna organizacija radi na zajedničkom cilju kreiranja i negovanja čvrstih odnosa sa potrošačima. Kao takav, strukturalni dizajn organizacije mora biti takav da najefikasnije optimalizuje odnose sa kupcima, što uključuje uspostavljanje korisnički fokusiranih timova, multi-disciplinarnih timskih segmenata kao i multi funkcionalnih timova. Svi ovi strukturni dizajni zahtevaju strogu interfunkcionalnu koordinaciju i interfunkcionalnu integraciju.

**Široku posvećenost resursima** - Uspeh u sticanju novih korisnika, zadržavanju postojećih kao i razvoju odnosa sa njima, zavisi od posvećenosti kompanije sa svojim vremenom i resursima u pravcu identifikovanja i zadovoljavanja ključnih potreba korisnika.

**Upravljanje ljudskim resursima** - strategija, ljudi, tehnologije i procesi su od vitalnog značaja za CRM, ali zaposleni kao individualci prilikom pružanja uslužnih susreta, su ti koji čine temelj odnosa sa potrošačima. Prema Kraussu<sup>260</sup>, najteži deo za organizaciju da postane CRM-orijentisana nije tehnologija, već ljudi.

## **3.9 Motivisanje izlagača i posetioca**

**Motivacija** je ključan pojam za razumevanje razloga ponašanja ljudi na određeni način. Motivi predstavljaju pokretače akcije. B. Mašić smatra da je poznavanje motivacije esencijalno za razumevanje kako ljudi uopšte funkcionišu te stoga i

---

<sup>258</sup> Bitner, M.J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*. 23:4. pp. 246-251.

<sup>259</sup> Ryals, L Payne, A. (2010). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*. Volume 9, 2001 - Issue 1. pp. 3-27.

<sup>260</sup> Krauss, M. (2002). At many firms, technology obscures CRM. *Marketing*. 36:6. p. 5.

unutar sajamskih organizacija, kao i u svim relacijama koje sajamska organizacija ima sa drugim ljudima iz eksternog okruženja.<sup>261</sup>

Pre donošenja bilo kakve odluke u vezi sa organizovanjem sajma, važno je da sajamske organizacije razumeju **koje determinante određuje izbor učešća izlagača i posetilaca**, te da sagledaju njihove potrebe i očekivanja. Uspeh i neuspeh celokupnog događaja zavise od analitičnosti sajamskih organizacija da razumeju motive i potrebe ovih komplementarnih grupa. Iako odgovor na pitanje o motivaciji izlagača naizgled može biti očigledan, te da izlagači imaju potrebu i obavezu da sprovedu aktivnosti vezane za njihovu delatnost, stvarna motivacija je daleko kompleksnija. Organizovanje sajma znači staviti na tržište uslugu koja je već dostupna. Stoga je pravo čitanje, koje su komponente koje čine novi sajam privlačnim odnosno koje karakteristične osobine mogu razlikovati ovu sajamsku izložbu od drugih i generisati interes učesnika, znajući da učešće može biti prilično skupo, a učesnici očigledno očekuju povrat od svog ulaganja.<sup>262</sup>

Važni su **kvantifikacioni pokazatelji**, poput podataka o učešću (koliko izlagača i posetilaca) koji često sajamske organizacije koriste kao parametar uspeha i važan faktor prodaje. Ali kvantitativna dimenzija nije jedina, a u svakom slučaju se ne može primeniti na nov sajam.

Kvalitativni resursi su važni a često i odlučujući u slučaju kada se sajamska industrija organizuje prvi put. U tom slučaju kvalitet nije namenjen kao vrednost koju klijenti dodeljuju servisu, ali se odnosi na jedinstvenost ili specijalnost događaja na tržištu i na način na koji se događaj shvata i njegov kapacitet da ispuni očekivanja. Tada treba primeniti marketinški pristup, čija je polazna tačka korisnik. Iako se na sajmu može očekivati niz učesnika, za marketing odeljenja sajamskih organizacija, potrebno je razmatrati dva glavna aktera i oni čine fokus događaja: izlagači i posetioci.

Motivacija za učešće na sajmu za izlagača ogleda se u prilikama koje izlagači dobijaju da:<sup>263</sup>

- Predstave svoje proizvode ili usluge i dođu do ciljane publike;
- Stvore ili ojačaju vidljivost i podignu svest i interesovanje za svoje kapacitete snabdevanja;
- Učestvuju u istraživanjima i širenju informacija;

---

<sup>261</sup> Mašić, B. (2010). Menadžment. Beograd; Univerzitet Singidunum, str. 338.

<sup>262</sup> Group of authors (2012). Basics for organizing trade fairs a guide for developing countries. Geneva: International trade centre. Dostupno na: <https://wfto.com/> (datum pristupa 04.03.2018. godine), str. 8

<sup>263</sup> Group of authors (2012). Basics for organizing trade fairs a guide for developing countries. Geneva: International trade centre. Dostupno na: <https://wfto.com/> (datum pristupa 04.03.2018. godine), str. 9

- Identifikaciju potencijalnih kupaca ili jačanje odnosa sa postojećim;
- Uspostave povratne i napredne poslovne veze;
- Identifikuju agente;
- Pregovaraju o ponudama koje mogu dovesti do stvarnih naloga;
- Razvijaju mrežu odnosa;
- Upoznaju potencijalne partnere koji mogu dovesti do poslovnih saveza.

Ovi motivi su zajednički za sve izlagače, bilo da su proizvođači ili dobavljači proizvoda i usluga duž lanca vrednosti industrije. Za neke izlagače, učešće je pitanje prestiža i moraju se pokazati i ponovo potvrditi svoje mesto u sektoru.

Motivacija za učešće na sajmovima u svakom slučaju ne samo da je povezana sa relacijom dobavljač- klijent, već ima i druge aspekte horizontalne prirode kao što je:<sup>264</sup>

- Istraživanje tržišta i posmatranje trendova;
- Razmena iskustava;
- Prikupljanje informacija;
- Upoređivanje performansi kvaliteta, cene i marketinga;
- Prisustvuje tehničkim sesijama / konferencijama / simpozijima i drugim sličnim funkcijama organizovanim u okviru trgovačkog sajma kao sporednog događaja;
- Obilazak lokalne industrije;
- Turizam.

I posetioci sajamskih manifestacija mogu deliti neke motive izlagača, stoga ne treba vršiti striktnu polarizaciju motiva s jedne strane izlagača odnosno dobavljača u odnosu na druge posetioce odnosno kupce.

Kako je definicija posetilaca prilično heterogena te posetioci mogu biti iz bilo koje kategorije. Oni takođe mogu biti dobavljači koji su odlučili da ne učestvuju kao izlagači. Pored toga, dobavljači i kupci nalaze se i među izlagačima u određenim sektorima gde se izvoz odvija na mnogim nivoima lanca snabdevanja, od sirovine, do gotovih proizvoda. Dakle, sajam je multifunkcionalna tačka sastanka gde se u skraćenom vremenskom periodu mogu uspostaviti mnogi kontakti koji vode ka poslovanju, partnerstvu i razvoju znanja.

---

<sup>264</sup> Group of authors (2012). Basics for organizing trade fairs a guide for developing countries. Geneva: International trade centre. Dostupno na: <https://wfto.com/> (datum pristupa 04.03.2018. godine), str. 10

U svakodnevnim uslovima većina učesnika je iz zemlje domaćina, za koju je sajam dobra promocijna mogućnost. Osim opštih razloga, važno je da sajamske organizacije identifikuju najuticajniji faktor za privlačenje stranih učesnika zato što oni određuju marketing događaja i utiču na promociju i komunikacijsku kampanju.

### ***3.10 Upravljanje kvalitetom kao element strateškog opredeljenja sajamske organizacije***

Postoje različite definicije kvaliteta. Prema ISO 8402:1994<sup>265</sup> **kvalitet** je „celokupnost karakteristika nekog entiteta koje se odnose na njegovu sposobnost da zadovolji iskazane potrebe koje se podrazumevaju.“ Prema ISO 9000-2005<sup>266</sup> standardu kojeg je kasnije zamenio ISO 9000-2015<sup>267</sup> kvalitet je „nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve.“

Nekoliko filozofija i koncepata je važno za adekvatnost upravljanja kvalitetom sajamskih organizacija, kao što su menadžment kvaliteta, TQM, QMS i atraktivni kvalitet.

**Menadžment kvaliteta** se odnosi na procese, a ne na krajnji kvalitet proizvoda odnosno usluge. Ovaj proces stoga se odnosi na planiranje proizvoda ili usluge, resurse koji su potrebni kao i merenje njihove efikasnosti.<sup>268</sup>

**Menadžment kvaliteta** sajamskih organizacija preduslov je njihovog obezbeđenja dugoročnog i održivog razvoja, i preduslov njihovog opstanka na tržištu. Menadžment kvaliteta je u centralnom fokusu savremenog poslovanja svih organizacija koje dalekosežno razmišljaju o svom rastu i razvoju.<sup>269</sup>

---

<sup>265</sup> ISO 8402:1994 Quality management and quality assurance. International Organization for Standardization (ISO). Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/20115.html> (datum pristupa 10.09.2017. godine)

<sup>266</sup> ISO 9000:2005 Quality management systems. International Organization for Standardization (ISO). Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/42180.html> datum pristupa 10.09.2017. godine)

<sup>267</sup> ISO 9000:2015 Quality management systems. International Organization for Standardization (ISO). Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (datum pristupa 10.09.2017. godine)

<sup>268</sup> Heleta, M. (2008). Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 21

<sup>269</sup> Pirs, A. Robinson, R. (2011). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control 12 edition. Boston, Mass. ; Mexico City : McGraw-Hill Irwin, str. 165

**Total Quality Management (TQM)** je operativna filozofija posvećena zadovoljstvu kupaca i stalnom usavršavanju. TQM je posvećen kvalitetu i izvrsnosti, i organizacije koje odaberu ovu filozofiju žele da budu najbolje u svim funkcijama. Pošto TQM ima za cilj smanjenje troškova i poboljšanje kvaliteta, može se koristiti kao program za implementaciju sveobuhvatne poslovne strategije ili diferencijacije.<sup>270</sup>

TQM filozofija se odnosi na to da se rade prave stvari, što je delom i formulacija filozofije strateškog menadžmenta. Formulacija filozofije operativnog menadžmenta je kao dodatak, da se stvari rade ispravno prvi put. Radite stvari bolje je treća formulacija koja je važna za TQM i odnosi se na filozofiju menadžmenta ocenom i poboljšanjem.<sup>271</sup>

Slika ispod ilustruje tripartitni koncept TQM filozofije i njeno uporište u strateškom menadžmentu, operativnom menadžmentu i menadžmentu ocenom i poboljšanjima.

**Slika 37. TQM filozofija kvaliteta**



Heleta, M. (2010). TQM, modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi. Beograd: Zavod za udžbenike, str. 134

Nisu naravno, svi TQM programi uspešni. Prema istraživanjima iz 2012. godine u kom je učestvovalo 325 proizvodnih firmi u Kanadi, Mađarskoj, Italiji, Libanu,

<sup>270</sup> Wheelen, T.L. Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy, toward global sustainability, 13 edition. Boston: Pearson, str. 318

<sup>271</sup> Heleta, M. (2010). TQM, modeli izvrsnosti i inetgrisani menadžment sistemi. Beograd: Zavod za udžbenike, str. 133



Tajvanu i Sjedinjenim Državama otkrilo je da su TQM i „just in time“ dva najbolja programa za poboljšanje performansi kompanija. Ova studija se složila sa drugima kojima je identifikovan TQM i LEAN proizvodnja kao vrhunska metodologija poboljšanja performansi preduzeća u SAD i Kini. Analiza uspeha i neuspeha TQM-a zaključila je da je ključni sastojak i preduslov uspešnosti implementacije TQM upravo menadžment. Uspešni programi TQM-a se javljaju u onim kompanijama u kojima "vrhunski menadžeri prelaze van defanzivnih i taktičkih orijentacija kako bi prihvatili razvojnu orijentaciju".<sup>272</sup>

Osnovni sastojci TQM-a su:<sup>273</sup>

- **Intenzivan fokus na zadovoljstvo kupaca:** Svi zaposleni, bez obzira na radne zadatke i sektor kom pripadaju, shvataju da njihovi poslovi postoje samo zbog potreba kupaca. Na taj način se svim zaposlenima mora pristupiti u smislu kako će uticati na zadovoljstvo kupaca.
- **Unutrašnji i eksterni kupci:** Zaposleni u odeljenju za isporuku može biti interni kupac drugog zaposlenog koji vrši sastavljanje proizvoda, baš kao što je osoba koja kupuje proizvod klijent celokupne kompanije. Zaposleni mora biti jednako zabrinut zbog zadovoljstva unutrašnjeg kupca kao kod zadovoljavanja spoljašnjeg kupca.
- **Precizno merenje svake kritične varijable u poslovanju kompanije:** To znači da zaposleni moraju biti obučeni u smislu merenja, načina merenja i načina interpretacije podataka. Pravilo TQM-a je da možete poboljšati samo ono što merite.
- **Kontinuirano poboljšanje proizvoda i usluga:** Svako shvata da operacije treba kontinuirano pratiti kako bi pronašli načine za poboljšanje proizvoda i usluga.
- **Novi radni odnosi zasnovani na poverenju i timskom radu:** Važna je ideja o osnažavanju zaposlenih i pružanju širine u načinu na koji ostvaruju ciljeve kompanije.

**Sistem menadžmenta kvaliteta (QMS)**, predstavlja spoj organizacione strukture i kulture, odgovornosti i procedura, procesa i potrebnih resursa za uspostavljanje menadžmenta kvaliteta.<sup>274</sup>

---

<sup>272</sup> Wheelen, T.L. Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy, toward global sustainability, 13 edition. Boston: Pearson, str. 318

<sup>273</sup> Wheelen, T.L. Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy, toward global sustainability, 13 edition. Boston: Pearson, str. 318

<sup>274</sup> Đergović, D. M., & Kukobat, L. M. [2017]. Menadžment kvaliteta u brodarskim kompanijama. Tehnika, 72(3), 448-454.



Pekar smatra da bi organizacija procenila potrebe vaših kupaca, te mora koristiti inpute podataka svih zaposlenih za kontakt sa klijentima. U organizaciji koja prati principe TQM-a, input može da dođe od predstavnika prodaje, marketing grupe, odeljenja za kvalitet, proizvodnju, i drugih funkcija u preduzeću.

Reaktivni input podataka je u obliku žalbi klijenata ili od tumačenja naloga za kupovinu kupaca ili upita o prodaji. Kada se primaju žalbe kupaca, bilo kao pismene žalbe ili u vidu vraćene robe, većina organizacija reaguje kao vatrogasci i fokusira se na vruću tačku. Pekar kaže da često organizacije ignorišu sistem koji je stvorio problem. Kada se primi nalog za kupovinu ili prodaja, većina organizacija tumači zahteve svojih kupaca kroz ogledalo svojih paradigmi.<sup>275</sup>

Efektivan **sistem menadžmenta kvaliteta** neizostavno obuhvata i aktivnosti usmerene na podršku uspostavljanja sistema menadžmenta kvaliteta u sajamskim organizacijama, a u pogledu planiranja, realizacije, kontrole, odlučivanja i postojanja potrebnih resursa. Efektivan sistem menadžmenta kvaliteta sajamskih organizacija podrazumeva i različite aktivnosti vezane za isporučenje sistema kvaliteta, koje su prilagođene radnim procesima u sajamskim organizacijama, liderstvo, performanse, kao i aktivnosti vezane za ljudske resurse odnosno za zadovoljenje zahteva kompetentnosti sistema menadžmenta kvaliteta zaposlenih.

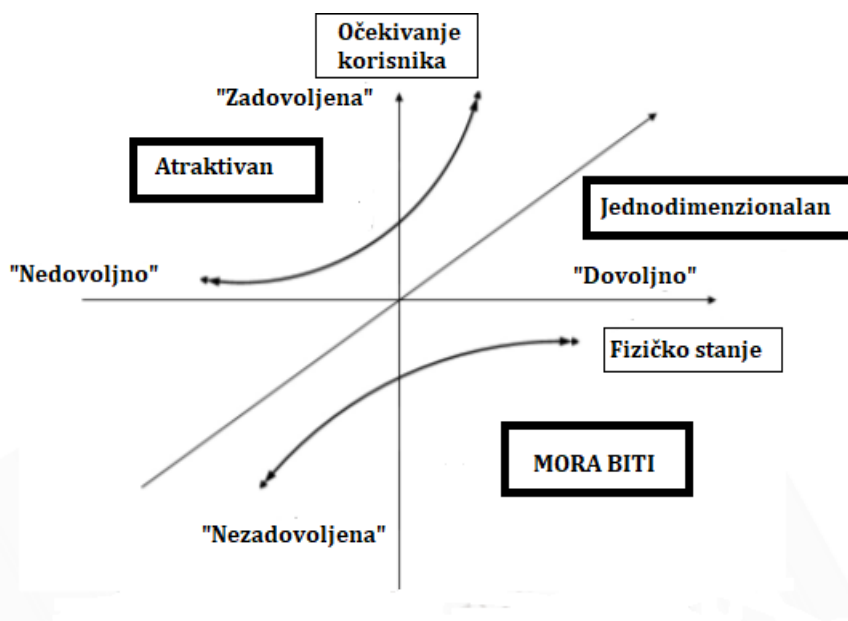
Kako mogu postojati različiti pristupi kvalitetu, subjektivni i objektivni Kano je ujedinio pristupe objektivnog i subjektivnog kvaliteta i uveo koncept **atraktivnog kvaliteta proizvoda**. Pristup objektivnog kvaliteta se zasniva na „proveri usaglašenosti sa utvrđenim zahtevima“, dok se pristup relativnog subjektivnog kvaliteta zasniva na „ispunjenju očekivanja kupaca“<sup>276</sup> Koncept atraktivnog kvaliteta kreće od toga da li proizvod odnosno usluga zadovoljava potrebe i očekivanje kupaca.

---

<sup>275</sup> Pekar, J.P. (1995). Total Quality Management: Guiding Principles for Application. Philadelphia: ASTM Manual Series: MNL 22, str. 5

<sup>276</sup> Heleta, M. (2008). Menadžment kvaliteta. Bepgrad: Univerzitet Singidunum, str. 123

Slika 38. Koncept atraktivnog kvaliteta



Izvor: Heleta, M. (2008). Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 123

Koncept atraktivnog kvaliteta smatra da kvalitet kao „mora biti“, i stepen zadovoljenja karakteristika koje određuju takvo fizičko stanje proizvoda i atraktivan kvalitet. Ovaj kvalitet obuhvata stepen ispunjenja očekivanja kupaca.<sup>277</sup> Stoga se sajamske organizacije moraju **orijentisati na koncept atraktivnog kvaliteta** kako bi njihovi proizvodi i usluge bili bazirani na očekivanjima potrošača odnosno izlagača i posetioca. Ovo se može postići samo **kontinuiranim istraživanjem tržišta i inovacijama**.

ISO međunarodna organizacija za standardizaciju<sup>278</sup> razvila je grupu standarda ISO 9000. ISO 9000 je skup međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom i osiguranje kvaliteta koji su razvijeni da pomognu kompanijama da efikasno dokumentuju elemente sistema kvaliteta koji treba implementirati kako bi se održao efikasan sistem kvaliteta. Oni nisu specifični za bilo koju industriju i mogu se primieniti na organizacije bilo koje veličine.

ISO 9000 može pomoći kompaniji da zadovoljava potrebe svojih kupce, ispunjava regulatorne zahteve i postigne kontinuirano poboljšanje. Međutim, treba ga smatrati prvim korakom, osnovnim nivoom sistema kvaliteta, a ne potpunom garancijom kvaliteta.

<sup>277</sup> Heleta, M. (2008). Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 123

<sup>278</sup> International Organization for Standardization - ISO <https://www.iso.org/> (datum pristupa 10.09.2017. godine)

Sajamske organizacije, ukoliko to već nisu mogle bi da **implementiraju ISO standarde 9000**<sup>279</sup>, i ostvare brojne prednosti kao što su porast prodaje, smanjivanje troškova, povećanje efikasnosti, izlazak na nova tržišta, bolje upravljanje žalbama potrošača i drugo.<sup>280</sup>

Doduše, brojne sajamske organizacije su članovi UFI<sup>281</sup> globalne asocijacije izlagačke industrije koja ima razvijen sistem akreditacije kvaliteta sajamskih događaja, pa su u toj meri sajamske priredbe koje su odobrene da nose epitet UFI događaja organizaovane shodno postulatima kvaliteta, uz pretpostavku da je UFI standardizacija zasnovana na osnovnim paradigmama kvaliteta.

Kako se sajamske organizacije susreću sa sve većom konkurencijom na tržištu trude se da zadrže svoje pozicije s jedne strane ali i da osvajaju nova tržišta s druge. Stoga im kvalitet proizvoda i/ili usluga može pomoći u njihovim naporima da se repositioniraju odnosno pozicioniraju kroz prepoznatljivost na tržištu. Ukoliko sajamske organizacije uspostave sistem menadžmenta kvalitetom ISO 9001 dobiće pre svega smernice za efikasno i efektivno procesno organizovanje sistema.<sup>282</sup>

Prema dostupnim podacima sajamske organizacije Beogradski sajam i Novosadski sajam nisu implementirale ISO standarde.

---

<sup>279</sup> Videti: ISO 9000 series standards <http://asq.org/learn-about-quality/iso-9000/overview/overview.html> (datum pristupa 20.08.2017. godine)

<sup>280</sup> Heleta, M. (2008). Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 104

<sup>281</sup> The Global Association of the Exhibition Industry (UFI) <http://www.ufi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

<sup>282</sup> Drenovac, A. Ž., Drenovac, B. Ž., & Drenovac, D. M. [2013]. Uvođenje sistema menadžmenta kvalitetom ISO 9001 - proces, značaj i benefiti. Vojnotehnički glasnik, 61(3), 248-267.

## 4 OSNOVE PROGRAMSKOG UPRAVLJANJA (PROGRAM MENADŽMENT) SAJAMSKOM ORGANIZACIJOM

### *4.1 Upravljanje projektima kao delom programskog upravljanja*

Jovanović smatra da je **program menadžment** „savremena disciplina projektnog menadžmenta koja se odnosi na upravljanje više projekata koji su usmereni ka postizanju jedinstvenog cilja programa.“<sup>283</sup> On zahteva formiranje posebne organizacije koja će upravljati programom -projektnog biroa.

Dakle, projektni menadžment se odnosi na upravljanje jednim projektom, a program menadžment na više projekata koji čine **program**. Sam termin program se odnosi na veliki, kompleksan poduhvat.<sup>284</sup>

Akcent kod projektnog menadžmenta je na vremenu realizacije projekta, dok je kod program menadžmenta ne samo na vremenu već i na resursima, u smislu da se postojeći resursi uključuju na više projekata kako bi bili optimalno uposleni odnosno iskorišćeni.

Naravno, nukleus programskog upravljanja leži u upravljanju projektima.

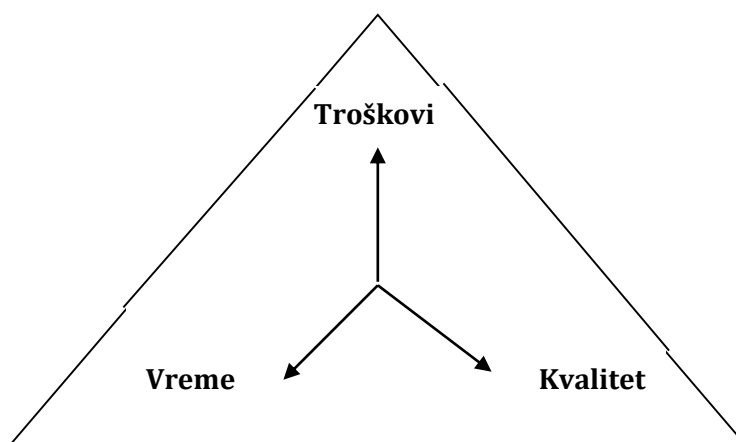
Projekti se implementiraju kako bi odgovorili na ciljeve preduzeća odnosno **stejkholdera** na projektu. U ovom kontekstu termin stejholderi se koristi da označi grupe pojedinaca koje polažu interes u projekat, a mogu i ne moraju biti investitori. Važno je da ciljevi projekta budu jasno definisani i da relativni značaj ovih ciljeva bude jasno utvrđen. Primarni ciljevi se obično mere vremenom, troškovima i kvalitetom i njihova relacija je prikazana slikom ispod.

---

<sup>283</sup> Jovanović, P. (2006). Upravljanje projektima. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 73

<sup>284</sup> Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 353

Slika 39. Trougao projektnih ciljeva



Izvor: Smith, N.J.(2002). Engineering project management, second edition.  
Blackwell science, str. 10

Smith smatra da korišćenje jednakostraničnog trougla u ovom kontekstu je namerno, zato što je često izvesna situacija u kojoj se ostvaruju dva od tri primarna cilja, a ostvarivanje sva tri je skoro nemoguće. Pozicija projekta u relaciji sa tri primarna cilja je stvar izbora. Kada se očekuje raniji završetak projekta, u slučaju na primer lansiranja novog proizvoda, potrebno je prvo izvršiti probaj na tržište, što ukazuje na to da projekat ne mora biti završen bez obzira na troškove, niti znači da kvalitet projekta može biti kompromitovan, ali vreme je važno.

U slučajevima kada se zahtevaju minimalni troškovi razvoja, npr u slučaju nekih humanitarnih izložbi, kvalitet i vreme moraju biti žrtvovani. Kada se od projekta zahteva ultimativno kvalitet, kao što je slučaj sa projektima visoke tehnologije, troškovi i vreme su od sekundarnog značaja. Relativni značaj svakog cilja mora biti pažljivo razmotren zato što odluke koje se donose u okviru projekta biće bazirane na balansu primarnih ciljeva. Neadekvatna definicija relativiteta ciljeva i loša komunikacija ciljeva često mogu biti uzrok neuspeha projekata. Neophodno je organizovati sastanak svih učesnika u projektu i vlasnika projekta kako bi se osiguralo da su sve odluke koje se donose usklađene sa primarnim ciljevima projekta.<sup>285</sup>

**Uspeh projekata** u fazi planiranja i u fazi realizacije zavisi od **brojnih faktora**, pre svega od definisanja **ciljeva projekata**, stoga je važno uspostaviti definisati i komunicirati sa članovima projektnog tima i stejkholderima jasne ciljeve svakog projekta. Potom uspeh projekta zavisi od **rizika**. Da bi uspeo projekat, organizacija mora biti svesna rizika koje sa sobom nosi ciljevi projekta. Ako rizici nisu

<sup>285</sup> Smith, N.J.(2002). Engineering project management, second edition. Blackwell science, str. 12

identifikovani, uspeh ne može biti postignut. Obim događaja koji može iznenaditi projektni tim može biti toliko velik da ih onemogućuje da ostvare ciljeve.

**Rane odluke** također mogu uticati na uspeh projekta. Uspeh mnogih projekata govori u prilog tome da je neophodno prvo dobro razmisliti i doneti dobre planove izvršenja, pre nego se počne bilo šta proizvoditi ili npr. graditi i slično.

**Planiranje projekata** također utiče na uspeh projekata. Forma planiranja i vreme provedeno u izradi planova mora biti adekvatno. Nedovoljno vreme i posvećenosti planovima projekata može dovesti do toga da projekat propadne. Naravno, sa druge strane, isuviše detaljni planovi mogu brzo postati neaktuelni i ignorisani od strane članova projektnog tima.

**Vreme i novac** utiču na uspeh projekata. Pravilan izbor vremena rada na projektu, i dobra procena troškova resursa potrebnih za projekat moraju se sinhrono razmatrati, osim u vanrednim situacijama.

**Vanredne situacije i urgentnost** vrše uticaj na krajnji ishod projekta. Projekat je hitan ukoliko je vrednost njegovog bržeg izvršenja u odnosu na uobičajeno vreme bitnije od troška koje ta urgentnost proizvede. Oznaka hitnosti mora biti ograničena samo na rad u kom trošak ne predstavlja ograničenje u korišćenju bilo kakvih resursa koji se mogu koristiti u radu da bi rad bio onoliko brz koliko je to fizički moguće.

**Posvećenost projektnog tima** je važan element uspešnosti projekta. Disperzirani projektni timovi su često neuspešni, dok su koncentrisatni timovi uspešni. Projektni tim koji je posvećen projektu ukoliko je to moguće mora biti lociran na jednom mestu. Razdvajanje ljudi dovodi do nerazumevanja, grešaka u komunikaciji i loše upotrebe ideja i ekspertize. Svi ljudi koji doprinose projektu, bez obzira na tip njihovog angažovanja (part-time ili full-time), moraju da budu posvećeni timu. Tim mora biti okupljen na vreme da bi mogli da osmisle način na koji će raditi kao i sistem komunikacije. Konsultanti, dobavljači, ugovorno angažovani i drugi koji isporučuju proizvode i usluge moraju da budu određeni na vreme da bi mogli da mobilizuju svoje resurse, obuču zaposlene i izrade plan svojih aktivnosti.<sup>286</sup>

**Zastupljenost u donošenju odluka** uslovljava i uspešnost izvršenja projektnih aktivnosti i na kraju uspeh samog projekta. Uspeh zahteva od svih i po hijerarhijskoj liniji nadole da budu uključeni u ostvarenje projektnih ciljeva, a

---

<sup>286</sup> Smith, N.J.(2002). Engineering project management, second edition. Oxford: Blackwell science, str. 13

neretko i u formulisanje samih ciljeva. Realan sistem zahteva da ljudi koji donose odluke uključe i one koji će tim odlukama kasnije biti pogođeni.

Wearne smatra da **komunikacija** vrši direktan uticaj na rezultate projekata. Priroda rada na projektima se menja kao i potrebna komunikacija. Mnogi projekti su propali zato što je komunikacija unutar projekta bila loše organizovana. Sistem komunikacije mora biti planiran i nadgledan, inače će informacije kasniti, dolaziti do pogrešnih ljudi i slično. Takve informacije nemaju vrednost za donosiocce odluka.<sup>287</sup>

Svaki projekat, bez obzira na veličinu, mora da ima promotera, osobu koja će biti posvećena uspehu projekta. Snaga svih resursa projekta mora biti data jednoj osobi za koju se veruje da će moći da dobro upravlja problemima. Reč je o menadžeru projekta.

**Delegacija autoriteta** ukoliko nije adekvatna može usloviti neuspeh mnogih projekta, pogotovo gde odluke o projektu zavise od ljudi koji su udaljeni od problema. Ovakve situacije su odložile aktivnosti na projektu i prouzrokovale brojne krize, dodatne troškove i gubitke, kao i gubitak poverenja u menadžment.

Projekti sa sobom mogu doneti brojne promene odgovornosti, opsega projekta i planova, usled različitih kriza, koje su neizbežne kada su dugi projekti u pitanju. Važno je da postoji dobar sistem za rešavanje problema i sposobnost da se razmišlja o problemima i donose validne odluke.

Važno je da sajamske organizacije pažljivo biraju projekte koje će realizovati. **Modeli skrininga** pomažu menadžerima sajamskih organizacija da odaberu u najbolje projekte. Skrining modeli su u zavisnosti od izbora sajamskih organizacija, numerički ili nenumerički i moraju biti realni, dobrog kapaciteta, fleksibilni, jednostavni za korišćenje, ekonomični i uporedivi.<sup>288</sup>

U literaturi se pojavljuju različiti procesi upravljanja programom. Jovanović preporučuju tzv. **konsolidovani model**.<sup>289</sup> Konsolidovani model ima sedam faza: planiranje, prenošenje, konsolidovanje, procenu, ispitivanje i donošenje odluka, širenje i merenje i kontrola.

Planiranje kao faza procesa upravljanja programom odnosi se na planiranje vremena i resursa svakog projekta, a prenošenje na distribuciju pojedinačnih

---

<sup>287</sup> Wearne, S.H. (1995). Engineering project management, first edition. Oxford: Blackwell science, str. 35

<sup>288</sup> Pinto, J.K. (2013). Project Management: Achieving Competitive Advantage, third edition. Pearson, str. 21

<sup>289</sup> Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 358

planova u centralnu evidenciju, nakon čega sledi konsolidacija odnosno izvršenje kombinatorike pojedinačnih planova u tzv. plan program.

Nakon konsolidovanja, nadovezuje se **faza procena** u okviru koje se gleda da li su pojedinačni projekti u sukobu te se sagledavaju problemi. Nakon konsolidovanja, vrši se tzv. širenje, odnosno faza vraćanja odluka nazad do pojedinačnih projektnih timova, da bi se početni planovi svakog pojedinačnog projekta, korigovali. Na kraju, poslednja faza procesa upravljanja programom je faza merenja i kontrole u okviru koje se postignuti rezultati evaluiraju odnosno prati uspeh svakog pojedinačnog projekta i samog programa.

## **4.2 Upravljanje performansama sajamske organizacije**

Profesor Todorović navodi da su performanse preduzeća „dometi u ostvarenju postavljenog cilja. **Ukoliko je cilj preduzeća loše definisan ni merila performansi, ma koliko dobro odabrana, ne mogu biti od velike pomoći u navođenju preduzeća ka cilju, niti u oceni uspešnosti menadžera.**<sup>290</sup>

**Upravljanje performansama zaposlenih:** Zaposleni očekuju da znaju na osnovu kojih parametara će biti ocenjivan njihov učinak i da im se identifikuju ključne vrednosti i performanse koje menadžeri odnosno organizacija očekuju od njih. Idealna situacija je takva da ciljevi svakog zaposlenih proizilaze iz organizacionih ciljeva i doprinose ukupnim ciljevima organizacije. Ciljevi menadžera dolaze od ciljeva potpredsednika organizacija, njegovi od predsednika itd.

Ciljeve nije lako postaviti. Pri njihovom postavljanju važno je da se ima u vidu da ciljevi moraju biti u skladu sa poznatim akronimu **S.M.A.R.T.** Ciljevi moraju biti **specifični** i da jasno navode željene rezultate. Moraju biti merljivi i davati odgovor na pitanje: „Koliko?. Ciljevi moraju biti i izazovni, ali i dostupni. Takođe, prilikom postavljanja ciljeva zaposlenima, organizacija se mora truditi da odredi **relevantne** ciljeve koji jasno proizilaze iz onoga što menadžer i organizacija žele postići. Naravno, neophodno je da ciljevi budu blagovremeni (**timely**) te da odražavaju rokove i važne događaje.<sup>291</sup>

Različite studije sugerišu četiri smernice za postavljanje ciljeva performansi: <sup>292</sup>

---

<sup>290</sup> Todorović, M. (2010). Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 49

<sup>291</sup> Dessler, G. (2013). The Strategic Role of Human Resource Management, 10th edition, Prentice Hall. str. 285 - 287.

<sup>292</sup> Videti: Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review, Vol. 70, Issue 11, pp. 35-36. dostupno na:



1. **Dodeljivanje specifičnih ciljeva:** Zaposleni koji imaju jasno definisane ciljeve obično imaju bolje rezultate od onih koji te ciljeve nemaju.

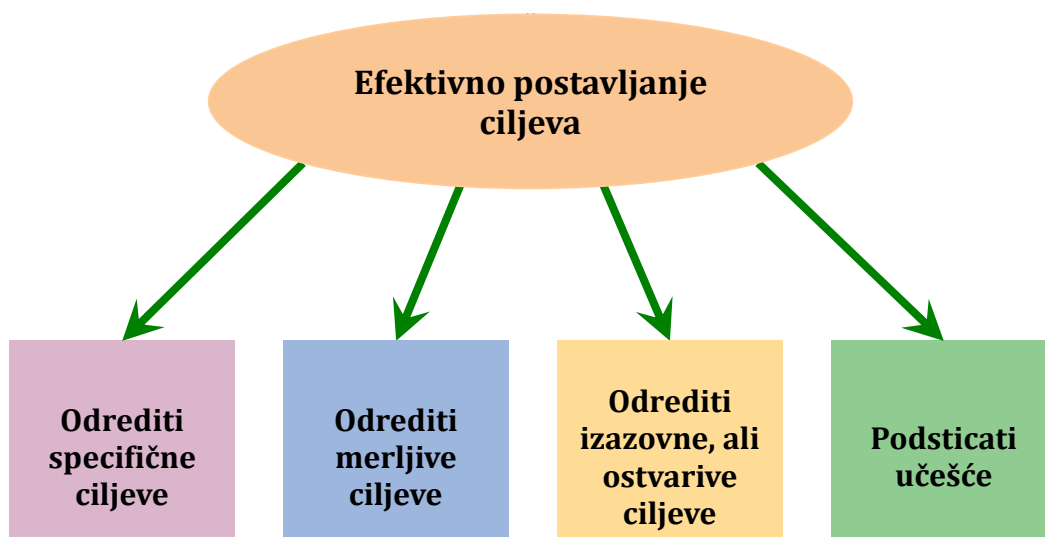
2. **Dodeljivanje merljivih ciljeva:** Ciljevi moraju imati i kvantitativne odrednice (u prodaji su često u pitanju targeti u vidu povećanja prodaje (u apsolutnoj vrednosti ili u procentima u odnosu na bazni period, smanjenja troškova i sl.) a potom je neophodno odrediti i rokove u kojim se očekuje izvršenje ciljeva).

3. **Dodeljivanje izazovnih, ali izvodljivih ciljeva:** Ciljevi bi trebali biti izazovni, ali ne tako teški da bi iz zaposleni percipirali kao nerealne ili neostvarive, što bi ih demoralisalo i možda čak stvorilo otpor ka aktivnostima potrebnim za realizaciju tako definisanih ciljeva.

4. **Podsticanje participacije (učestvovanja):** Participativno postavljene ciljevi donose bolje performanse u odnosu na dodeljene ciljeve. Participativno postavljene ciljevi ukoliko su viši od dodeljenih mogu biti učinkovitiji. Ukoliko krenemo od premise da je lakše postaviti više standarde ukoliko su u proces postavljanja ciljeva uključeni zaposleni, možemo zaključiti da njihovo učešće olakšava sam proces i povećava šanse da će se ostvariti planirane performanse.

Slika ispod prikazuje opisane smernice za postavljanje S.M.A.R.T. ciljeva.

**Slika 40. Definisanje ciljeva i radnih standarda zaposlenih**



Izvor: Autor prema: Dessler, G. (2013). The Strategic Role of Human Resource Management, 10th edition, Prentice Hall. str. 285 – 287.

<http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (datum pristupa 20.02.2017. godine)

Neke organizacije predstavljaju **sisteme visokih performansi**. U okviru ovakvih sistema, sve upravljačke funkcije i poslovni sistemi imaju strateške zadatke da održe optimalno visok nivo performansi organizacije. Npr. sistem za menadžment ljudskih resursa koji mora odgovoriti na izazove i potrebe ovakve organizacije mora se razlikovati od sistema za menadžment ljudskih resursa drugih organizacija, a naziva se „**Radni sistemi visokih performansi**.“<sup>293</sup> Menadžeri za ljudske resurse unutar organizacija sa visokim performansama moraju utvrditi koje politike i prakse menadžmenta ljudskih resursa unapređuju učinke zaposlenih i organizacione performanse. Kao rezultat ovih radnih sistema visokih performansi javlja se situacija u kojoj ove kompanije imaju veći broj kandidata u fazi regrutovanja, i imaju drugačiji pristup selekciji kandidata odnosno na efektivniji način biraju kandidate. Ovakvi sistemi pružaju sveobuhvatniju i kvalitetniju obuku novozaposlenima i postojećim zaposlenima, direktnije povezuju platu i radni učinak i naravno stvaraju bezbednije i produktivnije radno okruženje. Fokus menadžera ljudskih resursa u radnim sistemima visokih performansi je na rezultatima, merljivim rezultatima i u funkciji su ostvarivanja performansi organizacije.<sup>294</sup>

Postoje različite metrike, odnosno merila performansi. Najčešća finansijska perila su ona gde se uspešnost organizacije meri dobitkom, prinosom, novčanim tokovima i vrednošću.<sup>295</sup>

Unapređenje performansi ne može započeti, ukoliko ne postoji jasna **metrika**, jer ne možemo sprovesti aktivnosti na unapređenju performansi, ukoliko iste prethodno ne merimo i kompariramo sa referentnim vrednostima (benčmarkujemo). Metrika kreirana za izložbe od strane Exhibit Survey Inc nazvana **Merenje performansi izložbi** (eng. Exhibit Performance Measurement) kreirane su kao pomoć evaluaciji specifično definisanih taktika i elemenata izložbi kako bi se identifikovale pojedinačne snage i slabosti. Slika ispod pokazuje Model performansi izložbi i ilustruje pojedinačne korake koje je neophodno da sajamske organizacije sprovedu u merenju performansi izložbi.

U koracima „Atraktivnost izložbe“ i „Zapošljavanje osoblja“ prepoznaju se varijable koje je istraživanje pokazalo da utiču na rezultate izlaganja, a time i na taktičke elemente izložbe koje treba proceniti.<sup>296</sup>

---

<sup>293</sup> eng. High-performance work systems (HPWS)

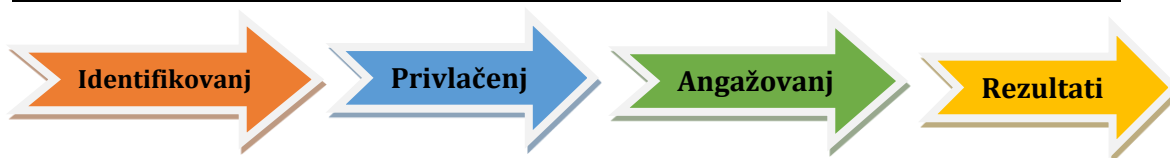
<sup>294</sup> Dessler, G., (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, četvrto izdanje, Beograd: Datastatus, str. 13

<sup>295</sup> Todorović, M. (2010). Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 49

<sup>296</sup> Federbush, J. 2012.. Exhibit Surveys' White Paper Beyond ROI and ROO: Using Measurement to Enhance Decisions and Improve Exhibit Results dostupno na

Slika 41. Model merenja performansi izložbi

Net attendance ratio	Potencijalni posetioci	Atraktivnost izložbe	Zapošljavanje osoblja	Rezultati
	Veličina i vrednost potencijalnih posetioca	Veličina izložbe Promocija Tehnike privlačenja pažnje Percepcija Svesnost Dizajn & Grafika Miks proizvoda Lokacija	Broj zaposlenih Profil zaposlenih/znanje Obuka zaposlenih Performanse	Svesnost Lojalnost Imidž Poruke Broj prodaja PR Profit i dobit



Izvor: Federbush, J. 2012.. Exhibit Surveys' White Paper Beyond ROI and ROO: Using Measurement to Enhance Decisions and Improve Exhibit Results dostupno na <http://www.exhibitsurveys.com/files/File/whitepapers/2016%20Updates/Exhibit%20Surveys-WP%20Beyond%20ROI%20and%20ROO.pdf> (datum pristupa 14.01.2017. godine)

**Merenje performansi** izložbe počinje analizom predloga koncepta izložbe za definisanu potencijalnu publiku. Veličina i vrednost potencijalne publike izlagača (bez obzira na kriterijume koje kompanija koristi za definisanje potencijalne publike) je primarna osnova za merenje performansi. Potencijalna veličina i vrednost publike takođe je osnova za određivanje da li kompanija treba nastaviti izlagati, i opravdanost nivoa investicije.

Koraci modela privlačenja potencijalnih posetioca i angažovanja osoblja mere efikasnost izložbe u privlačenju potencijalne publike (uključujući faktore koji kontrolišu atraktivnost izložbe, kao što su promocija i veličina izložbe) i merenje efikasnosti eksponatnog osoblja u ostvarivanju kontakta „licem u lice“ sa posetiocima (uključujući faktore koji utiču na ovaj tip kontakta kao što su učinak osoblja i broj osoblja). Postizanje optimalnih performansi u ova dva koraka modela je od ključnog značaja za maksimiziranje ROI<sup>297</sup> i ROO.<sup>298</sup> Prepoznavanje

<http://www.exhibitsurveys.com/files/File/whitepapers/2016%20Updates/Exhibit%20Surveys-WP%20Beyond%20ROI%20and%20ROO.pdf> (datum pristupa 14.01.2017. godine)

<sup>297</sup> ROI (Return on Investment)

<sup>298</sup> ROO (Return on Objective)

jačina i slabosti u ovoj fazi će obezbediti smer za poboljšanje ROI i ROO u budućnosti.

Pored ROI – stope prinosa na investiciju,<sup>299</sup> sajamske organizacije kao meru performansi često koriste još jedna pokazatelj- ROO return on objective. ROO se fokusira na definisanje i postizanje specifičnih merljivih ciljeva. To je pristup bazičnog menadžmenta, koji se može primeniti na skoro svaki aspekt poslovanja. U klasičnom obliku kreira se set ciljeva, od kojih svaka sadrži unutar sebe numeričke kriterijume merenja, npr. “Komunikacija sa potencijalnim posetiocima i promocija će stimulisati povećanje broja posetioca za najmanje 15%.”

Praktičari menadžmenta događaja često koriste plan marketinga 40/40/20 prilikom provere procene potreba sa klijentima, što je posebno korisno za događaje koji se prvi put odvijaju. Ovaj model prepoznaje da marketing plan zavisi od određivanja proizvoda, njenog tržišta i taktike koje će se koristiti za dostizanje ciljnog tržišta. Model 40/40/20, tipičan za direktni marketing, ukazuje na to da 40% uspeha plana zavisi od definicije proizvoda, 40% od definicije ciljnog tržišta i 20% od načina koji se koriste za promociju proizvoda na ciljno tržište (slika ispod).

**Slika 42. Povrat na ciljeve (ROO)**



Izvor: Julia Silvers

[http://www.juliasilvers.com/embok/return\\_on\\_objectives.htm](http://www.juliasilvers.com/embok/return_on_objectives.htm) (datum pristupa 03.08.2017. godine)

<sup>299</sup> ROI Institute <https://roiinstitute.net/> (datum pristupa 15.01.2018. godine)

Ciljevi mogu **biti postavljeni na različitim nivoima**. Dok se strateški ciljevi na globalnom nivou mogu odnositi na celokupnu privrednu izložbu, ostali ciljevi mogu biti postavljeni za pojedine delove izložbe, ili za specifične prezentacije izložbi, različite aktivnosti. Ciljevi mogu biti postavljeni i za svaki tržišni segment posetioca. Svaki od ovih ciljeva se mogu razviti i meriti shodno potrebama sajamske organizacije.<sup>300</sup>

Da bi ROO bio efikasan kao racio, sajamske organizacije moraju definisati specifične i pre svega merljive ciljeve za svaki željeni ishod. Da bi odredili ciljeve, sajamske organizacije mogu koristiti intervjuje, fokus grupe ili anketni upitnik.

ROI je standardni, dobro prihvaćen poslovni **KPI (ključni indikator performansi)** koji se koristi za definisanje finansijskog povrata iz poslovne aktivnosti, obično projekta, programa ili čak celokupnih operativnih poslova u kojima se vrši finansijska investicija.

Poslednji korak modela **meri rezultate odnosno ROI i ROO**. Merenje treba da uključi sve korake modela. Ako je ROI ili ROO nezadovoljavajući, potrebno je utvrditi koji su razlozi za to, odnosno da li je u pitanju greška šoua (veličina i vrednost potencijalne publike), izložbe (faktori atraktivnosti privredne izložbe) ili zaposleni koji rade na izložbi (faktori angažovanja osoblja). Upotreba ovog modela kao vodiča obezbeđuje potpunu sliku performansi i preporuke za poboljšanje rada. Stoga, merenja budućih performansi mogu pružiti mnogo više od opravdanja za sprovođenje privredne izložbe.

Institut ROI je razvio metod merenja ROI sastanka putem petostepenog okvira "lanca vrednosti" koji meri obe opipljivosti (rezultati koji se mogu kvantificirati i monetizovati) i nematerijalna sredstva (rezultati koji su suviše teški ili nemogući za monetizaciju). Samo se materijalna sredstva koriste za izračunavanje ROI-a kao mere finansijskog povrata. Svaki korak na lestvici je od suštinskog značaja u smislu dodatnog doprinosa u postizanju ukupnog rezultata ROI.<sup>301</sup> Pet nivoa evaluacije:

NIVO 1: Reakcija i planirana akcija;

NIVO 2: Učenje;

NIVO 3: Primena i implementacija;

NIVO 4: Uticaj (materijalna i nematerijalna sredstva) ; i

NIVO 5: Povrat na investicije.

---

<sup>300</sup> Roberts event group <http://www.robertseventgroup.com/roi-roo-roe-what-do-these-terms-really-mean/> (datum pristupa 15.01.2018. godine)

<sup>301</sup> ROI Institute <https://roiinstitute.net/> (datum pristupa 15.01.2018. godine)

Važan element merenja performansi organizacije, vezan je i sa određivanjem stepena učešća zaposlenih u ispunjenju poverenih radnih zadataka i aktivnosti, odnosno u očekivanim rezultatima rada.

Upravljanje učinkom zaposlenih (**performance management**) je sredstvo za postizanje boljih rezultata pružanjem sredstava za pojedince da imaju dobre poslovne rezultate unutar dogovorenog okvira planiranih ciljeva, standarda i sposobnosti. To uključuje razvijanje zajedničkog razumevanja o tome što se treba postići i na koji način se mora postići. U pitanju je proces upravljanja izvršavanjem strategije organizacije, odnosno način da se planovi prevedu u rezultate. Zamislite PM kao krovni koncept koji integriše poznate metodologije unapređenja poslovanja sa tehnologijom.<sup>302</sup>

Cilj je razviti sposobnost ljudi da zadovolje i premaše očekivanja i da ostvare svoj puni potencijal u korist sebe samih i organizacije. Dalji je cilj razjasniti kako se od pojedinaca očekuje da doprinesu postizanju ciljeva organizacije usaglašavanjem pojedinačnih ciljeva sa strateškim ciljevima organizacije. Upravljanje performansama pruža osnovu za samorazvoj zaposlenih, ali važnije je i obezbeđivanje podrške i upućivanja ljudi kojima je potrebno da se razvijaju i unaprede. Upravljanje performansom može igrati važnu ulogu u nagrađivanju zaposlenih pružajući im pozitivne povratne informacije i prepoznavanje njihovih postignuća. Upravljanje performansom zaposlenih se često posmatra kao prvenstveno razvojni proces. Takođe se može koristiti za generisanje rejtinga koji obezbeđuje informacije donosiocima odluka o plaćanju na bazi učinka zaposlenih.

<sup>303</sup>

Shields<sup>304</sup> smatra da sistem upravljanja performansama ima četverostruku svrhu:

1 Strateška komunikacija – prenošenje zaposlenima koji su očekivani standardi, odnosno koje komponente čine dobro urađen posao, i šta tako formulisana očekivanja podrazumevaju.

2 **Izgradnja odnosa** - stvaranje jačih radnih odnosa dovodeći redovito rukovodioce i zaposlene u direktnu komunikaciju na poslovima revizija dostignuća performansi.

---

<sup>302</sup> Cokins, G. (2004). Performance management. ohn Wiley & Sons, Inc, str. 2

<sup>303</sup> Armstrong, M., Taylor, S. (2014). Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan page, str. 326

<sup>304</sup> Shields, J. (2007). Managing Employee Performance and Reward. Port Melbourne: Cambridge University Press. str. 24

**3 Razvoj zaposlenih** - pružanje povratnih informacija o učinku kao osnovu za zajedničku analizu prednosti, slabosti i oblasti za poboljšanje i sporazum o ličnom planu razvoja i ugovoru o učenju.

**4 Evaluacija zaposlenih** - procena rada zaposlenih (ocenjivanje performansi) kao osnova za donošenje odluka o promeenama posla, promociji ili nagrađivanje u vezi sa performansama.

Na performanse organizacije, utiču brojni faktori, između ostalog i **organizaciona kultura** (sajamskih) organizacija. Neke organizacione kulture stvaraju bolje performanse od drugih organizacionih kultura, a takođe postoje određeni atributi organizacione kulture koji vode ka boljim performansama. Janićijević smatra da postoji više dimezija uticajaa organizacione kulture na performanse. Postoji direktan uticaj organizacione kultue na performanse kroz sadržaje tip i snage, ali i postojanje kulturnog jaza. Pored direktnog, postoji i indirektni uticaj putem različitih komponenti menadžmenta.<sup>305</sup>

Kada je u pitanju kulturni sadržaj koji utiče na performanse, elementi iz okvira ove kategorije, eksterni i interni, po svom pravcu odnose se na način na koji se rešavaju problemi npr. spoljne adaptacije organizacije u okruženju ili na rešavanje problematike interne integracije zaposlenih.

### ***4.3 Efektivnost i efikasnost sajamske organizacije***

Usled činjenice da su organizacije (preduzeća) složeni sistemi, te usled diversifikovanosti centralnih elemenata koje ih determinišu, odnosno njihovih struktura, veličine, delatnosti, ambivalentnosti u pristupu određivanju često suprostavljenih ciljeva, višedimenzionalnosti poslovanja, kompleksnosti internost i eksternog okruženja, teško je naći opšta merila i odrednice njihove efektivnosti i efikasnosti. Nikolić i drugi smatraju da stoga postoji različita metrika koju dele na dva polja, tradicionalna i savremena. **Tradicionalni pristupi** određenja efektivnosti i efikasnosti organizacija često determinišu nekoliko odrednica kao što su:<sup>306</sup>

- Pristup ostvarenja ciljeva;
- Pristup sistema resursa; i

---

<sup>305</sup> Janićijević, N. (2013). Organizaciona kultura i menadžment. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu. str. 436

<sup>306</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). Ekonomika preduzeća, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 124



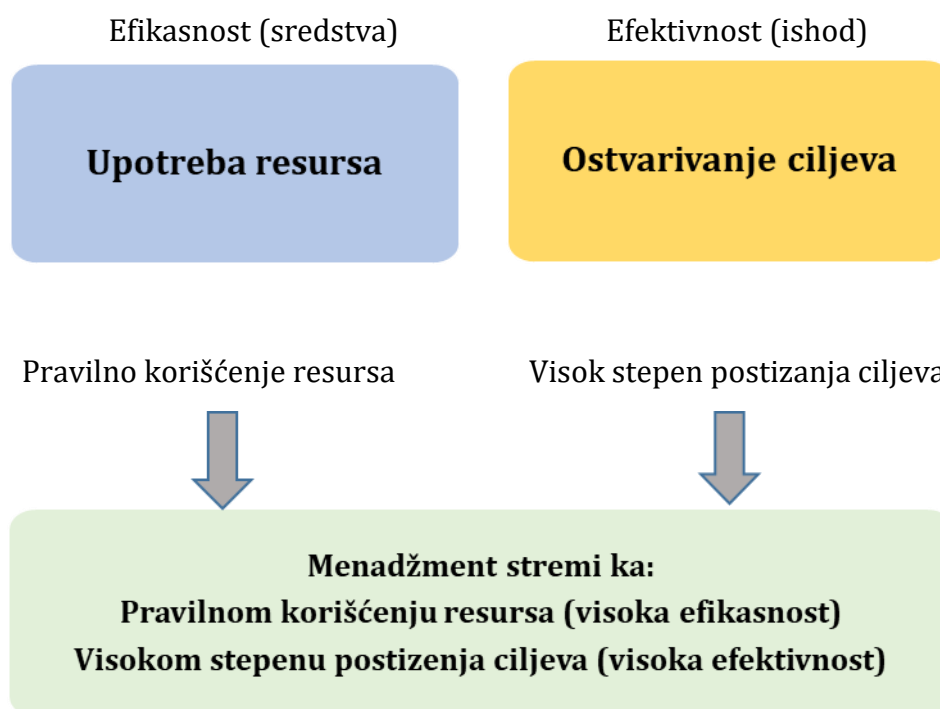
- Pristup internih procesa.

**Savremeni pristupi** određenja efektivnosti i efikasnosti organizacija često kao odrednicu uzimaju dva elementarna merila, poput:

- Pristupa strategijskih konstituenata (stejkholdera) i
- Pristupa konkurentskih vrednosti.

**Pristup ostvarenja ciljeva** je često korišćen metod merenja efektivnost preduzeća, usled njegove jednostavnosti. Pristup ostvarenja ciljeva se bazira na tome da se utvrdi koliko je preduzeće uspešno na osnovu toga u kojoj meri su ostvareni njegovi ciljevi, jer se efektivnost preduzeća uslovljava stepenom uspešnosti preduzeća u realizaciji zadatih ciljeva. Naravno, metod je funkcionalan ukoliko su ciljevi jasno određeni i ukoliko ih formulišu i razumeju menadžeri preduzeća koji su saglasni koji konkretni ciljevi će biti korišćeni kao kriterijumi efektivnosti. Stoga se i razlikuju formalni ciljevi koje organizacije donose kao zvanične i javno proklamovane, od onih operativnih ciljeva koji su jasni pokazatelji efikasnosti preduzeća.<sup>307</sup>

**Slika 43. Efikasnost preduzeća**



Izvor: Robbins, S. Coulter, M. (2012). Management, 11th, Pearson International Edition, Prentice Hall, str. 8

<sup>307</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). Ekonomika preduzeća, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 126



Kao opšti pokazatelji performansi preduzeća, organizacije često koriste pokazatelje profitabilnosti, rasta preduzeća i obima rezultata. Organizacije najčešće profitabilnost mere kroz visinu neto profita, kroz prinos na investicije, ili vrednost dobiti po akciji, dok za pokazatelja rasta često koriste rast prihoda ili rast profita. Organizacije za merenje obima rezultata često koriste obimu proizvodnje kao i visinu ukupnog prihoda.<sup>308</sup>

**Pristup sistema resursa** je orjentisan ka sposobnosti preduzeća da pribavi retke i vredne resurse iz okruženja. Efektivnost se meri preko pregovaračke moći preduzeća, preko sposobnosti onih koji donose odluke da sagledaju okruženje i pravilno razumeju njegove odrednice, potom preko sposobnosti da preduzeće organizuje i sprovede svakodnevne aktivnosti i njegove sposobnosti da adekvatno regulje na promene.<sup>309</sup>

**Pristup internih procesa** apostrofira efektivnost i efikasnost prema tome kakve su interne relacije preduzeća i sposobnost transformacije. Za preduzeće jeste od velike važnosti na koji način koristi resurse i kako upotreba resursa utiče na relacije unutar preduzeća i na to koliko su efikasni eksterni procesi. Pristup internih procesa pretpostavlja prema Nikoliću, da je preduzeće efektivno ako su procesi funkcionalni, te su zaposleni zadovoljni, i koliko sve aktivnosti unutar preduzeća dobro funkcionišu. Uspeh preduzeća se u okviru ovog pristupa pokazuje kroz dve grupe pokazatelja. Jednog koji uključuje ljudske resurse, korporativnu kulturu, prihvatanje iskustva i praksi preduzeća kojima se dobro upravlja i drugog koji se odnose na pokazatelje efikasnosti re svega internih procesa kao odnosa između elemenata inputa i outputa.<sup>310</sup>

**Savremeni pristupi efektivnosti i efikasnosti** su kompleksniji pristupi, u odnosu na tradicionalne. Savremeni pristupi se baziraju na tendenciji da se efikasnost i efektivnost preduzeća mogu izraziti na bolji način ukoliko se kombinuje više različitih pokazatelja prvenstveno zasnovanim na uspostavljanju uređenog skupa povratnih spreaga različitog područja dejstva.<sup>311</sup>

---

<sup>308</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). *Ekonomika preduzeća*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 126

<sup>309</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). *Ekonomika preduzeća*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 128

<sup>310</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). *Ekonomika preduzeća*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 129

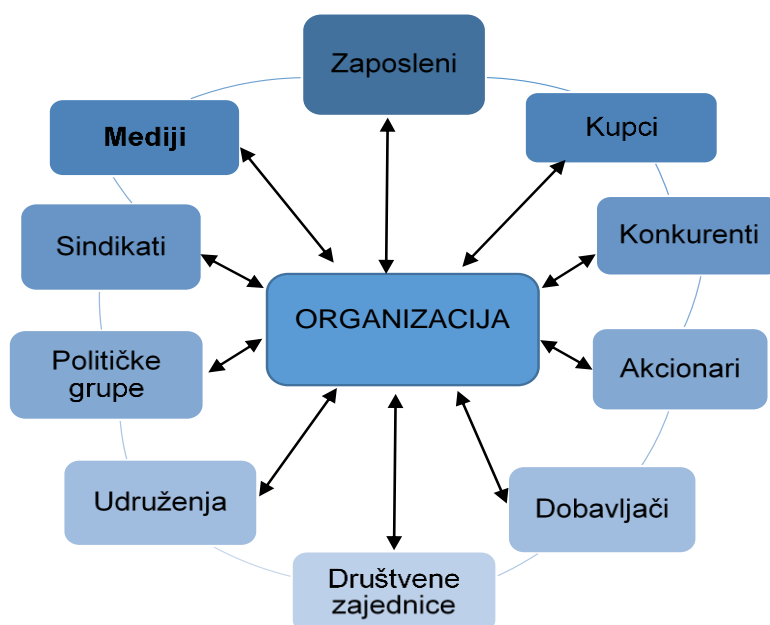
<sup>311</sup> Ćosić, I., Maksimović, R. (2014). *Proizvodni menadžment*. Novi Sad: FTN izdavaštvo, str. 13.

### 4.3.1 Efektivnost sajamske organizacije

**Pristup strategijskih konstituenata (stejkholdera)** bazira se na utvrđivanju efektivnosti na bazi merenja nivoa zadovoljenja potreba stejkholdera preduzeća. Stejkholderi su izborne grupe u okruženju organizacije na koje utiču odluke i akcije organizacije.<sup>312</sup>

Slika ispod prikazuje **organizacione stejkholdere**. Organizacije upravljaju odnosima sa stejkholderima, jer to može dovesti do poboljšanja organizacionih performansi usled činjenice da postoji međuzavisnost organizacije i spoljnih zainteresovanih strana.

Slika 44. Organizacioni stejkholderi



Izvor: Robbins, S. Coulter, M. (2012). Management, 11th edition. Pearson International Edition. Prentice Hall, str. 51

Usled činjenice da različiti stejkholderi imaju i različite interese, onda svaka grupa stejkholdera mora imati i svoje pokazatelje efektivnosti i efikasnosti, a nastali su na bazi izraženih stavova svake grupe ponaosob. Očigledan problem se javlja usled nemogućnosti preduzeća da odgovori na često oprečne zahteve različitih grupa strategijskih konstituenata.

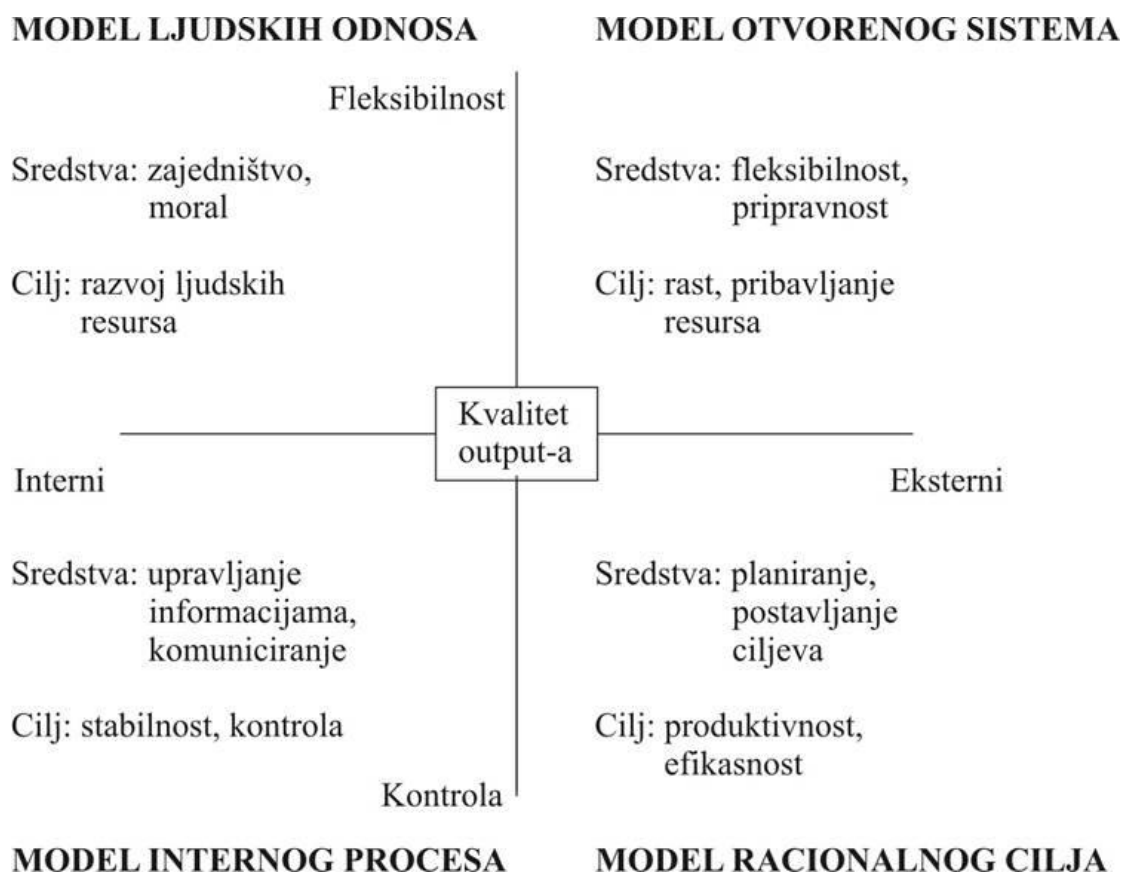
<sup>312</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2012). Management, 11th edition. Pearson International Edition. Prentice Hall, str. 51

Pristup konkurentskih vrednosti baziran je na staovovima teoretičara i sličnostima koji postoje među različitim kriterijumima efektivnosti, i njihovog stava o tome da se oni mogu grupisati u sledeće dimenzije:<sup>313</sup>

- Fokus preduzeća (razvoj zaposlenih, razvoj preduzeća..)
- Struktura preduzeća (stabilnost, fleksibilnost preduzeća..)
- Sredstva i ciljevi preduzeća (produktivnost..)

Slika ispod prikazuje odnos ovih dimenzija i kriterijuma efektivnosti preduzeća.

**Slika 45. Odnos skupa vrednosti i kriterijuma efektivnosti**



Izvor: Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). Ekonomika preduzeća, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 132

<sup>313</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). Ekonomika preduzeća, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 131

Kada se integrišu vrednosne dimenzije dobijaju se „četiri modela efektivnosti preduzeća koji zajedno obuhvataju sedamanest kriterijuma efektivnosti“.<sup>314</sup>

**Model ljudskih odnosa** u prvi plan stavlja značaj fleksibilnosti i internog fokusa. Ovaj model kao kriterijum efektivnosti koristi zajedništvo i moral (sredstva) i razvoj ljudskih resursa (cilj). Ovaj model implikuje razvoj ljudskih resursa kao bazični cilj preduzeća i naglašava primat značaja ljudskih resursa u odnosu na okruženje. Neophodna je samostalnost zaposlenih, postojanje adekvatnih uslova rada, realizacija ciljeva koji utiču na osećaj pripadništva i zajedništva i na bazi navedenog moral i razvoj zaposlenih.

**Model otvorenog sistema** ukazuje na značaj fleksibilnosti i eksternog fokusa, na bazi kriterijuma efektivnosti poput fleksibilnosti i pripravnost u vidu sredstva i rasta i pribavljanje resursa kao ciljeva kojima se teži. Organizacije uz pomoć fleksibilnosti, otvorenosti ka reakciji na izazove i pretnje koje vrebaju iz okruženja postižu rast i pribavljanje resursa. Ukoliko preduzeće ima korektne odnose sa okruženjem što mu olakšava nabavku resursa, i na bazi toga i drugih faktora razvoj, smatra se da je preduzeće efektivno.<sup>315</sup>

**Racionalni cilj** ima kontrolu i eksterni fokus kao centralne vrednosti. Ovaj model potencira planiranje i postavljanje ciljeva (kao sredstva), a produktivnost i efikasnost (kao cilj), i to su mu osnovni kriterijumi efektivnosti.

**Model internog procesa** potencira značaj kontrole i internog fokusa kao osnovnih vrednosti. Najvažnija sredstva modela internog procesa su upravljanje informacijama i komunikacija. Najvažniji ciljevi modela su stabilnost i kontrola. Model internog procesa je optimalan za sajamska preduzeća kao što su dobro pozicionirana poput Beogradskog sajma i Novosadskog sajma.

Model ljudskih odnosa i model racionalnog cilja imaju bazično suprotne vrednosti, te se znatno razlikuju. I model otvorenog sistema i model internog procesa takođe, dok ostali parovi modela imaju određene sličnosti jer imaju po jednu zajedničku vrednost.<sup>316</sup>

Efektivnost sajamskih preduzeća se dakle odnosi na sposobnost preduzeća da ostvari svoje ciljeve uz pomoć pribavljenih resursa. Koliko će preduzeće biti

---

<sup>314</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). *Ekonomika preduzeća*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 132

<sup>315</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). *Ekonomika preduzeća*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 133

<sup>316</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). *Ekonomika preduzeća*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 133

efektivno zavisi od toga koji je stepen realizacije ciljeva, što je uslovljeno time kako je preduzeće organizovano, kakvi su ljudski resursi i kakvo je okruženje i pre svega kako se predmetnim preduzećem upravlja. Najjednostavnije rečeno, efektivnost podrazumeva da se rade prave stvari.

### **4.3.2 Efikasnost sajamske organizacije**

Dakle, efikasnost predstavlja relaciju između rezultata i ulaganja. Postulat efikasnosti govori o tome da je potrebno ostvariti što veći rezultat, sa što manjim inputom. Jednostavno rečeno, efikasnost se odnosi na procese rađenja aktivnosti na pravi način.

U svetu koji je turbulentan, sajamske organizacije su suočene sa novim problemima koja zahtevaju nova rešenja, ukoliko žele da osvoje ili zadrže liderske pozicije.<sup>317</sup>

Proizvod, ukupan prihod i dobit predstavljaju izraze rezultata reprodukcije i predstavljaju izraz kvaliteta ekonomije ekonomije se izražava preko produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti.

**Produktivnost** je ekonomski važan odnos između proizvoda kao rezultata funkcionisanj preduzeća u procesu reprodukcije i utrošene radne snage da bi se taj rezultat proizveo. Produktivnost je prema Kostiću i Milojeviću važna komponenta kvaliteta ekonomije preduzeća.<sup>318</sup> Produktivnost može biti objektivno uslovljena dejstvom faktora koji u određenom trenutku uslovljavaju maksimalnu moguću snagu rada i radni učinak. Produktivnost se računa kao odnos autputa i inputa:

$$\text{PRODUKTIVNOST} = \frac{\text{AUTPUTI}}{\text{INPUTI}} \quad (1)$$

Mnogi faktori, interni i eksterni, različitim intenzitetom i trajanjem deluju na mogućnost i nivo zadovoljenja ovog principa u organizacijama.<sup>319</sup>

---

<sup>317</sup> Borocki, J., & Maksimović, R. M. (2009). Utvrđivanje mogućih razlika u odnosu na uslužna preduzeća primenom modela strategijskog planiranja u proizvodnim preduzećima. *Facta universitatis - series: Mechanical Engineering*, 7(1), 137-148.

<sup>318</sup> Kostić, Ž., Milojević, M. (2003). *Ekonomika preduzeća*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, str. 307

<sup>319</sup> Dragišić, D., Ilić, B., Medojević, B., Pavlović, M., (2009). *Osnovi ekonomije - izabrani tekstovi*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 132

Realna produktivnost je ona koja je objektivno uslovljena, umanjena dejstvom subjektivno uslovljenog trošenja radne snage po jedinici proizvoda, usled činjenice da se radna snaga u organizacijama često ne koristi u potpunosti, jer deluju neki subjektivni faktori koji je u tome sprečavaju.

**Ekonomičnost** svoju smisao ostvaruje u iskazivanju sposobnosti racionalnog trošenja. Kao i kod principa produktivnosti, ekonomičnost može biti objektivno uslovljena, odnosno ona koja se postiže pod optimalnim dejstvom faktora koji je uslovljavaju, tačnije koji uslovljavaju najniže troškove elemenata proizvodnje po jedinici proizvoda. Od nje postoje odstupanja, usled dejstva subjektivnih faktora odnosno ljudi na različitim funkcijama koji izazivaju odstupanje troškova u odnosu na ona koja su objektivno nužna.<sup>320</sup>

Ukoliko **ekonomičnost** odredimo kao zahtev da se maksimalna vrednost proizvodnje ostvari uz minimalna trošenja vrednosti, onda ga izražavamo odnosom proizvedene (V) i utrošenih vrednosti (Tv).<sup>321</sup>

(2)

$$E = \frac{V}{T_v}$$

**Rentabilnost** je ekonomski princip poslovanja čijom se primenom postiže poslovanje u kome se sa što manje angažovanih sredstava u reprodukciji ostvaruje veća dobit. Ovo merilo je ujedno i pacijalno merilo efikasnosti poslovanja preduzeća kojim se izražava efikasnost angažovanja sredstava u stvaranju dobiti preduzeća.<sup>322</sup>

Rentabilnost pokazujemo odnosom dohotka (D) kao čistog rezultata proizvodnje i sredstava angažovanih u reprodukciji (S).<sup>323</sup>

(3)

$$R = D / S$$

---

<sup>320</sup> Kostić, Ž., Milojević, M. (2003). Ekonomika preduzeća, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, str. 330

<sup>321</sup> Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., Ekonomika preduzeća, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2016, str. 306

<sup>322</sup> Ilić M, (2017). Osnove ekonomije, finansija i računovodstva, Beograd: Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije-ITS, str. 117

<sup>323</sup> Kostić, Ž., Milojević, M. (2003). Ekonomika preduzeća, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, str. 333

Rentabilnost upravo zavisi od razlike između ukupnih prihoda koji su ostvareni u određenom vremenskom periodu, rashoda iz tog perioda, s jedne, i od ukupne sume angažovanih sredstava na izvršenju tog posla, s druge.<sup>324</sup>

#### ***4.4 Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u projektnom upravljanju***

##### **4.4.1 Menadžment ljudskih resursa kao upravljačka funkcija u organizaciji**

**Ljudski resursi** predstavljaju sve zaposlene u organizaciji, koji su definisani određenim njima svojstvenim karakteristikama u pogledu iskustva koji imaju, treninga koje su prošli, ineterpersonalnih relacija, inteligencije odnosno sposobnosti rasuđivanja i drugo, a koje mogu doneti svojstvenu ekonomsku vrednost organizaciji čiji su deo, sami zaposleni.<sup>325</sup> Adekvatnim upravljanjem ovim esencijalnim resursom, bavi se organizacioni deo (poslovna funkcija) za upravljanje ljudskim resursima a kako će ista biti organizovana zavisi od veličine organizacije, njene delatnosti, tipa, svesti o značaju ljudskih resura i drugih faktora.

**Menadžment ljudskih resursa** posmatran kao upravljačka funkcija u organizaciji, poseduje određene elemente, čije izvršenje je neophodno za efikasno upravljanje ovim resursima, i uspeh organizacije koji će potom uslediti. Iako u nekim privredama, nevalorizovan u dovoljnoj meri i kao u Republici Srbiji, često sveden na kadrovsku evidenciju, Menadžment ljudskih resursa je i kao naučna disciplina i kao poslovna funkcija prihvaćen u svim razvijenim sistemima sveta.

**Nosioci menadžmenta ljudskih resursa** kao upravljačke funkcije jesu pre svega menadžeri najvišeg niva, ali i srednji i operativni menadžeri. Svako ima svoje aktivnosti koje moraju sprovesti u ostvarivanju što bolje HR funkcije.<sup>326</sup> Dakle, u strateški orjentisanim organizacijama koje shvataju da njihov uspeh zavisi od dobro motivisanih zaposlenih, briga o ljudskim resursima ne sme biti prevaljena samo na jedan sektor ili službu. U različitim fazama menadžmenta ljudskih resursa kao upravljačke funkcije učestvuju u zavisnosti od tipa faze i menadžeri drugih

---

<sup>324</sup> Ilić M, (2017). Osnove ekonomije, finansija i računovodstva, Beograd: Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije-ITS, str. 117

<sup>325</sup> Bogičević Milikić, B., (2015). Menadžment ljudskih resursa, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 16

<sup>326</sup> Martinović, M. Tanasković,Z. (2014), Menadžment ljudskih resursa, Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija. str. 23

odeljenja, službi, divizije i top level menadžeri. Tako je i sa aktivnostima i kategorijama koje naizgled nisu u direktnoj vezi sa fazama menadžmenta ljudskih resursa kao što su motivacija, zadovoljstvo radom, samoaktualizacija i slično.

Optimalna organizacija menadžmenta ljudskih resursa sprovodi **aktivnosti iz sledećih oblasti:** <sup>327</sup>

- Analiza poslova;
- Planiranje ljudskih resursa;
- Rekrutovanje zaposlenih;
- Selekcija zaposlenih;
- Obuka i trening zaposlenih;
- Razvoj i upravljanje karijerom zaposlenih;
- Ocenjivanje individualnih performansi zaposlenih ;
- Kompenzacija (nagrađivanje) zaposlenih ;
- Radni odnosi; i
- Zaštita i zaposlenih.

Torrington određuje različite **grupe ciljeva menadžmenta ljudskih resursa**, i imenuje zaposlene (iz sektora za ljudske resurse) i dodeljuje im uloge koje će omogućiti ostvarenje ovako definisanih ciljeva. Torrington ciljeve menadžmenta ljudskih resursa vidi kao one koji se odnose na rad, na zaposlene, na menadžment promena i administrativne. <sup>328</sup>

Dessler smatra da postoji **indirektna veza između Menadžmenta ljudskih resursa kao upravljačke funkcije i ostvarivanja strateških ciljeva organizacije.**

Slikom ispod prikazujemo osnovne relacije MLJR karte ciljeva.

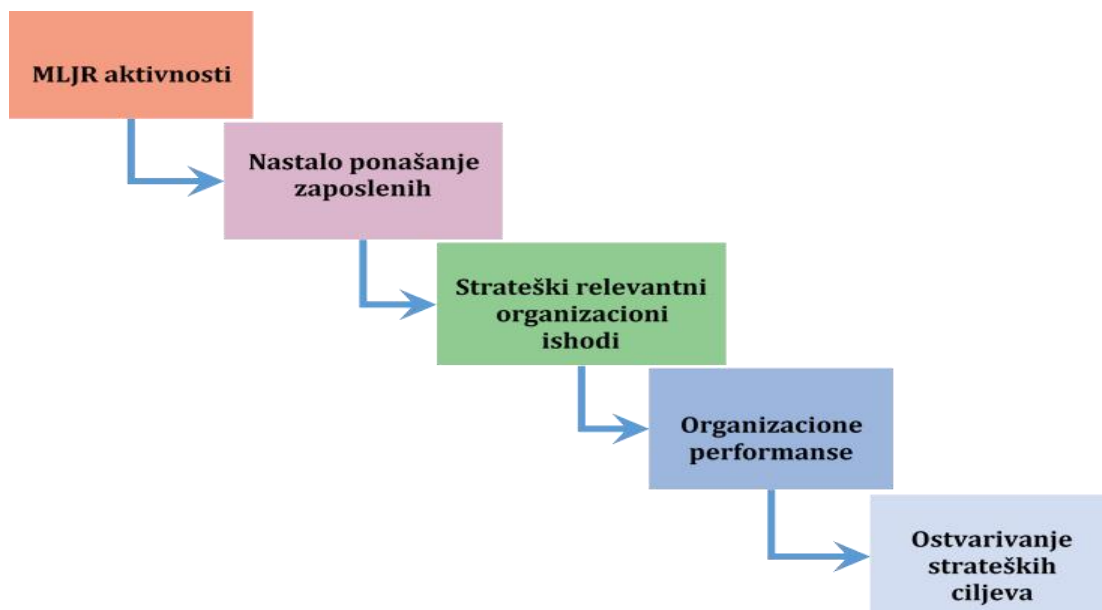
---

<sup>327</sup> Janićijević N, Uvod u HRM, Ekonomski fakultet u Beogradu, <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/UVOD-U-HRM.ppt>. (pristupljeno 10.11.2017. godine)

<sup>328</sup> Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005). Human resource management. Financial Times. Prentice Hall, str. 8



Slika 46. Osnove MLJR (Scorecard) relacije



Izvor: Autor prema: Dessler, G. (2013). The Strategic Role of Human Resource Management, 10th edition, Prentice Hall. str. 82

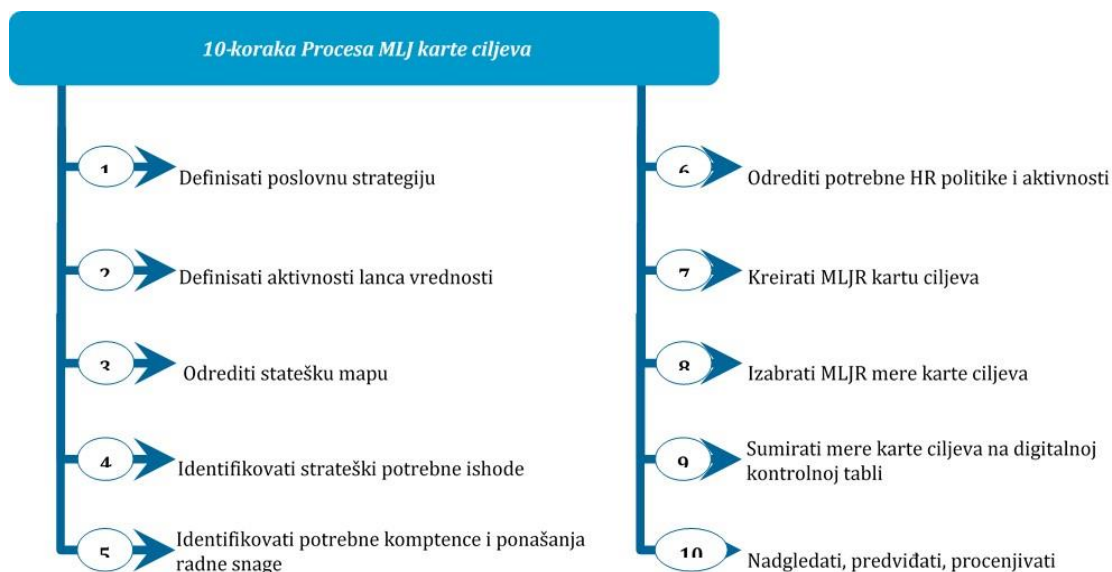
Mnogi poslodavci kvantifikuju i kompjuterizuju aktivnosti **mapiranja strategije** menadžmenta ljudskih resursa. HR Scorecard (MLJR Karta ciljeva) je menadžerski alat koji im pomaže da to učine. HR Scorecard nije pokazatelj rezultata, već je reč o proces dodeljivanja finansijskih i nefinansijskih ciljeva ili metrika u lanac upravljanja ljudskim resursima neophodnim za postizanje strateških ciljeva kompanije. Jednostavno rečeno, osnovna ideja ovog alata je kvantifikacija karte strategije. Menadžeri koriste posebne kompjuterizovane softvere kako bi olakšali proces kvantifikacije strategije. Kompjuterizovani sistem karti ciljeva pomažu organizaciji da kvantifikuje odnose između:

- (1) Aktivnosti ljudskih resursa (vrste testova, broj, vsta i učestalost obuka);
- (2) Nastalo ponašanje zaposlenih; i
- (3) stateški relevantni ishodi organizacije i performanse kompanije (npr. zadovoljstvo potrošača ili profitabilnost).<sup>329</sup>

Slika ispod prikazuje deset osnovnih koraka oza kreiranje MLJR karte ciljeva.

<sup>329</sup> Dessler, G. (2013). The Strategic Role of Human Resource Management, 10th edition, Prentice Hall. str. 82

Slika 47. Kreiranje MLJR karte ciljeva



Izvor: Autor prema: Dessler, G. (2013). The Strategic Role of Human Resource Management, 10th edition, Prentice Hall. str. 82

Sajamska preduzeća u savremenim uslovima poslovanja teže da se prilagode promenama u okruženju ili nastoje da ga sami promene. Zajedničko za sva ova preduzeća je to što teže smanivanju troškova i što žele da razviju fleksibilnu organizaciju, koja podržava učenje i inovacije. Sajamska preduzeća nastoje da steknu konkurentnsku prednost na osnovu bazične kompetentnosti. Važnu ulogu u ostvarenju bazične kompetentnosti igraju i **ljudski resursi, odnosno adekvatno upravljanje ljudskim resursima.**

Iako su ljudi primaran resurs u organizacijama, nažalost funkcija ljudskih resursa i procesi ljudskih resursa se ne smatraju primarnim procesima odnosno primarnom funkcijom. Uprkos tome, nosioci funkcije ljudskih resursa moraju upravljanju ovim resursima postupiti sa velikim značajem. Pojedine sajamske organizacije jednaku lagodnost u postupanju sa ljudskim resursima prenose i na upravljanje ljudskim resursima unutar projekata, dok druge organizacije optimalno upravljaju ljudskim kao i drugim resursima unutar projekata.

Kada su u pitanju sajamske organizacije koje nisu samostalne u svom poslovanju u obimu u kom je to potrebno da budu, poput sajamskih organizacija u **društvenom vlasništvu**, izvori regrutovanja i način na koji se selektuju kandidati za zaposlenje nisu adekvatni. Regrutovanje je faza procesa upravljanja ljudskim

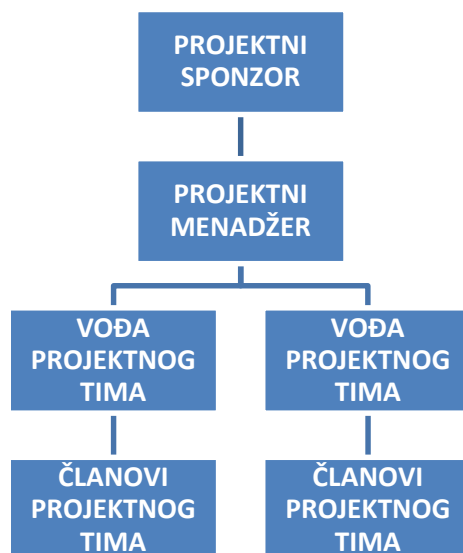
resursima koja za cilj ima pronalaženje kvalitetnih kandidata za radno angažovanje, koji su za to zainteresovani.<sup>330</sup>

Rezultat regrutovanja treba da bude što veći broj kandidata sa traženim performansama kako bi se stvorila dobra osnova za selekciju, koja je sledeća faza procesa. Na žalost, kao deo organizacionih patologija državnih i nedržavnih uprava zemalja u tranziciji, postoji i u ovom segmentu politizacija i nepotizam.

#### 4.4.2 Upravljanje ljudskim resursima u projektima

Prema Jovanoviću, ljudi predstavljaju elementarni resurs neophodan da bi se projekat realizovao. U zavisnosti od veličine projekta kao i njegovog značaja, kreće se i broj ljudi angažovanih na projektu. Takođe, uloge koje ljudi angažovani za realizaciju nekog projekta mogu imati razlikuju se, opet shodno veličini i značaju samog projekta. **Ključni učesnici** u upravljanju projektima su:<sup>331</sup> projektni sponzor, projektni menadžer, vođa projektnog tima, vođa projekta i članovi projektnog tima, kao što je prikazano na grafikonu ispod.

Grafikon 15. Ključni učesnici u projektima



Izvor: Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 85

<sup>330</sup> Ilić, M. (2018). Menadžment ljudskih resura-praktikum. Visoka škola sturkovnih stidja za informacione tehnologije - ITS Beograd, str.

<sup>331</sup> Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 81-100

**Projektni sponzor (patron)** je osoba od autoriteta, koja zastupa projekat i podržava ga. Često je u pitanju osoba koja je visoko pozicionirana sa velikim ovlašćenjima zahvaljujući kojima može da podrži projekat. Projektni sponzor na najvišem nivou zastupa projekat, uklanjajući prepreke i obezbeđujući resurse. Takođe, on mora da komunicira sa ključnim stejkholderima u organizaciji.

**Projektni menadžer** je osoba koja je zadužena da zajedno sa članovima projektnog tipa dovede projekat do završnice. Prima instrukcije od projektnog sponzora i raspolaze velikim ovlašćenjima ali i velikim odgovornostima. Njegovi glavni zadaci su:<sup>332</sup>

- Rekrutovanje kvalitetnih učesnika u projektu;
- Obezbeđenje modela za aktivnosti projekta;
- Artikulacija vizije projekta;
- Koordinacija aktivnosti na projektu;
- Pregovori sa sponzorom i drugim stejkholderima;
- Određivanje resursa potrebnih za realizaciju projekta;
- Rešavanje konflikata;
- Upravljanje budžetom projekta;
- Usmerenje aktivnosti u željenom pravcu;
- Obezbeđenje efikasnosti projektnog tima i
- Usklađenost ciljeva projekta sa vremenom i budžetom. ;

Projektni menadžer je glavna osoba u projektu, osoba koja koordinira i usmerava aktivnosti učesnika na projektu. Zadužen je za koordinaciju radova i aktivnosti odnosno da se svi resursi koriste sa najmanjim troškovima i vremenom, kao bi se postigla efikasnost.

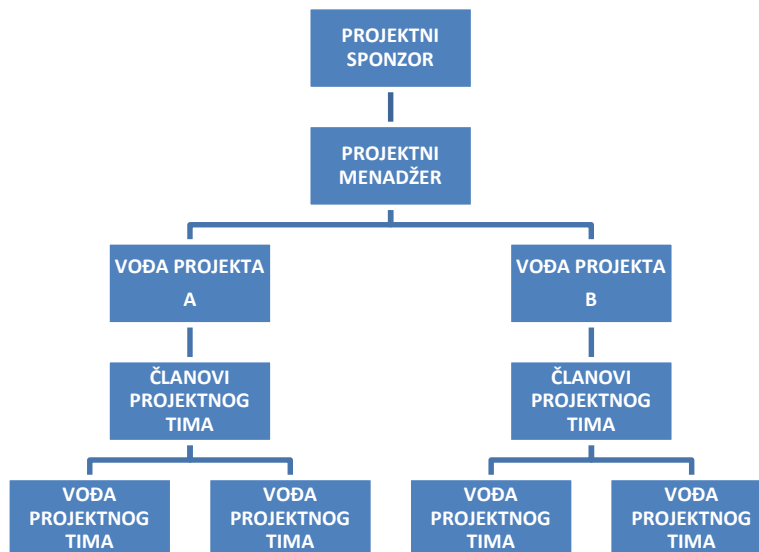
**Vođa projektnog tima** je osoba zadužena za različite koordinacije na projektu kada su u pitanju veliki i složeni projekti. U ovom slučaju postoji jedan projektni menadžer a više projektnih timova kojima upravljaju vođe projektnih timova. Vođa projektnog tima je podređen projektnom menadžeru.

**Vođa projekta** je funkcija osobe koja upravlja manjim projektima ili podprojektima u okviru nekog velikog projekta. Vođa projekta je podređen projektnom menadžeru, a nadređen vođama projektnih timova.

---

<sup>332</sup> Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 85

Grafikon 16. Hijerarhija učesnika u projektu



Izvor: Jovanović, P. (2010). Upravljanje projektima. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, str. 85

**Timski rad** na projektu predstavlja način organizovanja zasnovan na udruženom radu specijalista koji za cilj imaju da izvrše određeni posao.

**Komiteta ili projektni tim** je često najbolji način da se članovi organizacije različitih stručnosti okupe na jednom mestu i da se zatim njihov rad kanališe na efikasno rešavanje problema i odlučivanje. Radeći u formalnim grupama, članovi mogu da saznaju kakav efekat njihov rad ima na druge; rad u formalnim grupama kod svih članova izaziva veću spremnost i sposobnost da koordiniraju svoj rad za dobrobit organizacije. Komiteta, takođe, mogu biti "inkubatori" za mlade rukovodioce, u njima mogu da nauče da moraju da misle na potrebe i probleme i drugih radnih jedinica, a ne samo svojih. Naravno, u konceptu programskog upravljanja sajamskom organizacijom, projektni timovi su imperativno zastupljeni elementi.

Jovanović smatra da timovi mogu biti funkcionalni, multifunkcionalni, smoupravni, samodefinišući i timove top menadžmenta.<sup>333</sup>

<sup>333</sup> Jovanović, P. (2006). Upravljanje projektima. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 45

## 5 OSNOVNI PRILAZI U EFEKTIVNOM ORGANIZOVANJU SAJAMSKIH ORGANIZACIJA

### *5.1 Efikasnost i efektivnost kao preduslov uspešnosti sajamskih organizacija*

Efikasnost i efektivnost poslovanja su glavni preduslov za dugoročnu perspektivu preduzeća na tržištu i ostvarivanje njegovih ciljeva.

**Efikasnost** predstavlja zahtev da se realizacija poslovnih ciljeva ostvaruje uz korišćenje što manjeg obima raspoloživih resursa. Odnosno, to je zahtev da se resursi preduzeća upotrebljavaju racionalno u službi ostvarenja sadašnjih i budućih ciljeva organizacije.

**Efektivnost** zapravo prethodi efikasnosti i podrazumeva sposobnost preduzeća da izabere prave ciljeve koji će mu omogućiti ne samo opstanak u dugom roku, već i stvoriti prostor za rast i razvoj, imajući u vidu činjenicu da je sposobno da ih ostvaruje efikasno.

U ekonomskoj teoriji ne postoji jedinstveni stav o najboljem načinu za merenje i praćenje efikasnosti i efektivnosti poslovnih aktivnosti. Naime, efikasnost i efektivnost preduzeća mere se, pre svega, ekonomskim uspehom preduzeća, odnosno njegovom sposobnošću da ostvaruje prihode, koji su iznad rashoda poslovanja, zahvaljujući racionalnom trošenju i pravom odabiru svrhe i načina trošenja resursa.

U ovom delu disertacije, odabrano je da se efikasnost i efektivnost poslovnih aktivnosti sagleda analizirajući **Bilans stanja, Bilans uspeha i Izveštaj o novčanim tokovima preduzeća**. Naime, na osnovu bilansnih pozicija izvršeno je izračunavanje odgovarajućih pokazatelja **likvidnosti, profitabilnosti i efikasnosti poslovanja**, koji su pomogla da se rezultate poslovanja sajamskih organizacija sagledaju iz različitih uglova, oceni adekvatnost poslovne politike i ukaže na aktivnosti koje je potrebno preduzeti kako bi se efikasnost i efektivnost poslovnih aktivnosti sajamskih organizacija u budućnosti poboljšale.

**Pokazatelji likvidnosti** omogućavaju nam uvid u sposobnost preduzeća da izmiruje svoje dospele novčane obaveze, pri tom ne narušavajući svoj kreditni bonitet, odnosno održavajući optimalnu strukturu svoje obrtne imovine.<sup>334</sup>

**Tabela 13. Pokazatelji likvidnosti**

L1 = OPŠTI RACIO LIKVIDNOSTI = OBRTNA IMOVINA / KRATKOROČNE OBAVEZE
L2 = RACIO UBRZANE LIKVIDNOSTI = (OBRTNA IMOVINA – ZALIHE) / KRATKOROČNE OBAVEZE
L3 = UČEŠĆE LIKVIDNE AKTIVE U UKUPNOJ AKTIVI = GOTOVINA I GOTOVINSKI EKVIVALENTI / UKUPNA AKTIVA
L4 = KOEFICIJENT TRENUTNE LIKVIDNOSTI = GOTOVINA I GOTOVINSKI EKVIVALENTI / KRATKOROČNE OBAVEZE

Izvor: Krasulja, D, Ivanišević, M, (2006). Poslovne finansije. Beograd: CID  
Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 76

U okviru merenja likvidnosti, kod pojedinih preduzeća kod kojih je uočen disbalans između priliva i odliva gotovine iz poslovnih aktivnosti, urađena je i analiza upravljanja potraživanjima i obavezama, izračunavanjem pokazatelja aktivnosti.

**Tabela 14. Pokazatelji aktivnosti**

KOEFICIJENT OBRTA KUPACA = PRIHODI OD PRODAJE / PROSEČAN SALDO KUPACA
PROSEČAN PERIOD NAPLATE POTRAŽIVANJA = 1 / KOEFICIJENT OBRTA KUPACA
KOEFICIJENT OBRTA DOBAVLJAČA = PRIHODI OD PRODAJE / PROSEČAN SALDO DOBAVLJAČA
PROSEČAN PERIOD PLAĆANJA OBAVEZA = 1 / KOEFICIJENT OBRTA DOBAVLJAČA

Izvor: Krasulja, D, Ivanišević, M, (2006). Poslovne finansije. Beograd: CID  
Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 76

**Pokazatelji profitabilnosti** ukazuju na sposobnost preduzeća da upravlja svojim resursima i stvara dodatnu vrednost kroz adekvatno pružanje usluga. Svrha

<sup>334</sup> Arnold G. (2005). *The Handbook of Corporate Finance – A Business Companion to Financial Markets, decision and Techniques*. Pearson Education Ltd, str. 323

analize je utvrđivanje visine i strukture rezultata i stvaranje boljeg uvida u stepen racionalnosti upravljanja ukupnim troškovima.<sup>335</sup>

**Tabela 15. Pokazatelji profitabilnosti**

$P1 = \text{NETO PROFITNA MARGINA} = \text{NETO DOBITAK} / (\text{PRIHODI OD PRODAJE ROBE} + \text{PRIHODI OD PRODAJE ROBE I USLUGA})$
$P2 = \text{POSLOVNI DOBITAK} / \text{UKUPNA AKTIVA}$
$P3 = \text{STOPA POVRAĆAJA NA UKUPNA SREDSTVA (ROA)} = \text{NETO DOBITAK} / \text{UKUPNA AKTIVA}$
$P4 = \text{STOPA POVRAĆAJA NA KAPITAL (ROE)} = \text{NETO DOBITAK} / \text{UKUPNA AKTIVA}$
$P5 = \text{NETO DOBITAK} / \text{UKUPNI PRIHODI}$

Izvor: Krasulja, D, Ivanišević, M, (2006). Poslovne finansije. Beograd: CID  
Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 76

U grupu pokazatelja koji se odnose na **efikasnost, efektivnost i ekonomičnost poslovanja** svrstali smo raznovrsne pokazatelje, koji između ostalog ukazuju i na produktivnost poslovanja preduzeća i njegov odnos prema ljudskim resursima, kao osnovnom pokretaču inovacija, rasta i razvoja.

**Tabela 16. Pokazatelji efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti**

$E1 = \text{UKUPNI RASHODI} / \text{UKUPNI PRIHODI}$
$E2 = \text{EKONOMIČNOST POSLOVANJA} = \text{POSLOVNI PRIHODI} / \text{POSLOVNI RASHODI}$
$E3 = \text{JEDINIČNI TROŠKOVI RADA} = \text{TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZARADA I OSTALI LIČNI RASHODI} / \text{UKUPNI PRIHODI}$
$E4 = \text{TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZARADA I OSTALI LIČNI RASHODI} / \text{UKUPNI RASHODI}$

## 5.2 Efikasnost i efektivnost odabranih sajamskih organizacija

### 5.5.1 Osnovni podaci o odabranim sajamskim organizacijama

Merenje efikasnosti i efektivnosti poslovanja izvršeno je na primeru pet odabranih sajamskih preduzeća, i to na osnovu finansijskih pokazatelja obračunatih na bazi podataka iskazanih u njihovim zvaničnim finansijskim izveštajima za 2015. i 2016. godinu.

<sup>335</sup> Berk J. & DeMarzo P. (2014). *Corporate Finance*. London: Law Business Research Ltd, str. 37



Odabrana preduzeća su reprezentativna za sferu pružanja sajamskih usluga i izdavanje izložbenog prostora u zakup u Srbiji, Crnoj Gori i Nemačkoj. To su, redom, Beogradski sajam, Novosadski sajam, Jadranski sajam, Messe Berlin i Messe Frankfurt.

Preduzeće **Beogradski sajam** osnovano je kao društveno preduzeće 1958. godine. Preduzeće se bavi pružanjem usluga (šifra delatnosti 8230), odnosno organizovanjem sajamskih priredbi i izdavanjem prostora u zakup na domaćem i inostranom tržištu. Proces privatizacije je pokrenut 2002. godine, ali je prekinut zaključkom Agencije za privatizaciju broj 10-1947/14-205/04 od 28.10.2014. godine.

Na dan 31.12.2016. godine preduzeće ima 181 zaposlenih radnika, a na dan 31.12.2015. godine 189 zaposlenih na osnovu platnog spiska.<sup>336</sup>

**Novosadski sajam** osnovan je kao društveno preduzeće 1956. godine, a 3. jula 1998. godine izvršeno je usklađivanje društva sa Zakonom o preduzećima i Zakonom o klasifikaciji delatnosti i registrovano kao akcionarsko društvo. Osnovna delatnost preduzeća je organizovanje sastanaka i sajмова, spoljnotrgovinski promet, trgovina na veliko prehrambenim i neprehrambenim proizvodima i drugo (šifra delatnosti 8230). Organi upravljanja su Skupština akcionara, Nadzorni odbor, generalni direktor i Izvršni odbor direktora.

Na dan 31.12.2016. godine prosečan broj zaposlenih bio je 130, a na dan 31.12.2015. godine u preduzeću je bilo zaposleno ukupno 164 radnika.<sup>337</sup>

**Jadranski sajam** osnovan je 1974. godine kao akcionarsko društvo. Osnovna delatnost preduzeća je organizovanje sajмова i sastanaka nalazi se u Budvi, turističkom i poslovnom centru Crne Gore, neposredno uz Slovensku obalu. Članica je Atlas grupe, jedne od najvećih poslovnih grupacija na Balkanu.

Na dan 31.12.2016. godine prosečan broj zaposlenih bio je 14, dok je na 31.12.2015. godine u preduzeću bilo 134 zaposlenih radnika.<sup>338</sup>

**Messe Berlin** osnovan je 1923. godine i danas je jedan od 10 vodećih sajamskih preduzeća u svetu. Preduzeće funkcioniše kao grupacija od 15 preduzeća, pri čemu su podružnice rasprostranjene kako na teritoriji Nemačke, tako i na

---

<sup>336</sup> Redovni godišnji finansijski izveštaji preduzeća Beogradski sajam za 2016. godinu dostupni na [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs) (datum pristupa 20.02.2018. godine)

<sup>337</sup> Redovni godišnji finansijski izveštaji preduzeća Novosadski sajam za 2016. godinu dostupni na [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs) (datum pristupa 20.02.2018. godine)

<sup>338</sup> Redovni godišnji finansijski izveštaji preduzeća Jadranski sajam za 2016. godinu dostupni na [www.poreskauprava.gov.me](http://www.poreskauprava.gov.me) (datum pristupa 20.02.2018. godine)

različitim teritorijama širom sveta. Preduzećem upravljaju Nadzorni odbor i Odbor direktora.

Na dan 31.12.2016. godine preduzeće je zapošljavalo 845 radnika, dok je na dan 31.12.2015. godine na svom platnom spisku imalo 800 zaposlenih.<sup>339</sup>

**Messe Frankfurt** osnovan je 1907. godine, kao akcionarsko društvo, čije je akcije držao grad Frankfurt. 1950. godine dolazi do promene u vlasništvu i drugi akcionar postaje federalna država Hese. Danas preduzeće funkcioniše tako da grad Frankfurt ima učešće u 60% njegovih deonica, dok Hese učestvuje u 40% vlasništva.

Na dan 31.12.2016. preduzeće je zapošljavalo 2.307 radnika, dok je na dan 31.12.2015. godine broj zaposlenih iznosio 2.244.<sup>340</sup>

### **5.5.2 Izračunavanje na bazi odabranih pokazatelja**

U cilju analize efikasnost i efektivnost poslovanja odabranih preduzeća, obračunati su finansijski pokazatelje koji daju najjasniju sliku o položaju i perspektivama rasta i razvoja svakog preduzeća pojedinačno.

Naime, kao referentni pokazatelji odabrani su:

1. Pokazatelji likvidnosti;
2. Pokazatelji profitabilnosti; i
3. Pokazatelji efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja

U nastavku je predstavljen tabelarni i grafički prikaz obračuna pokazatelja i izneta su zapažanja, zaključci i sugestije za svako pojedinačno posmatrano sajamsko preduzeće, odnosno organizaciju

Izveštajna valuta u zvaničnim finansijskim izveštajima objavljenim na sajtu Agencije za privredne registre Republike Srbije je hiljada RSD, međutim, kako bi podaci bili uporedivi sa podacima iz zvaničnih finansijskih izveštaja drugih

---

<sup>339</sup> Messe Berlin Business Report of 2016 dostupan na: [https://www.messe-berlin.com/media/mb/mb\\_dl\\_en/mb\\_company/Messe\\_Berlin\\_Business\\_Report\\_of\\_2016.pdf](https://www.messe-berlin.com/media/mb/mb_dl_en/mb_company/Messe_Berlin_Business_Report_of_2016.pdf) (datum pristupa 20.02.2018. godine)

<sup>340</sup> Izvor: Messe Frankfurt 2016 Annual Report dostupan na: <https://www.messefrankfurt.com/content/dam/messefrankfurt-redaktion/corporate/downloads/annual-report/MF-GB2016-EN.pdf> (datum pristupa 20.02.2018. godine)

posmatranih preduzeća, izvršen je **njihov preračun u hiljade EUR**, po zvaničnom srednjem kursu Narodne banke Srbije:

**Tabela 17. Zvanični srednji kurs EUR u odnosu na RSD na dan 31.12. 2015. i 2016. godine**

KURS RSD/EUR 31.12.2015.	121,6261
KURS RSD/EUR 31.12.2016.	123,4723

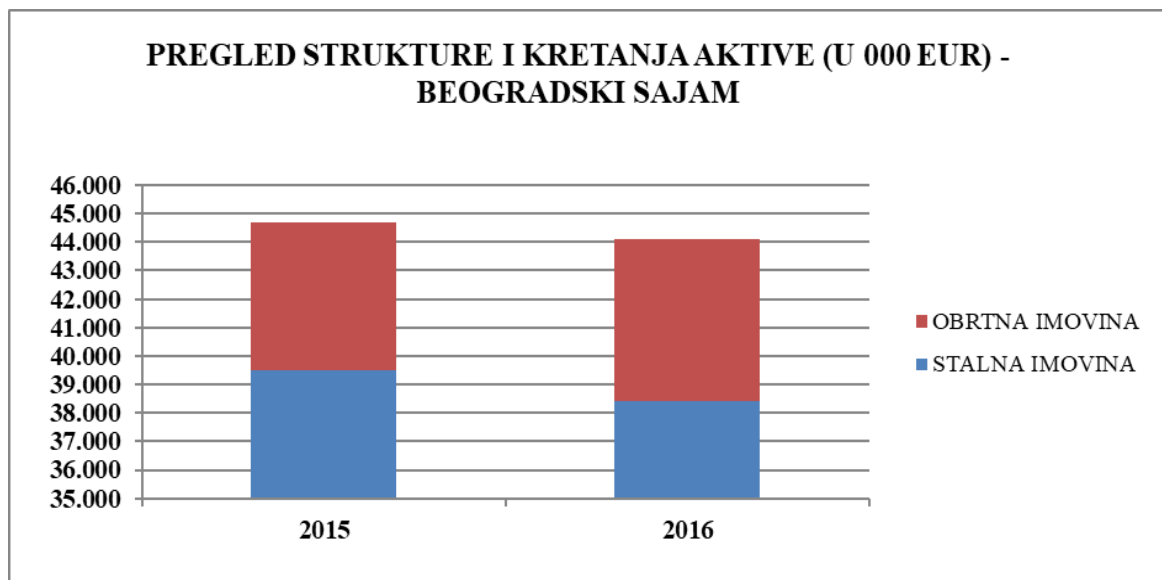
Izvor: Narodna Banka Srbije <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/index.html>  
(datum pristupa 20.02.2018. godine)

### 5.3 Beogradski sajam – finansijski pokazatelji

#### 5.3.1 Beogradski sajam - Bilans stanja

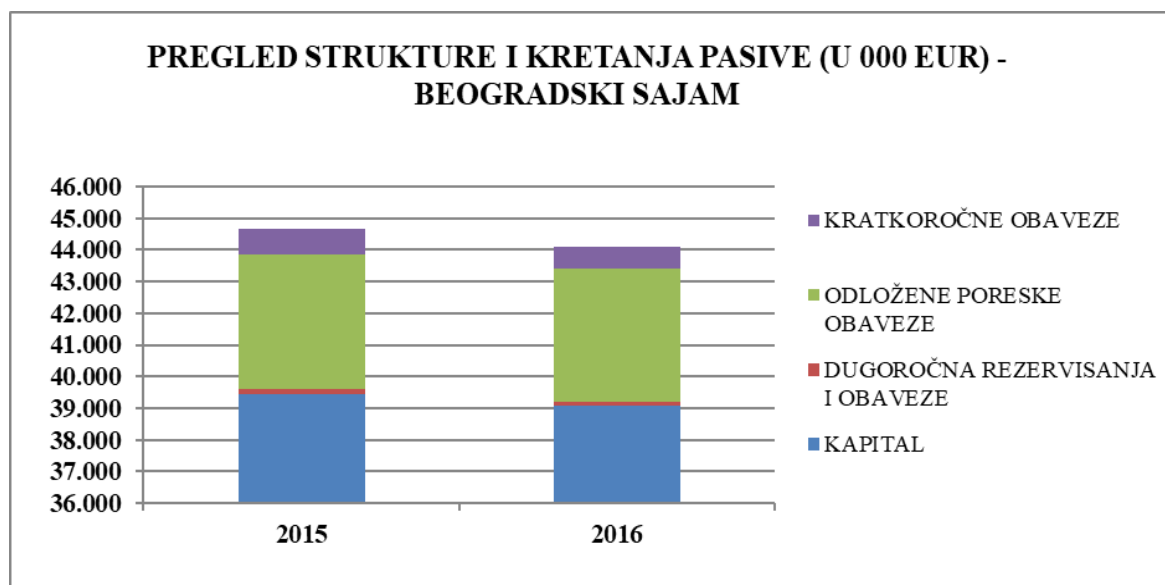
Za Beogradski sajam, analiza bilansa stanja prikazana je grafikonomima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja aktive, kao i pregled strukture i kretanja pasive.

**Grafikon 17. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Beogradski sajam**



*Izvor: autor*

**Grafikon 18. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Beogradski  
sajam**



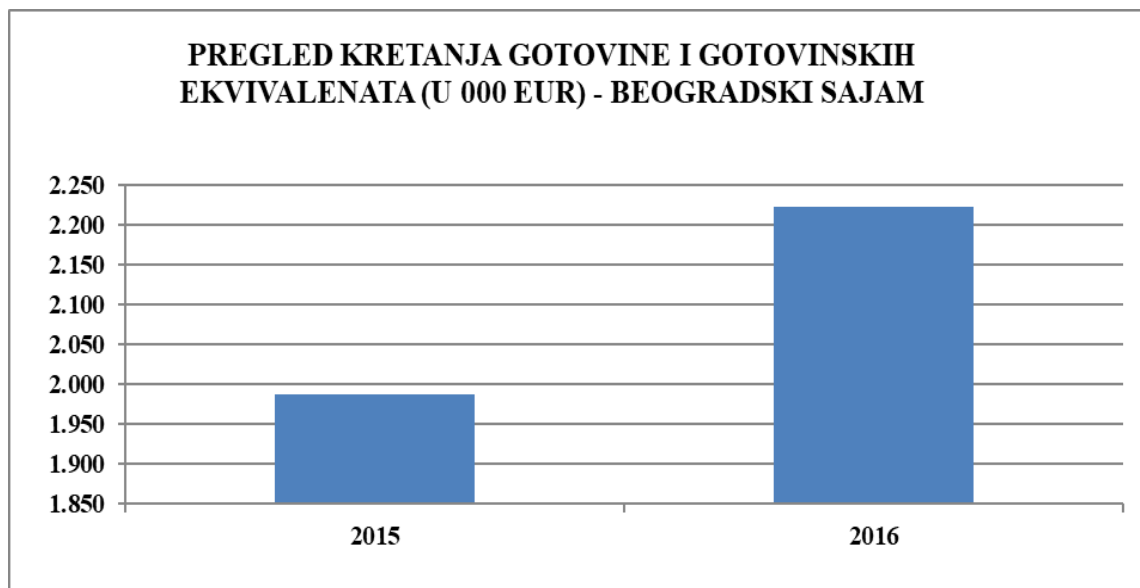
*Izvor: autor*

Na osnovu bilansa stanja posmatranog preduzeća može se zaključiti da su ukupna aktiva i pasiva manji su u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu zbog smanjenja vrednosti nekretnina, postrojenja i opreme i, posledično nižih revalorizacionih rezervi u Bilansu stanja preduzeća. Pri tom su jedino građevinski objekti zaista nominalno izgubili na vrednosti, dok su ostale pozicije niže zbog rasta deviznog kursa na osnovu koga smo izvršili preračunavanje.

### **5.3.2 Beogradski sajam – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti**

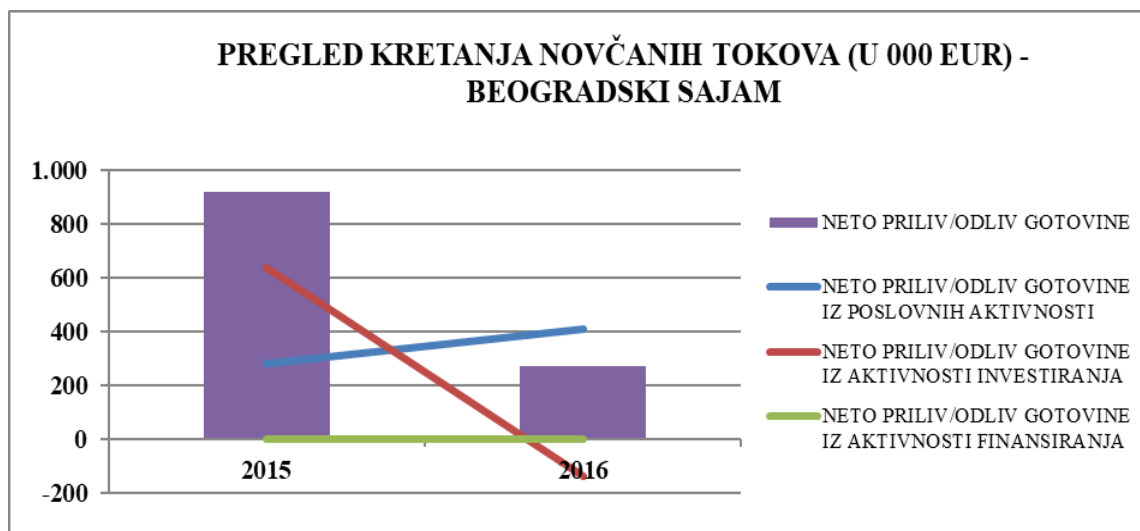
Za Beogradski sajam, analiza izveštaja o novčanim tokovima prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenta.

**Grafikon 19. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata  
preduzeća Beogradski sajam**



*Izvor: autor*

**Grafikon 20. Pregled kretanja novčanih tokova preduzeća Beogradski  
sajam**



*Izvor: autor*

Gotovina i gotovinski ekvivalenti beleže značajan rast u posmatranom dvogodišnjem periodu, pre svega zahvaljujući nižim odlivima iz poslovnih

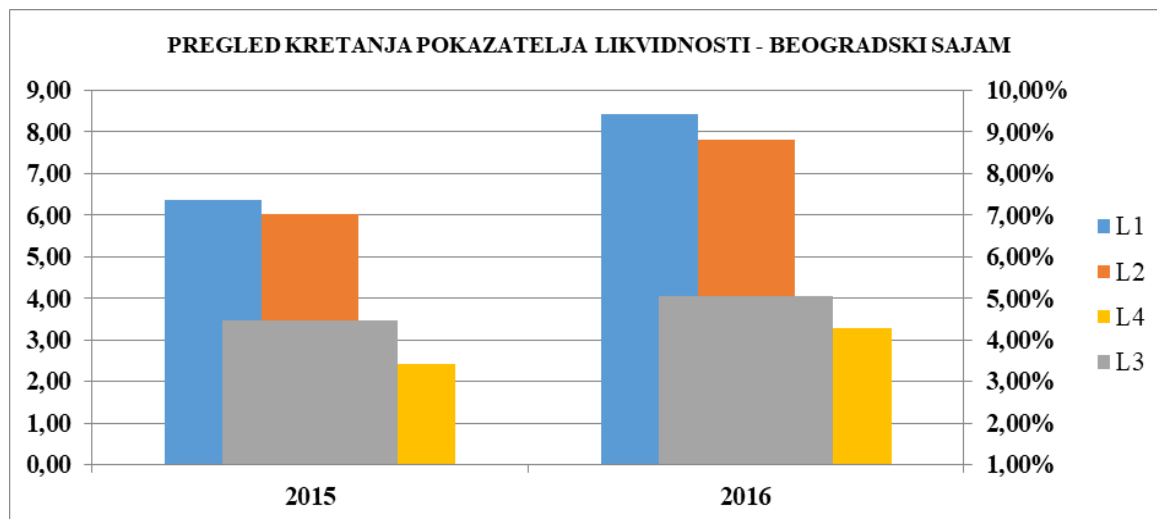
aktivnosti i po osnovu investiranja u 2016. godini u odnosu na prethodnu godinu. Sa druge strane, ukupni neto prilivi gotovine su znatno niži u odnosu na 2015. godinu, pa se **nominalni rast gotovine na kraju 2016. godine zapravo duguje akumuliranoj gotovini na kraju prethodnog perioda.**

**Tabela 18. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Beogradski sajam**

OZNAK A	NAZIV	GRANIC A	2015	2016
L1	OPŠTI RACIO LIKVIDNOSTI	1.5-2	6,36	8,41
L2	RACIO UBRZANE LIKVIDNOSTI	1,00	6,02	7,82
L3	UČEŠĆE LIKVIDNE AKTIVE U UKUPNOJ AKTIVI		4,45 %	5,04 %
L4	KOEFICIJENT TRENUTNE LIKVIDNOSTI		2,43	3,28

Izvor: autor

**Grafikon 21. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća Beogradski sajam**



Izvor: autor

Svi pokazatelji likvidnosti su visoki i stabilni u posmatranom periodu, što znači da preduzeće generiše dovoljno gotovine da izmiruje svoje tekuće obaveze i investira

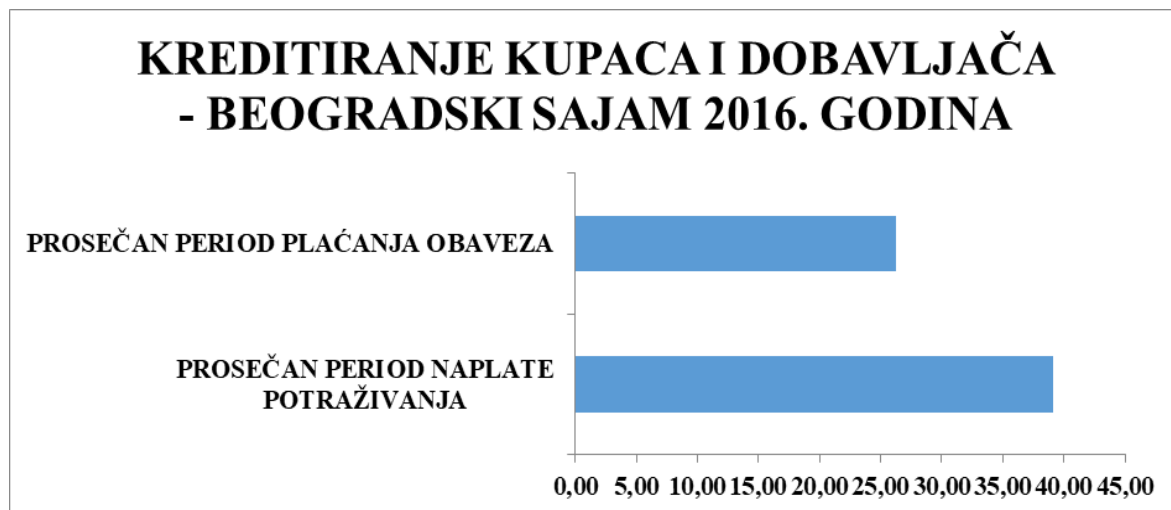
u rast i razvoj. Primetno je, međutim, da se **izračunate vrednosti pokazatelja likvidnosti, poput Opšteg racia likvidnosti i Racia ubrzane likvidnosti nalaze daleko iznad preporučene granice** i zapravo se postavlja pitanje koliko efikasno preduzeće zaista upravlja svojom gotovinom. Stoga je sprovedena dodatna analiza upravljanja potraživanjima i obavezama sajamske organizacije, na osnovu podataka za 2016. godinu.

**Tabela 19. Pregled pokazatelja aktivnosti u cilju ocene efikasnosti upravljanja potraživanjima i obavezama preduzeća Beogradski sajam**

NAZIV	2016
KOEFICIJENT OBRTA KUPACA	9,32
PROSEČAN PERIOD NAPLATE POTRAŽIVANJA	39,17
KOEFICIJENT OBRTA DOBAVLJAČA	13,92
PROSEČAN PERIOD PLAĆANJA OBAVEZA	26,22

*Izvor: autor*

**Grafikon 22. Pregled perioda kreditiranja kupaca i dobavljača preduzeća Beogradski sajam u 2016. godini**



*Izvor: autor*

**Na osnovu sprovedene analize, očigledno je da postoji prostor za efikasnije upravljanje potraživanjima i obavezama preduzeća, što bi posledično rezultiralo i boljom usaglašenošću između priliva i odliva novčanih sredstava iz poslovne aktivnosti.** Naime, na osnovu izračunatih pokazatelja aktivnosti, Koeficijenta obrta kupaca i Koeficijenta obrta dobavljača i iz njih izvedenih prosečnih perioda naplate potraživanja, odnosno plaćanja obaveza, jasno se vidi da je vreme koje je preduzeću potrebno da izmiri svoje obaveze iz poslovanja znatno kraće od perioda koji mu je potreban da naplati potraživanja od svojih kupaca.

S tim u vezi, da bi preduzeće efikasnije poslovalo, ono mora uložiti napore da se ovaj odnos promeni, kako bi raspolagalo slobodnim novčanim tokom i u periodima kada ima manje poslovnih aktivnosti, usled sezonskih i drugih faktora, koje će moći da investira u rast i razvoj.

Postupaka za naplatu potraživanja čiji je rok dospeća prošao, naime, može biti više, a najčešće korišćeni su telefonske urgencije, lične posete kupcu i pravne akcije.<sup>341</sup>

### **5.3.3 Beogradski sajam – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti**

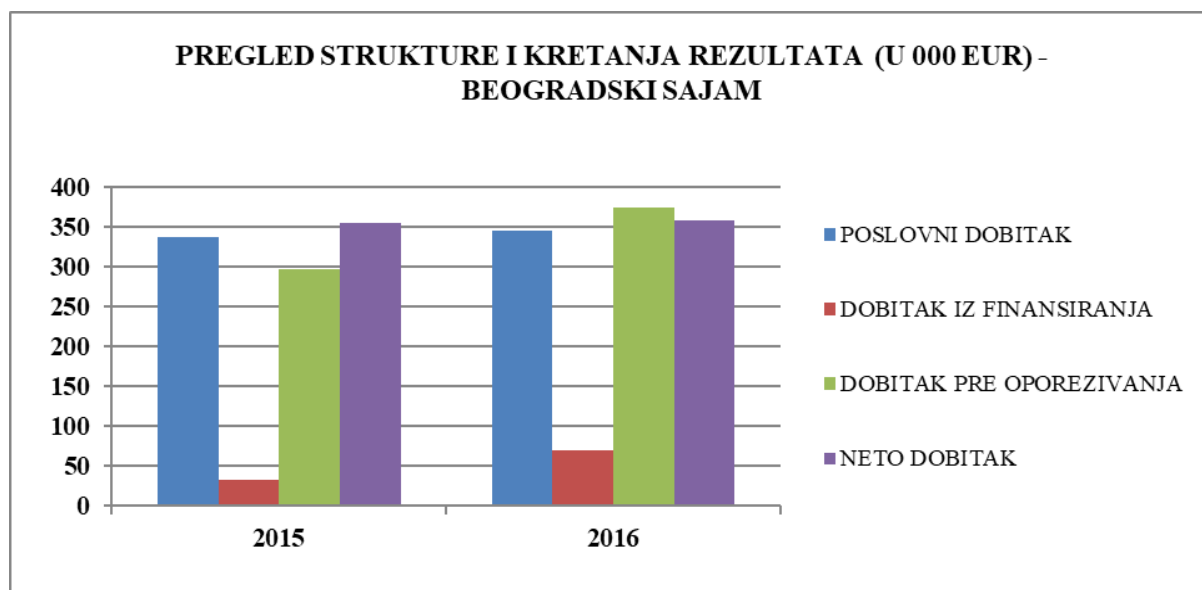
Za Beogradski sajam, analiza bilansa uspeha prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja rezultata kao i ukupnih rashoda, prihoda neto rezultata.

---

<sup>341</sup> Krasulja.D, Ivanišević. M, (2006). Poslovne finansije. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 217

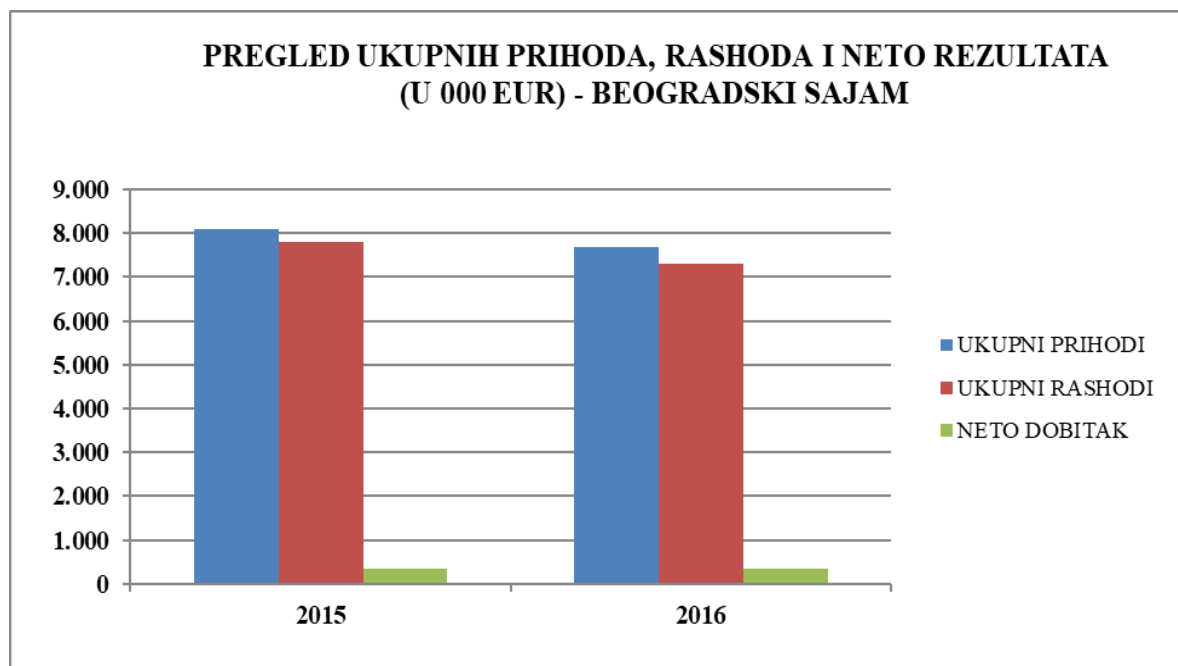


**Grafikon 23. Pregled strukture i kretawa rezultata preduzeća  
Beogradski sajam**



*Izvor: autor*

**Grafikon 24. Pregled kretanja ukupnih prihoda, rashoda i rezultata  
preduzeća Beogradski sajam**



*Izvor: autor*

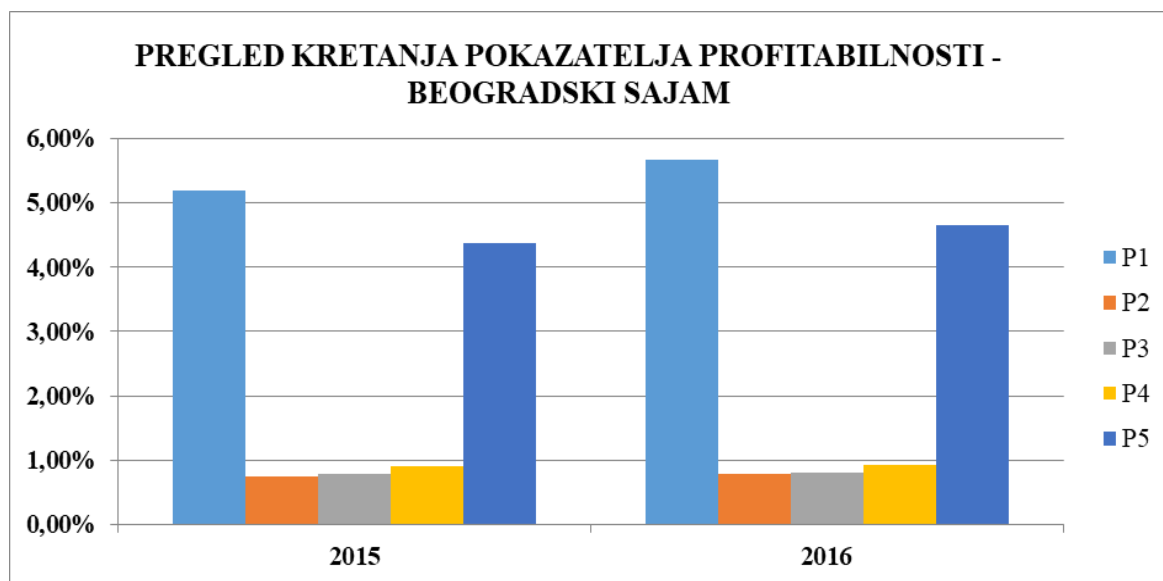
Neto dobitak je približno na istom nivou u posmatranom periodu i nema značajnijih promena u pogledu strukture prihoda i rashoda.

**Tabela 20. Pregled pokazatelja profitabilnosti preduzeća Beogradski sajam**

OZNAKA	NAZIV	2015	2016
P1	PROFITNA NETO MARGINA	5,18%	5,67%
P2	POSLOVNI DOBITAK/UKUPNA AKTIVA	0,75%	0,78%
P3	STOPA POVRAĆAJA NA UKUPNA SREDSTVA (ROA)	0,79%	0,81%
P4	STOPA POVRAĆAJA NA KAPITAL (ROE)	0,90%	0,92%
P5	NETO DOBITAK / UKUPNI PRIHODI	4,38%	4,66%

Izvor: autor

**Grafikon 25. Pregled kretanja pokazatelja profitabilnosti preduzeća Beogradski sajam**



Izvor: autor

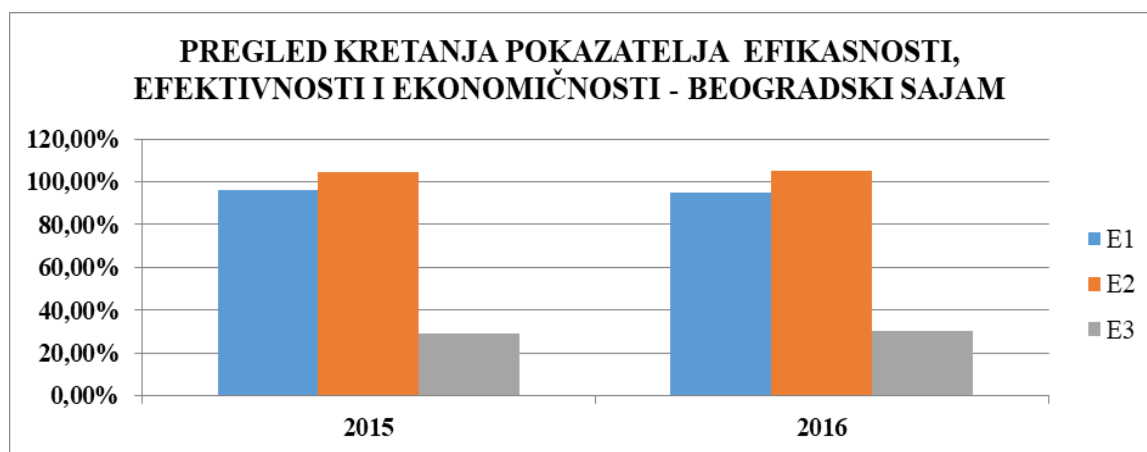
Pokazatelji profitabilnosti su u blagom porastu u posmatranom periodu, što znači da preduzeće generiše dovoljno prihoda za ostvarenje pozitivnog rezultata poslovanja, koji kroz akumulirani dobitak može biti reinvestiran u budući rast i razvoj preduzeća.

**Tabela 21. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Beogradski sajam**

OZNAKA	NAZIV	GRANICA	2015	2016
E1	UKUPNI RASHODI/UKUPNI PRIHODI	<100%	96,32%	95,14%
E2	EKONOMIČNOST POSLOVANJA	>100%	104,55%	104,90%
E3	JEDINIČNI TROŠKOVI RADA		28,89%	30,36%
E4	TROŠKOVI ZARADA/UKUPNI RASHODI		29,99%	31,91%

Izvor: autor

**Grafikon 26. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Beogradski sajam**



Izvor: autor

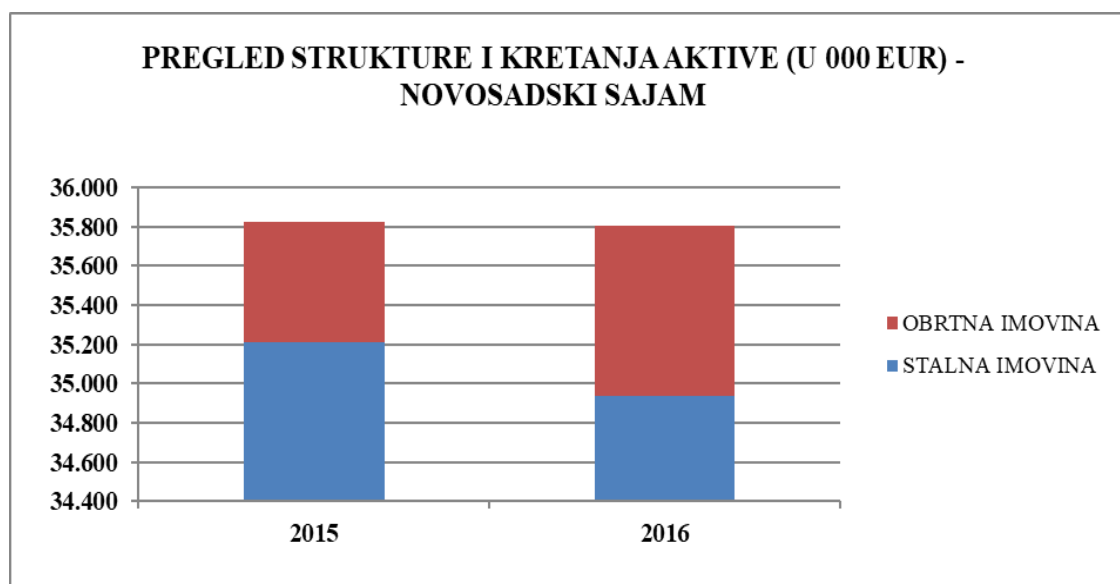
U posmatranom periodu **ukupni rashodi su ispod nivoa ukupnih prihoda, što poslovanje čini ne samo profitabilnim, već i efikasnim**. Takođe, poslovni prihodi su iznad nivoa poslovnih rashoda, što dokazuje ekonomičnost poslovnih aktivnosti preduzeća. U posmatranom periodu dolazi i do blagog rasta jediničnih troškova rada, odnosno učešća troškova zarada u ukupnim rashodima preduzeća, što uz porast broja zaposlenih ukazuje na nastojanje preduzeća da investira u svoje ljudske resurse, kako bi osiguralo bolji plasman na tržištu usluga.

## 5.4 Novosadski sajam – finansijski pokazatelji

### 5.4.1 Novosadski sajam - Bilans stanja

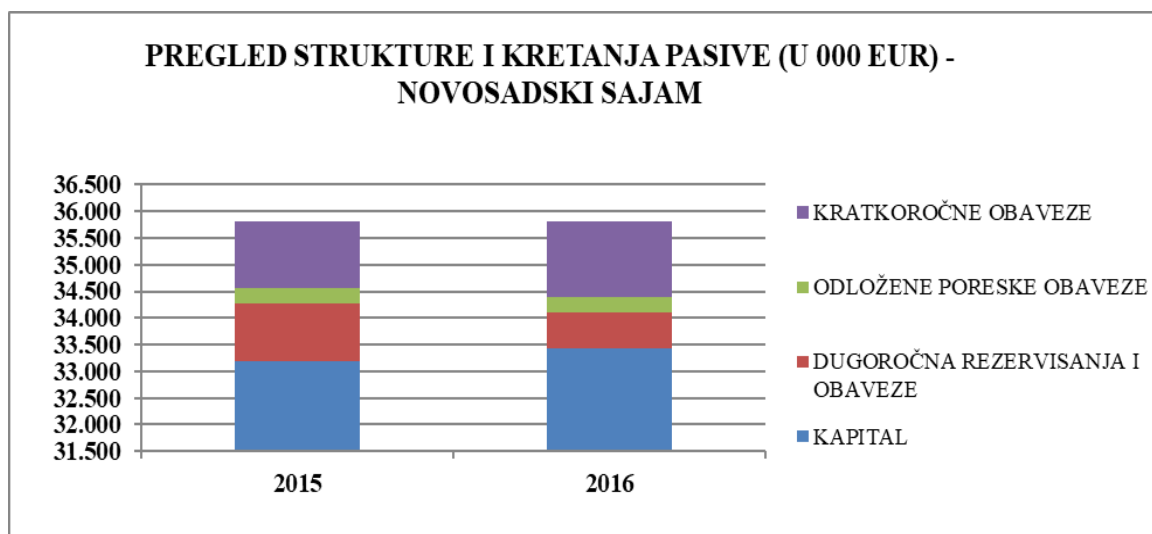
Za Novosadski sajam, analiza bilansa stanja prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja aktive, kao i pregled strukture i kretanja pasive.

**Grafikon 27. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Novosadski sajam**



*Izvor: autor*

**Grafikon 28. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Novosadski  
sajam**



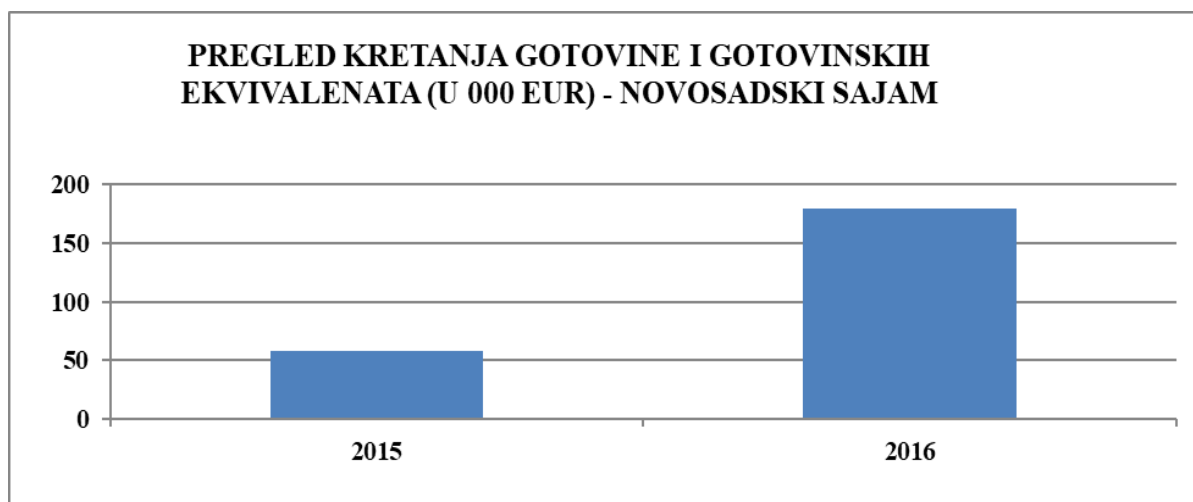
*Izvor: autor*

Ukupna aktiva i pasiva su na približno istom nivou u posmatranom periodu, uprkos rastu deviznog kursa koji smo koristili za preračunavanje bilansnih pozicija. Naime, došlo je do nominalnog povećanja vrednosti pozicije Nekretnine, postrojenja i oprema u dinarima i, posledično, revalorizacionih rezervi. Takođe, preduzeće je u odnosu na prethodnu godinu, kada je ostvarilo gubitak, u 2016. godini uspeo da se oporavi i ostvari **neto dobitak**.

#### **5.4.2 Novosadski sajam – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti**

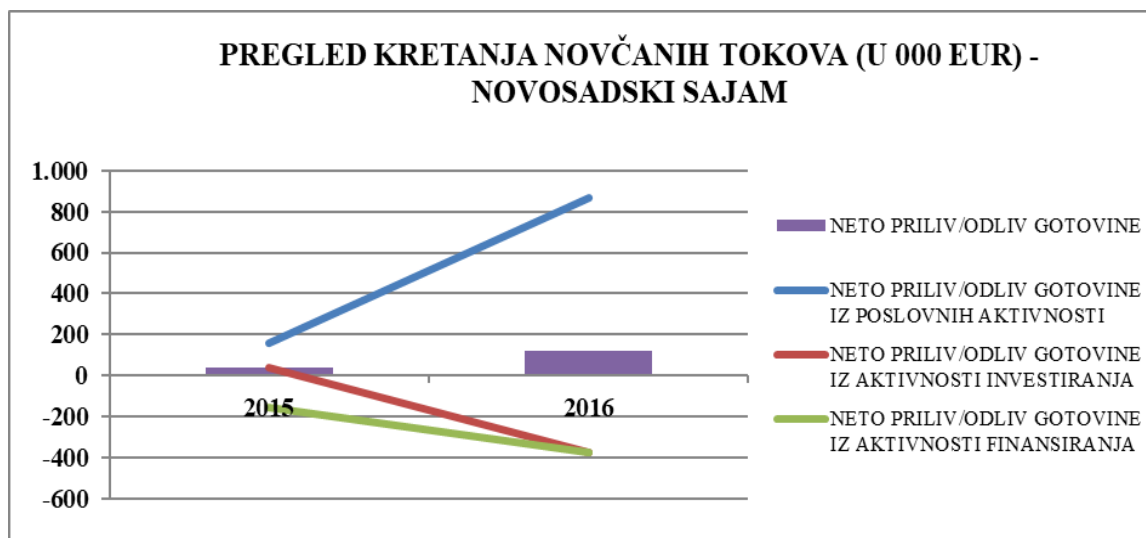
Za Novosadski sajam, analiza izveštaja o novčanim tokovima prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenta.

**Grafikon 29. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata  
preduzeća Novosadski sajam**



Izvor: autor

**Grafikon 30. Pregled kretanja novčanih tokova preduzeća Novosadski  
sajam**



Izvor: autor

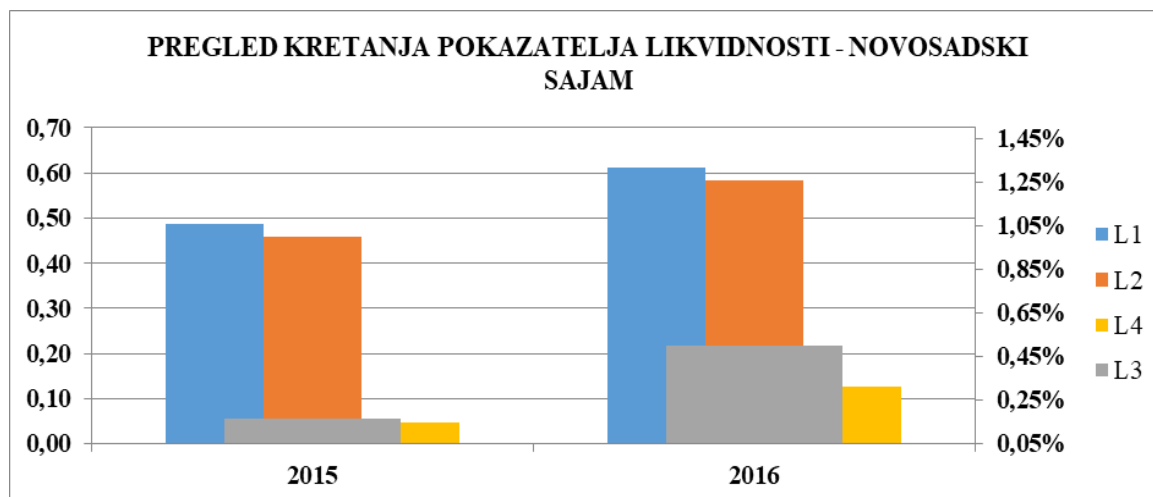
**Gotovina beleži rast u 2016. godini u odnosu na prethodnu, pre svega zahvaljujući drastično višim neto prilivima iz poslovne aktivnosti, sa fokusom na prodaju i primljene avanse. Sa druge strane, preduzeće je rešilo da deo slobodne gotovine utroši kroz investicione aktivnosti, što je dobar preduslov daljeg rasta i razvoja na tržištu.**

**Tabela 22. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Novosadski sajam**

OZNAK A	NAZIV	GRANIC A	2015	2016
L1	OPŠTI RACIO LIKVIDNOSTI	1.5-2	0,49	0,61
L2	RACIO UBRZANE LIKVIDNOSTI	1,00	0,46	0,58
L3	UČEŠĆE LIKVIDNE AKTIVE U UKUPNOJ AKTIVI		0,16 %	0,50 %
L4	KOEFICIJENT TRENUTNE LIKVIDNOSTI		0,05	0,13

Izvor: autor

**Grafikon 31. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća  
Novosadski sajam**



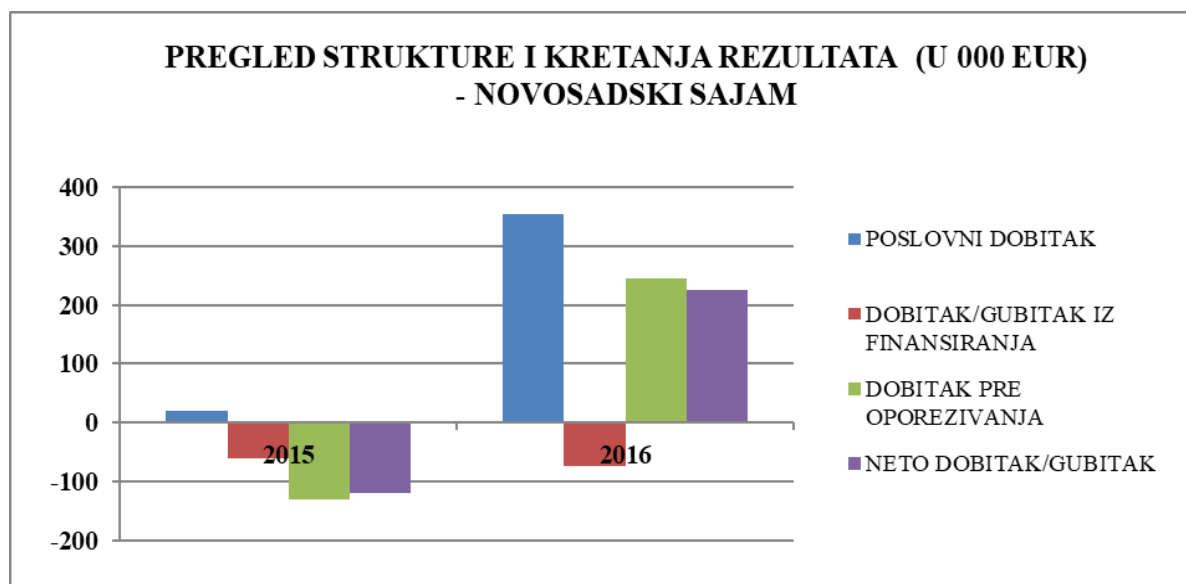
Izvor: autor

**Pokazatelji likvidnosti** su u blagom porastu u posmatranom periodu, ali izračunate vrednosti pojedinih pokazatelja, poput Opšteg racia likvidnosti i Racia ubrzane likvidnosti u obe godine su ispod preporučenog nivoa. Ovo znači da **preduzeće može imati problema da izmiruje svoje dospele obaveze, generiše slobodni novčani tok i investira u tekuće i buduće poslovanje**, što posledično dovodi u pitanje njegovu ukupnu efikasnost i efektivnost poslovanja.

### 5.4.3 Novosadski sajam – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti

Za Novosadski sajam, analiza bilansa uspeha prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja rezultata kao i ukupnih rashoda, prihoda i neto rezultata.

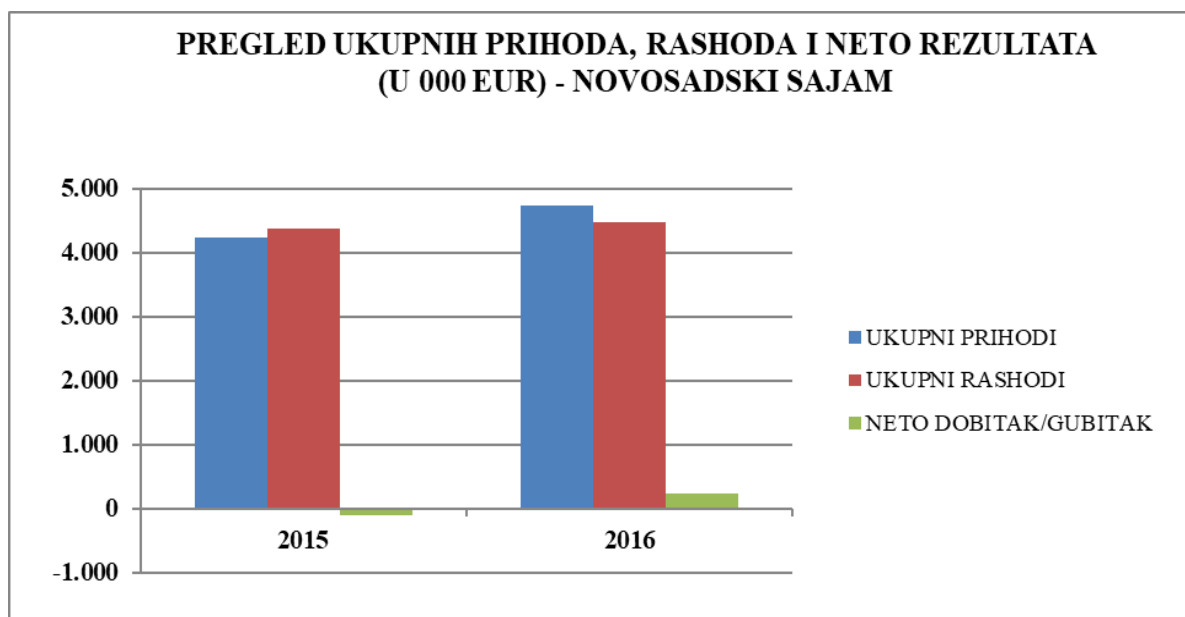
**Grafikon 32. Pregled strukture i kretanja rezultata preduzeća  
Novosadski sajam**



*Izvor: autor*



**Grafikon 33. Pregled strukture ukupnih prihoda, rashoda i neto rezultata preduzeća Novosadski sajam**



*Izvor: autor*

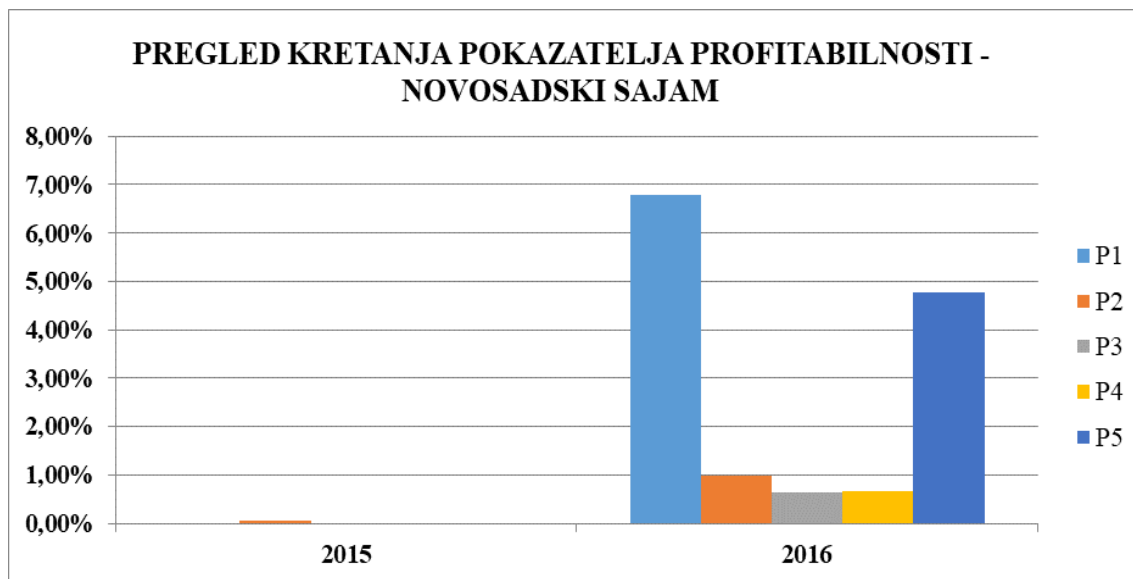
**U 2015. godini preduzeće je ostvarilo gubitak, ali je u 2016. godini uspeo da se oporavi i generiše značajno više poslovnih prihoda i, samim tim, ostvari pozitivan rezultat poslovanja. Takođe, preduzeće je sprovelo racionalizaciju poslovanja, smanjujući broj zaposlenih i troškove zarada.**

**Tabela 23. Pregled pokazatelja profitabilnosti preduzeća Novosadski sajam**

OZNAKA	NAZIV	2015	2016
P1	PROFITNA NETO MARGINA	0,00%	6,79%
P2	POSLOVNI DOBITAK/UKUPNA AKTIVA	0,06%	0,99%
P3	STOPA POVRAĆAJA NA UKUPNA SREDSTVA (ROA)	0,00%	0,63%
P4	STOPA POVRAĆAJA NA KAPITAL (ROE)	0,00%	0,68%
P5	NETO DOBITAK/UKUPNI PRIHODI	0,00%	4,78%

*Izvor: autor*

**Grafikon 34. Pregled kretanja pokazatelja profitabilnosti preduzeća  
Novosadski sajam**



Izvor: autor

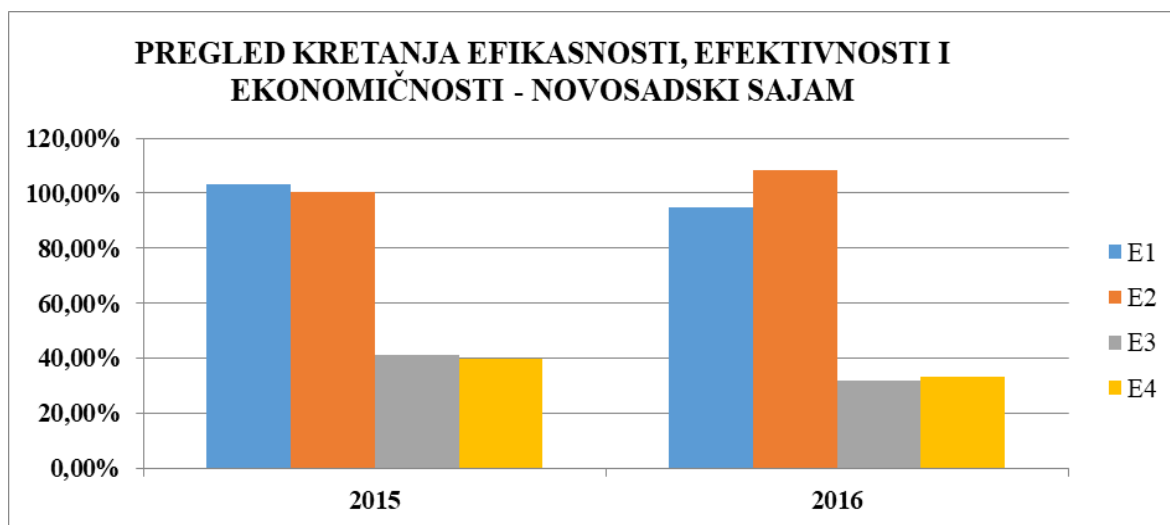
U 2015. godini preduzeće je ostvarilo gubitak, te izračunavanje pokazatelja profitabilnosti nije dalo rezultat. U 2016. godini, došlo je do poboljšanja poslovanja posmatrane sajamske organizacije.

**Tabela 24. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti  
poslovanja preduzeća Novosadski sajam**

OZNAKA	NAZIV	GRANICA	2015	2016
E1	UKUPNI RASHODI/UKUPNI PRIHODI	<100%	103,06%	94,81%
E2	EKONOMIČNOST POSLOVANJA	>100%	100,48%	108,52%
E3	JEDINIČNI TROŠKOVI RADA		41,05%	31,61%
E4	TROŠKOVI ZARADA/UKUPNI RASHODI		39,83%	33,34%

Izvor: autor

**Grafikon 35. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i  
ekonomičnosti poslovanja preduzeća Novosadski sajam**



Izvor: autor

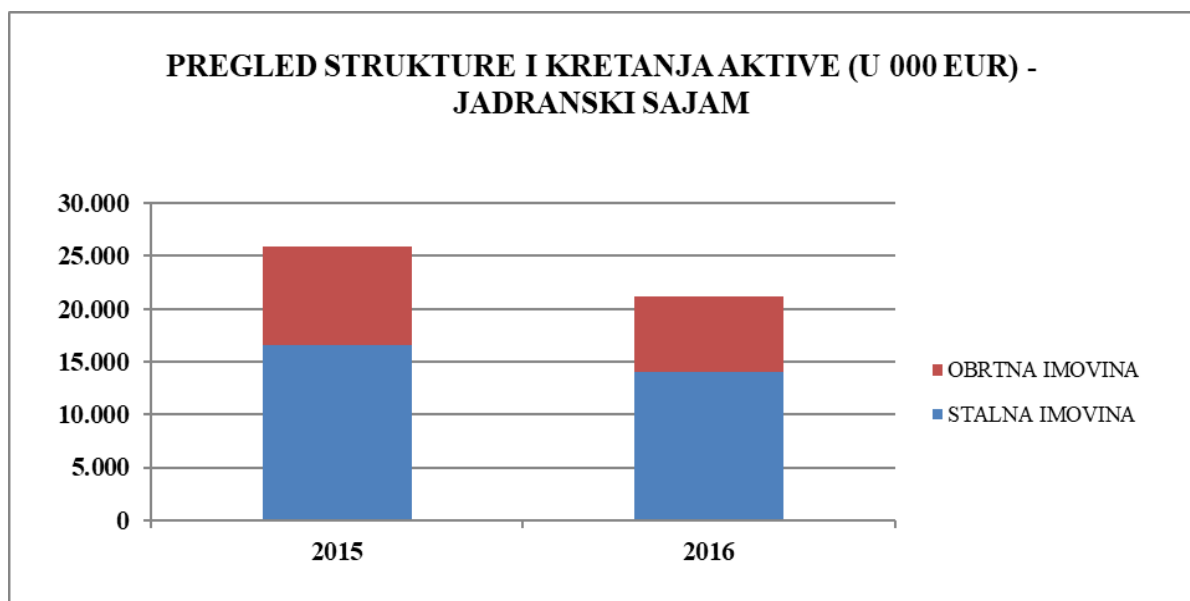
Sudeći po učešću ukupnih rashoda u ukupnim prihodima, **efikasnost poslovanja se u 2016. godini popravila** u odnosu na prethodnu godinu, budući da je izračunati procenat manji. Takođe, ekonomičnost poslovanja je viša u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu. Jedinični troškovi rada i učešće troškova zarada u ukupnim rashodima su niži zbog sprovedene racionalizacije poslovanja.

## 5.5 Jadranski sajam – finansijski pokazatelji

### 5.5.1 Jadranski sajam - Bilans stanja

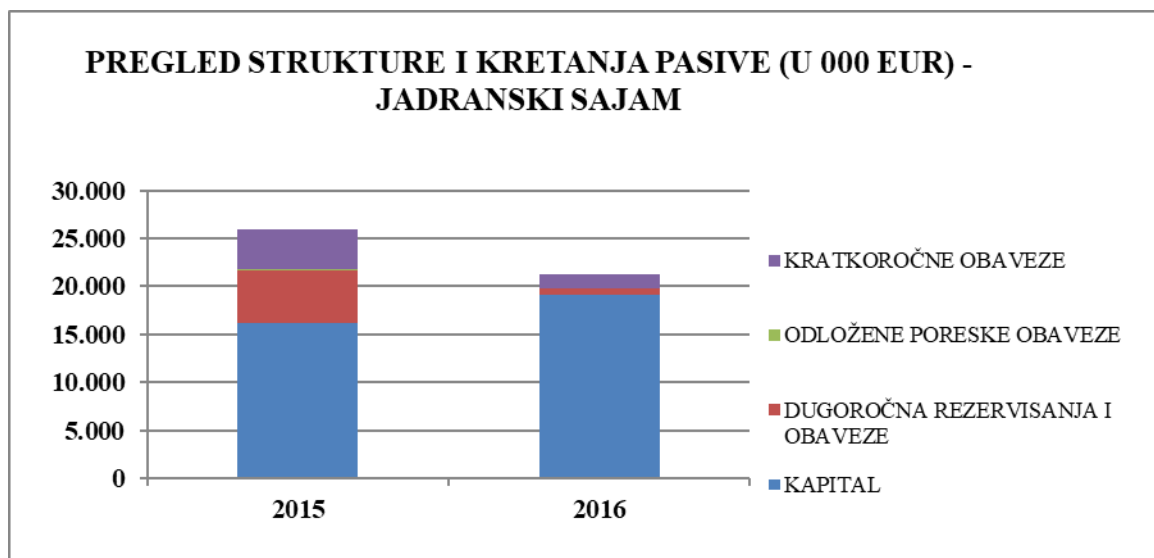
Za Jadranski sajam, analiza bilansa stanja prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja aktive, kao i pregled strukture i kretanja pasive.

**Grafikon 36. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Jadranski sajam**



Izvor: autor

**Grafikon 37. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Jadranski sajam**



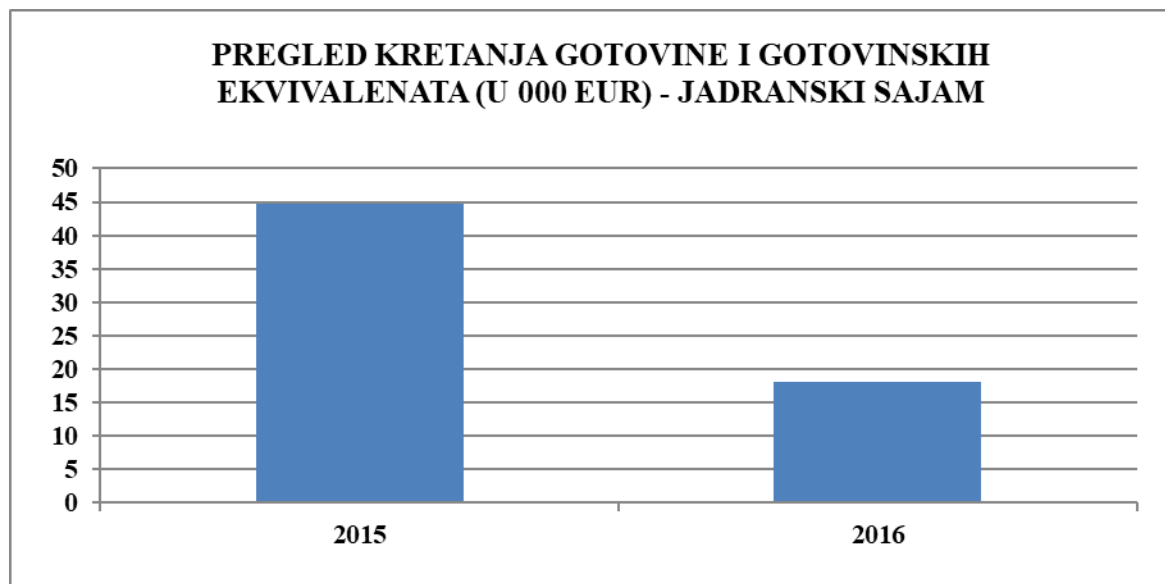
Izvor: autor

Ukupna aktiva i pasiva su niži u 2016. u odnosu na 2015. godinu jer dolazi do značajnog smanjenja vrednosti imovine, kao i pada obima aktivnosti i smanjenja potraživanja preduzeća po osnovu prodaje usluga.

### **5.5.2 Jadranski sajam – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti**

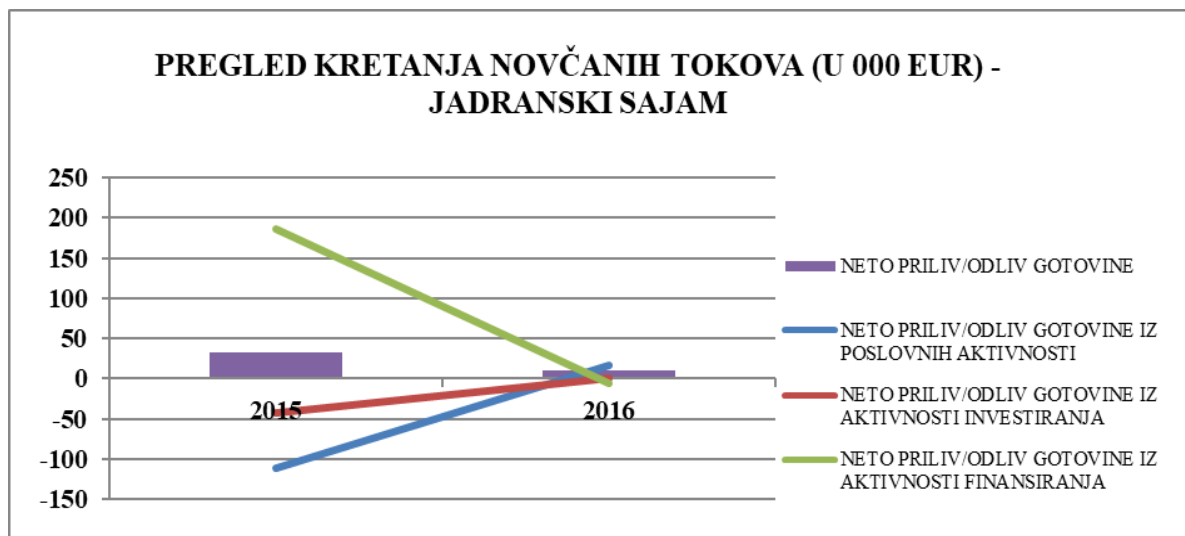
Za Jadranski sajam, analiza izveštaja o novčanim tokovima prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenta.

**Grafikon 38. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata  
preduzeća Jadranski sajam**



*Izvor: autor*

**Grafikon 39. Pregled kretanja novčanih tokova preduzeća Jadranski sajam**



Izvor: autor

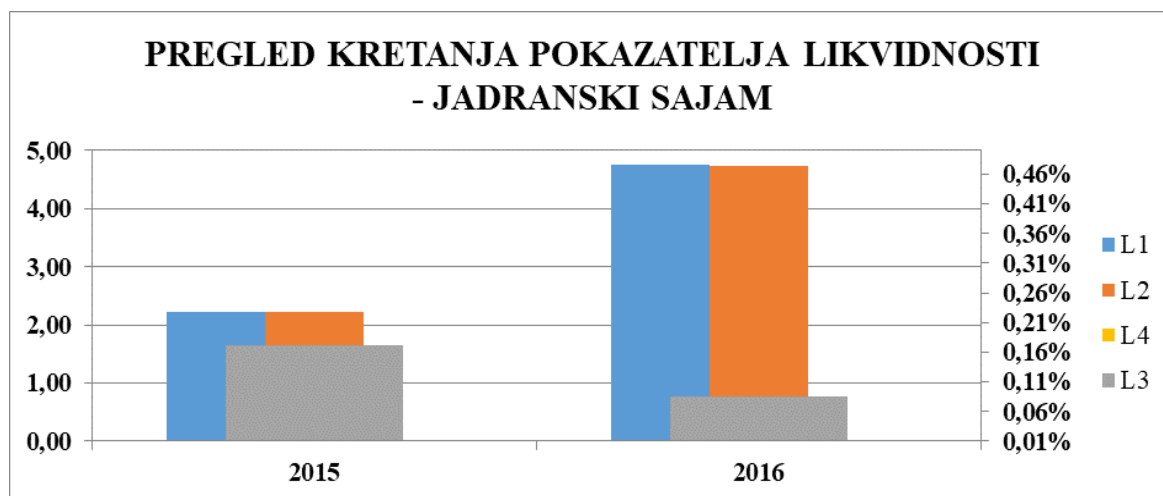
**Gotovina i gotovinski ekvivalenti preduzeća su u padu u posmatranom periodu, usled značajnog smanjenja priliva iz poslovnih aktivnosti, pre svega. Naime, kroz novčane tokove više je nego očigledan drastični pad u obimu aktivnosti preduzeća, što rezultira nedovoljnim generisanjem gotovine za efikasno i efektivno poslovanje.**

**Tabela 25. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Jadranski sajam**

OZNAK A	NAZIV	GRANIC A	2015	2016
L1	OPŠTI RATIO LIKVIDNOSTI	1.5-2	2,23	4,75
L2	RATIO UBRZANE LIKVIDNOSTI	1,00	2,23	4,73
L3	UČEŠĆE LIKVIDNE AKTIVE U UKUPNOJ AKTIVI		0,17 %	0,08 %
L4	KOEFICIJENT TRENUTNE LIKVIDNOSTI		0,01	0,01

Izvor: autor

**Grafikon 40. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća  
Jadranski sajam**



Izvor: autor

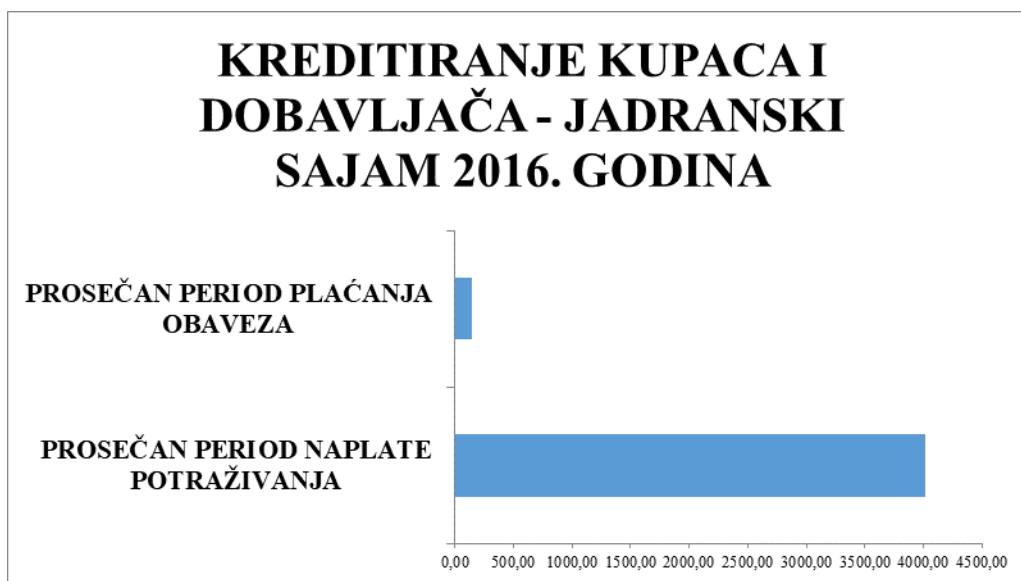
Analizom likvidnosti preduzeća dolazimo do kontradiktornog zaključka da ono, uprkos očiglednom padu obima aktivnosti ipak uspeva da generiše dovoljno gotovine za pokriće svojih tekućih obaveza. Međutim, budući da potraživanja čine najveći deo njegove obrtne imovine, izračunavanjem koeficijenta trenutne likvidnosti dolazimo do prave slike, da **preduzeće ipak ne posluje efikasno**. Štaviše, da bismo dokazali ovo, izvršili smo i analizu načina na koji preduzeće upravlja svojim potraživanjima i obavezama, obračunavanjem pokazatelja aktivnosti.

**Tabela 26. Pregled pokazatelja aktivnosti u cilju ocelebe efikasnosti  
upravljanja potraživanjima i obavezama preduzeća Jadranski sajam**

NAZIV	2016
KOEFICIJENT OBRTA KUPACA	0,09
PROSEČAN PERIOD NAPLATE POTRAŽIVANJA	4019,74
KOEFICIJENT OBRTA DOBAVLJAČA	2,53
PROSEČAN PERIOD PLAĆANJA OBAVEZA	144,41

Izvor: autor

**Grafikon 41. Pregled perioda kreditiranja kupaca i dobavljača  
preduzeća Jadranski sajam u 2016. godini**



*Izvor: autor*

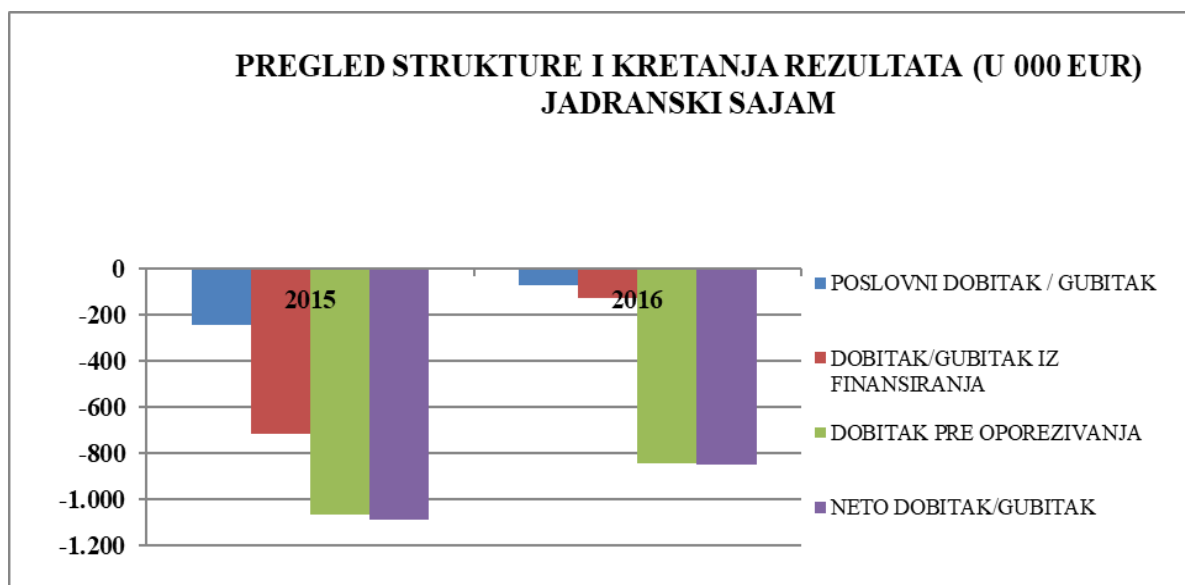
Dakle, kada analiziramo poslovnu aktivnost preduzeća malo detaljnije, izračunavanjem pokazatelja aktivnosti i izvođenjem prosečnih perioda za naplatu potraživanja i plaćanje obaveza, postaje jasno da je **disbalans priliva i odliva po osnovu poslovne aktivnosti ogroman**. Naime, ne samo da preduzeću treba skoro 5 meseci da izmiri svoje tekuće obaveze, već ono godinama kreditira svoje kupce. Ovakav način poslovanja je, neodrživ i **ukoliko ne dođe do hitnog ozbiljnijeg zaokreta u poslovnoj politici i strategiji preduzeća, ono ne može nastaviti svoje poslovanje na tržištu**.

### **5.5.3 Novosadski sajam – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti**

Za Jadranski sajam, analiza bilansa uspeha prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja rezultata kao i ukupnih rashoda, prihoda neto rezultata.

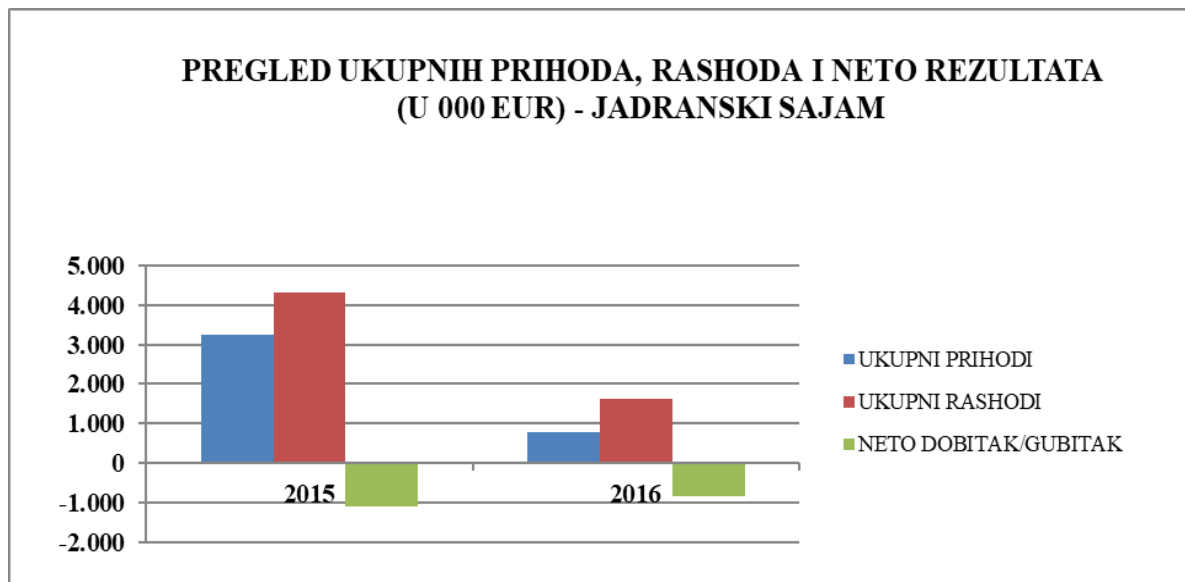


**Grafikon 42. Pregled strukture i kretanja rezultata preduzeća Jadranski sajam**



Izvor: autor

**Grafikon 43. Pregled kretanja ukupnih prihoda, rashoda i neto rezultata preduzeća Jadranski sajam**



Izvor: autor

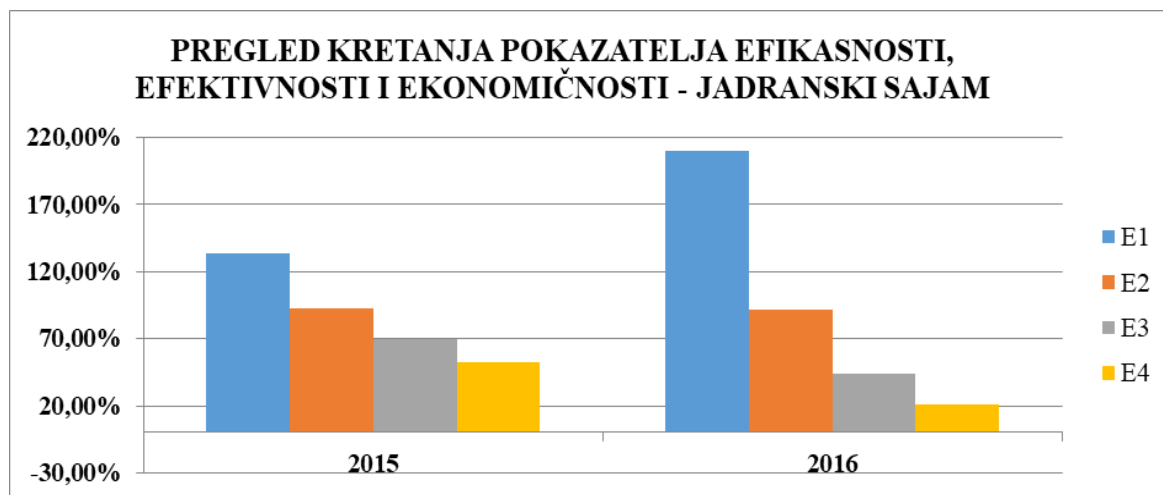
Preduzeće u obe posmatrane godine ostvaruje gubitak iz poslovanja, koji je u 2016. godini nominalno manji u odnosu na 2015. godinu. Ovakav trend ne daje sliku poslovanja u skladu sa principima efikasnosti i efektivnosti.

**Tabela 27. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Jadranski sajam**

OZNAKA	NAZIV	GRANICA	2015	2016
E1	UKUPNI RASHODI/UKUPNI PRIHODI	<100%	133,07%	209,53%
E2	EKONOMIČNOST POSLOVANJA	>100%	92,48%	91,18%
E3	JEDINIČNI TROŠKOVI RADA		69,76%	43,60%
E4	TROŠKOVI ZARADA/UKUPNI RASHODI		52,42%	20,81%

Izvor: autor

**Grafikon 44. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Jadranski sajam**



Izvor: autor

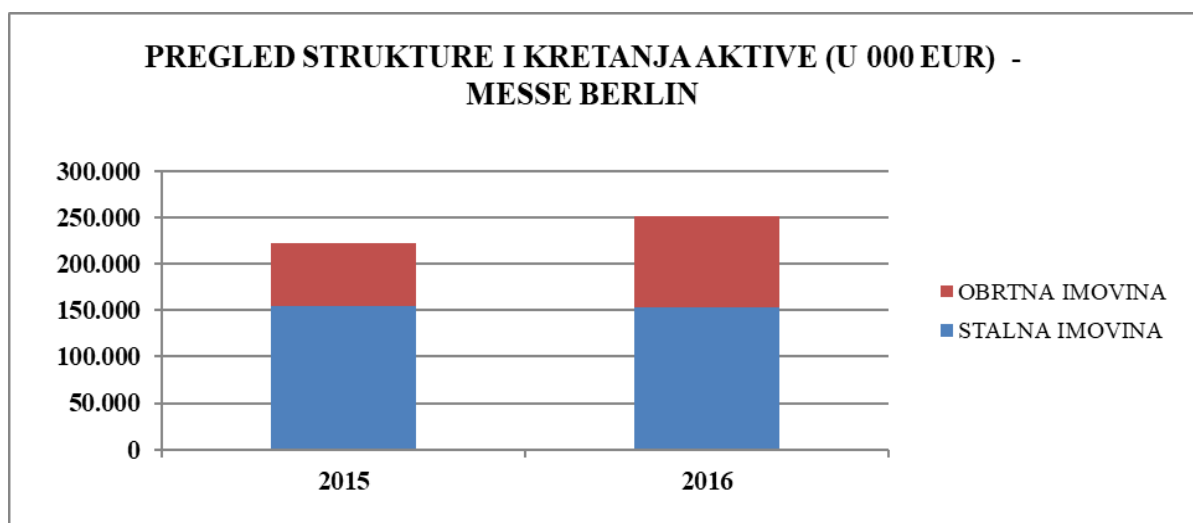
Preduzeće je uspjelo da smanji učešće rashoda u prihodima, pre svega zahvaljujući drastičnom smanjenju troškova zarada. Međutim, kako je ovo dovelo do pada poslovnih aktivnosti, ono nije uspjelo da posluje efikasno.

## 5.6 Messe Berlin – finansijski pokazatelji

### 5.6.1 Messe Berin - Bilans stanja

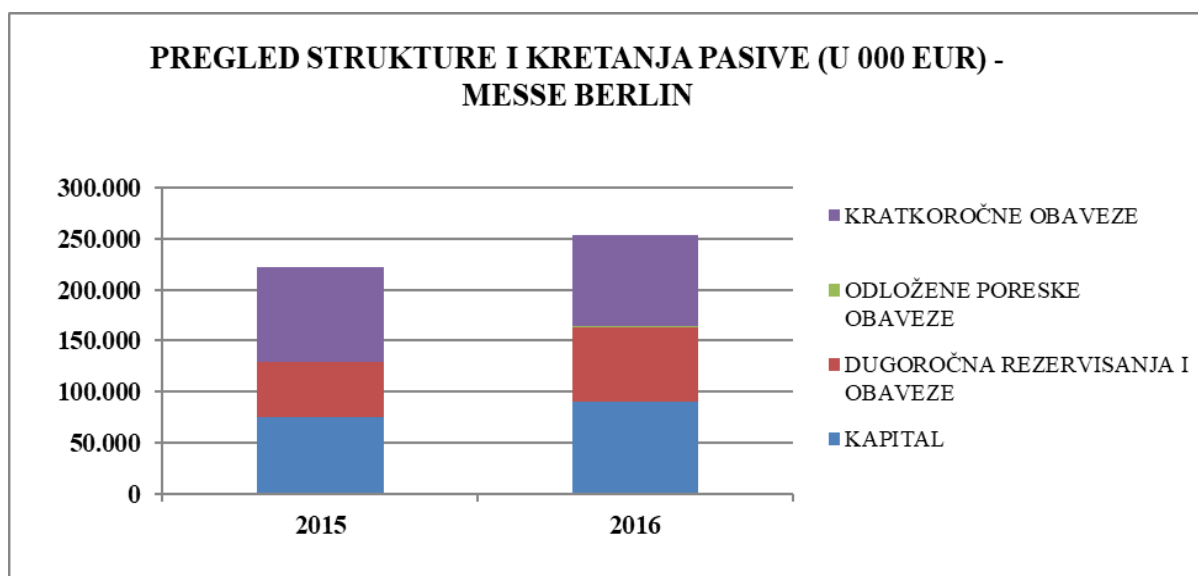
Za Messe Berlin, analiza bilansa stanja prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja aktive, kao i pregled strukture i kretanja pasive.

**Grafikon 45. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Messe Berlin**



Izvor: autor

**Grafikon 46. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Messe Berlin**



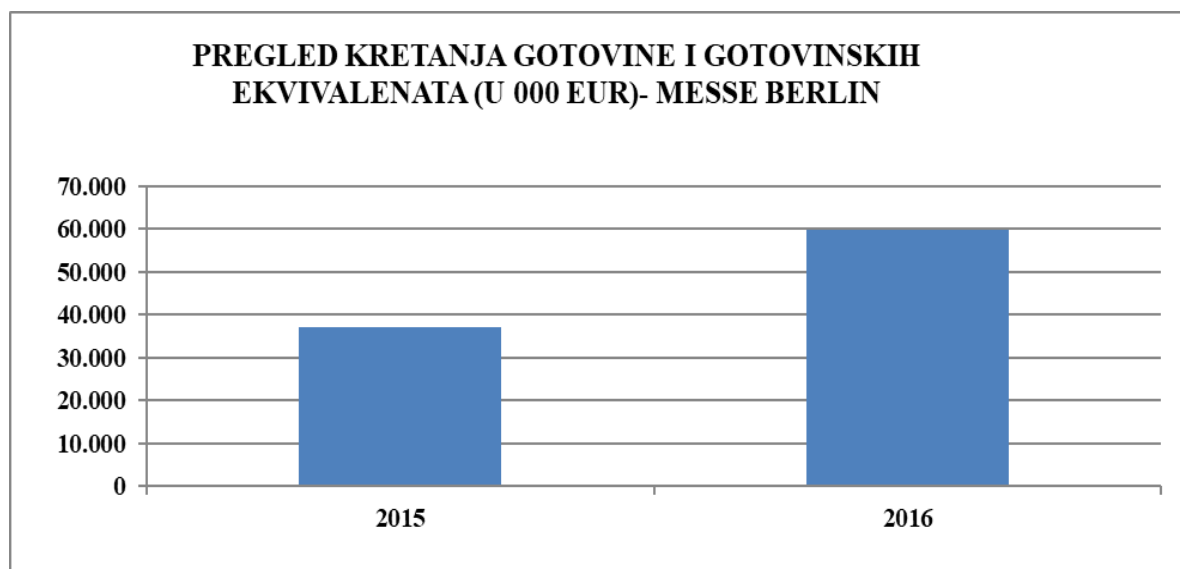
Izvor: autor

Ukupna aktiva i pasiva raste u posmatranom periodu, zahvaljujući pre svega rastu obrtne imovine, u vidu potraživanja po osnovu pružanja usluga i gotovine, odnosno ostvarenom dobitku iz poslovanja u 2016. u odnosu 2015. godinu.

### **5.6.2 Messe Berlin – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti**

Za Messe Berlin, analiza izveštaja o novčanim tokovima prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata.

**Grafikon 47. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata preduzeća Messe Berlin**



*Izvor: autor*

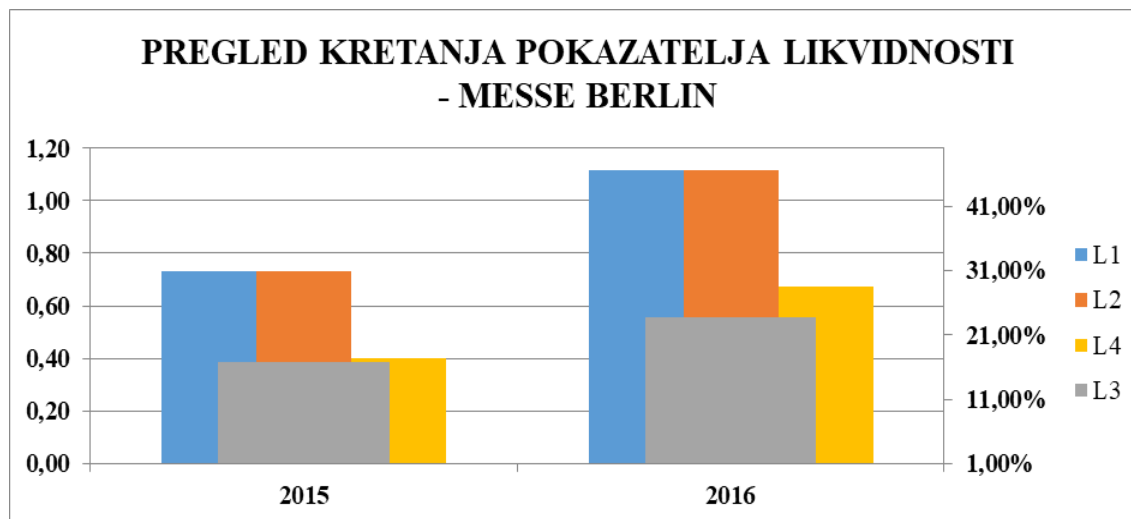
Gotovina i gotovinski ekvivalenti rastu u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu, zahvaljujući drastičnom povećanju neto priliva iz poslovnih aktivnosti. Deo slobodnog novčanog toka preduzeće troši na aktivnosti finansiranja i investiranja, što označava **dobre preduslove za uspešan nastavak poslovanja i u narednim periodima**. Takođe, ova činjenica ukazuje na efikasno poslovanje, koje omogućava uspešan rast i razvoj na tržištu.

**Tabela 28. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Messe Berlin**

OZNAKA	NAZIV	GRANICA	2015	2016
L1	OPŠTI RACIO LIKVIDNOSTI	1.5-2	0,73	1,12
L2	RACIO UBRZANE LIKVIDNOSTI	1,00	0,73	1,12
L3	UČEŠĆE LIKVIDNE AKTIVE U UKUPNOJ AKTIVI		16,70%	23,83%
L4	KOEFICIJENT TRENUTNE LIKVIDNOSTI		0,40	0,68

Izvor: autor

**Grafikon 48. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća Messe Berlin**



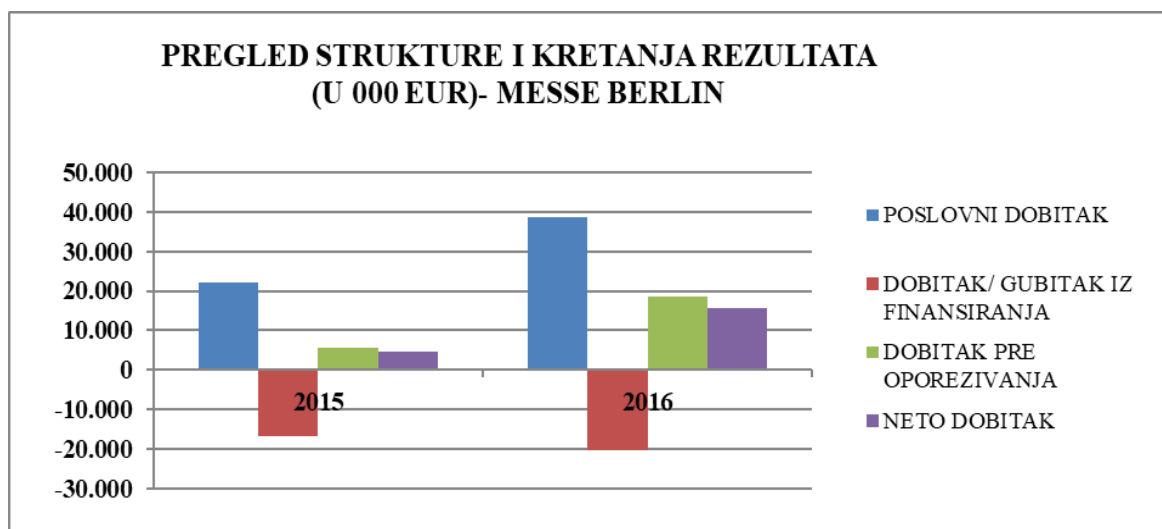
Izvor: autor

Pokazatelji likvidnosti su viši u 2016. godini u odnosu na prethodnu godinu. Dakle, **preduzeće uspešno upravlja svojim slobodnim novčanim tokom i uspeva da finansira svoje tekuće obaveze na zadovoljavajućem nivou**, što pokazuju i izračunate vrednosti pokazatelja, koje su tačno u preporučenim granicama.

### 5.6.3 Messe Berlin – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti

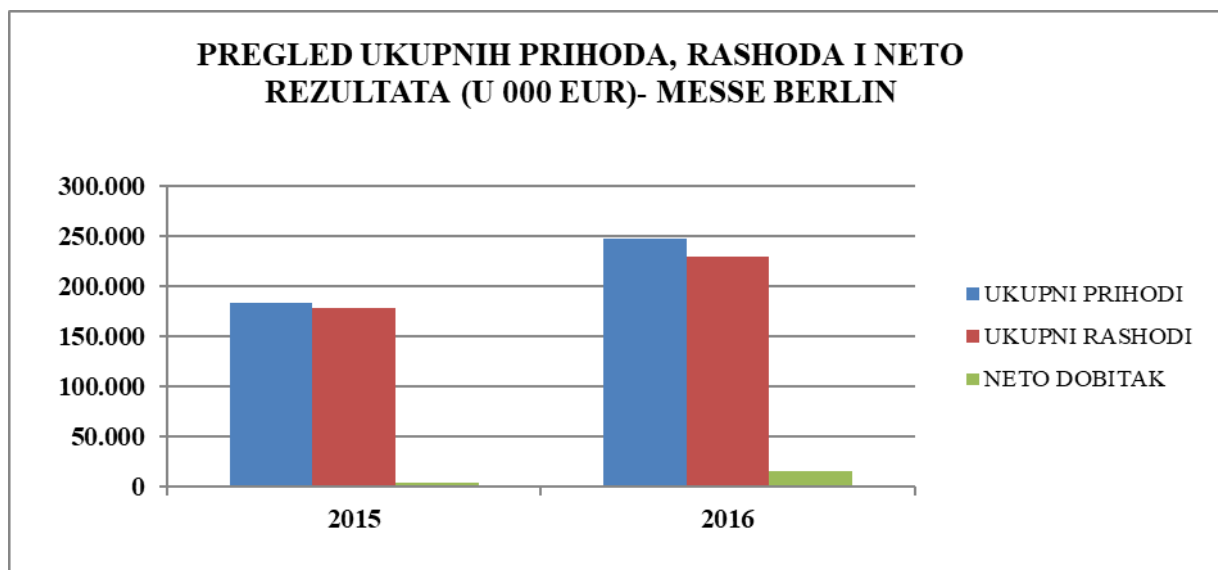
Za Messe Berlin, analiza bilansa uspeha prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja rezultata kao i ukupnih rashoda, prihoda neto rezultata.

**Grafikon 49. Grafikon 33: Pregled strukture i kretanja rezultata preduzeća Messe Berlin**



Izvor: autor

**Grafikon 50. Pregled kretanja ukupnih prihoda, rashoda i rezultata preduzeća Messe Berlin**



Izvor: autor

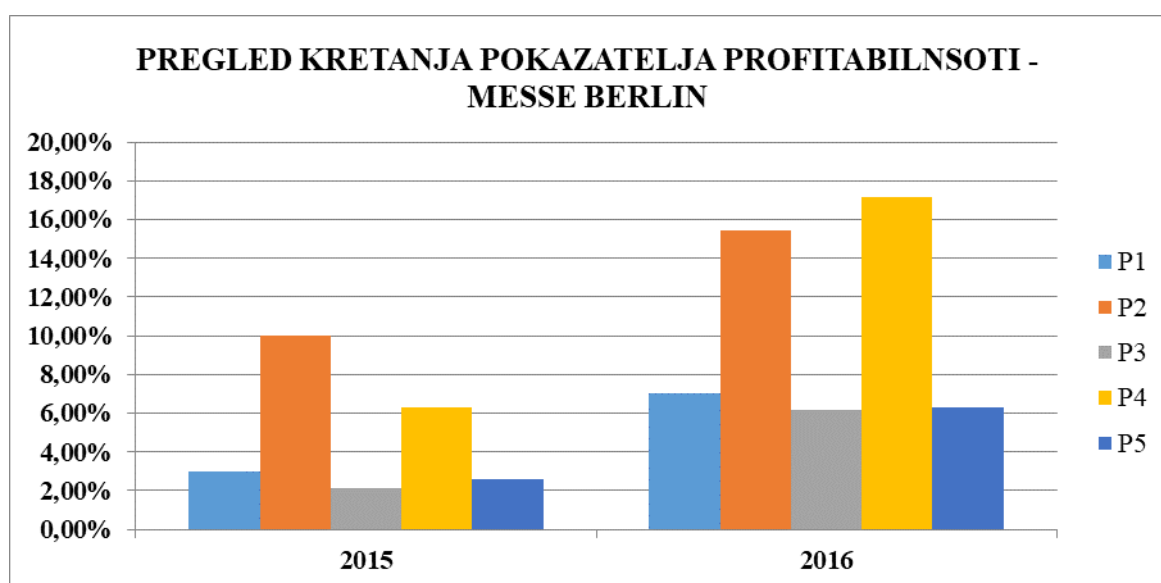
Viši neto dobitak u 2016. u odnosu na 2015. godinu rezultat je bržeg rasta poslovnih prihoda u odnosu na poslovne rashode, što samo po sebi ukazuje na ekonomičnost poslovnih poduhvata preduzeća. Primetno je da troškovi zarada rastu u posmatranom periodu, budući da preduzeće bira da kontinuirano ulaže u svoje ljudske resurse, kako bi stvaralo vrednost, a racionalizaciju sprovodi na drugim aspektima trošenja. **Ovo ukazuje na efikasnu i efektivnu upotrebu raspoloživih resursa.** Takođe, važno je napomenuti da je politika preduzeća takva da podržava stvaranje novih radnih mesta kroz organizovanje stručne prakse i motivisanja zaposlenih kroz kontinuirani program njihove obuke i usavršavanja.

**Tabela 29. Pregled pokazatelja profitabilnosti preduzeća Messe Berlin**

OZNAKA	NAZIV	2015	2016
P1	PROFITNA NETO MARGINA	2,99%	7,03%
P2	POSLOVNI DOBITAK/UKUPNA AKTIVA	9,99%	15,45%
P3	STOPA POVRAĆAJA NA UKUPNA SREDSTVA (ROA)	2,14%	6,18%
P4	STOPA POVRAĆAJA NA KAPITAL (ROE)	6,32%	17,19%
P5	NETO DOBITAK/UKUPNI PRIHODI	2,59%	6,26%

*Izvor: autor*

**Grafikon 51. Pregled kretanja pokazatelja profitabilnosti preduzeća  
Messe Berlin**



*Izvor: autor*

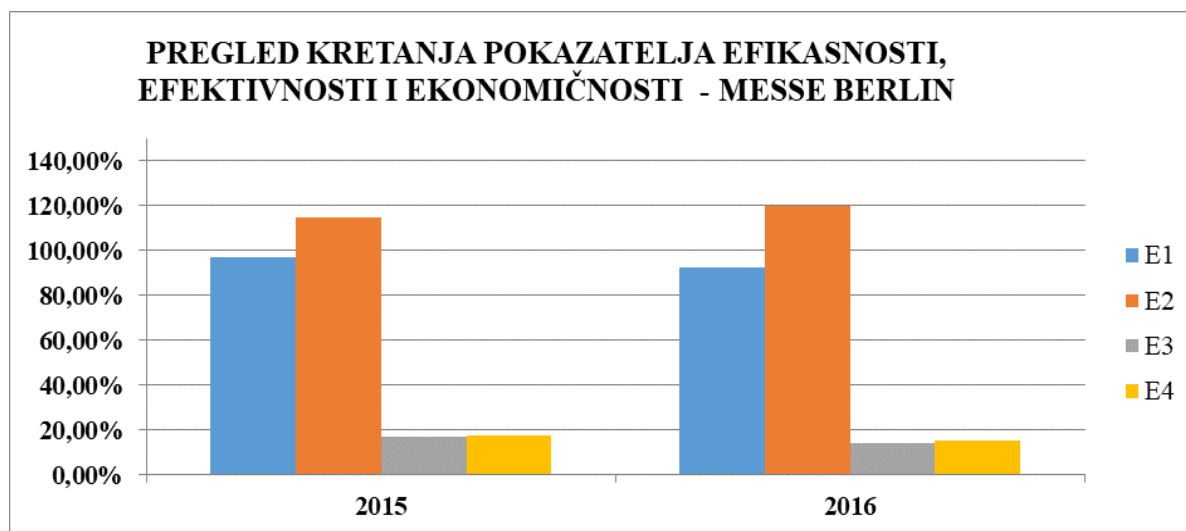
Svi pokazatelji profitabilnosti su u porastu u posmatranom dvogodišnjem periodu, što ukazuje na efikasno obavljanje poslovnih aktivnosti, sinergiju unutar preduzeća i ekonomičnost njegovih poslovnih aktivnosti.

**Tabela 30. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Messe Berlin**

OZNAKA	NAZIV	GRANICA	2015	2016
E1	UKUPNI RASHODI/UKUPNI PRIHODI	<100%	96,99%	92,49%
E2	EKONOMIČNOST POSLOVANJA	>100%	114,71%	119,96%
E3	JEDINIČNI TROŠKOVI RADA		16,73%	14,06%
E4	TROŠKOVI ZARADA/UKUPNI RASHODI		17,25%	15,20%

Izvor: autor

**Tabela 31. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Messe Berlin**



Izvor: autor

Učešće ukupnih rashoda u ukupnim prihodima u posmatranom periodu pada, što ukazuje na **poboljšanje efektivnosti poslovanja preduzeća**. Takođe, ekonomičnost poslovanja, izražena učešćem poslovnih prihoda u poslovnim rashodima se u posmatranom periodu popravlja, što ukazuje na bolje upravljanje



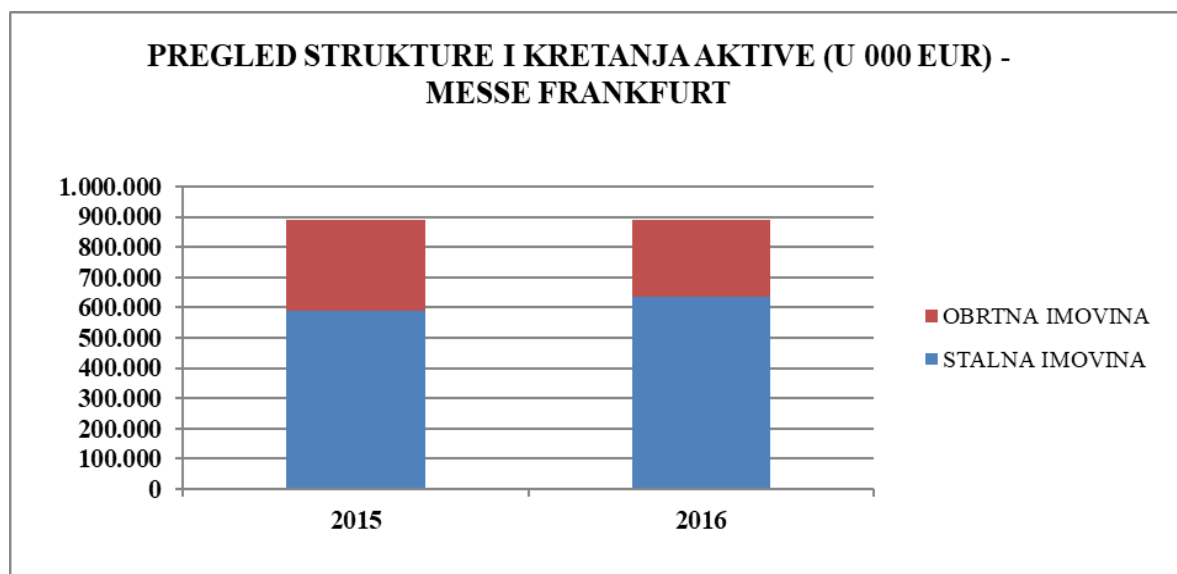
raspoloživim resursima i generisanje vrednosti kroz obavljanje poslovnih aktivnosti. Uprkos nominalnom povećanju troškova zarada, njihovo učešće u ukupnim prihodima i rashodima u 2016. je oko 2% poena niže u odnosu na 2015. godinu.

## **5.7 Messe Frankfurt – finansijski pokazatelji**

### **5.7.1 Messe Frankfurt - Bilans stanja**

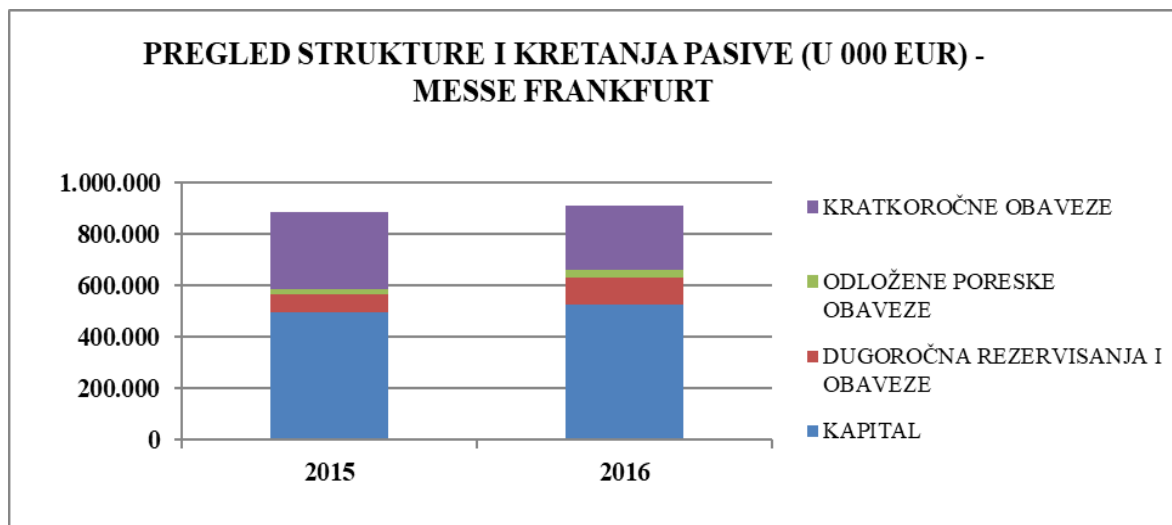
Za Messe Frankfurt, analiza bilansa stanja prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja aktive, kao i pregled strukture i kretanja pasive.

**Grafikon 52. Pregled strukture i kretanja aktive preduzeća Messe Frankfurt**



*Izvor: autor*

**Grafikon 53. Pregled strukture i kretanja pasive preduzeća Messe Frankfurt**



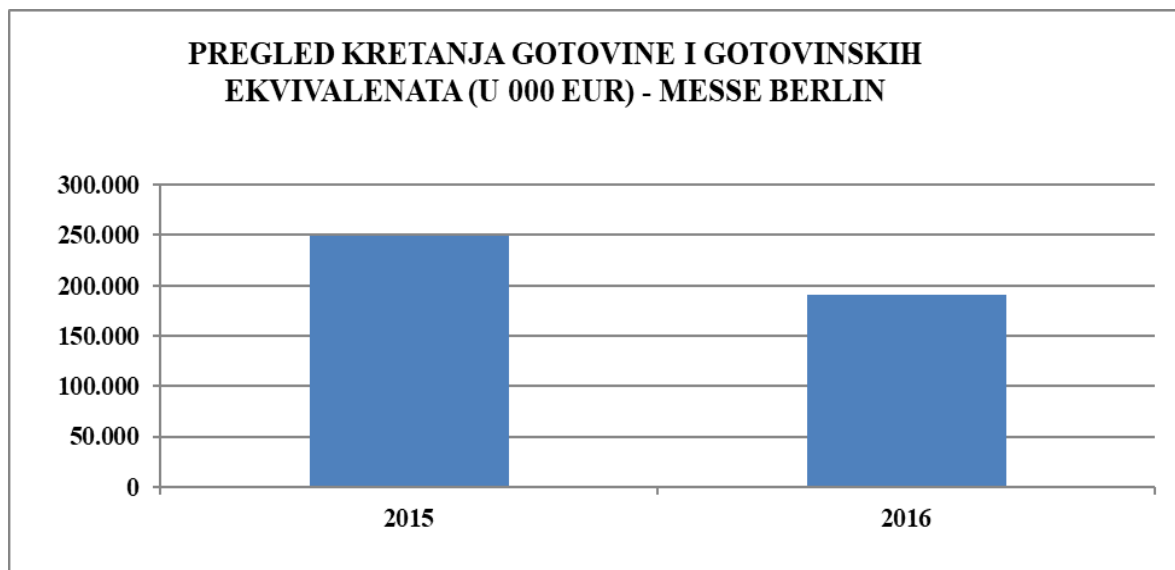
*Izvor: autor*

U posmatranom periodu ukupna aktiva i pasiva su se zadržale na istom nivou, pri čemu je došlo do rasta vrednosti nekretnina, postrojenja i opreme, a pada gotovine i gotovinskih ekvivalenata.

### **5.7.2 Messe Frankfurt – Izveštaj o novčanim tokovima, pokazatelji likvidnosti i aktivnosti**

Za Messe Frankfurt, analiza izveštaja o novčanim tokovima prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata.

**Grafikon 54. Pregled kretanja gotovine i gotovinskih ekvivalenata  
preduzeća Messe Frankfurt**



*Izvor: autor*

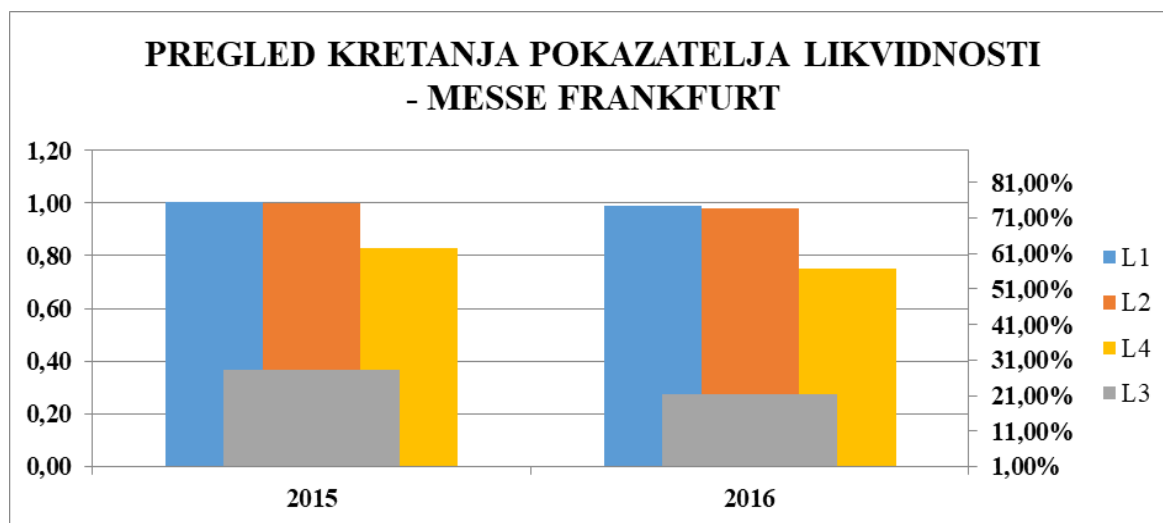
Gotovina i gotovinski ekvivalenti se u posmatranom periodu smanjuju, pre svega zbog viših neto odliva po osnovu finansiranja preduzeća.

**Tabela 32. Pregled pokazatelja likvidnosti preduzeća Messe Frankfurt**

OZNAKA	NAZIV	GRANIC A	2015	2016
L1	OPŠTI RACIO LIKVIDNOSTI	1.5-2	1,00	0,99
L2	RACIO UBRZANE LIKVIDNOSTI	1,00	1,00	0,98
L3	UČEŠĆE LIKVIDNE AKTIVE U UKUPNOJ AKTIVI		28,05 %	21,45 %
L4	KOEFICIJENT TRENUTNE LIKVIDNOSTI		0,83	0,75

*Izvor: autor*

**Tabela 33. Pregled kretanja pokazatelja likvidnosti preduzeća Messe Frankfurt**



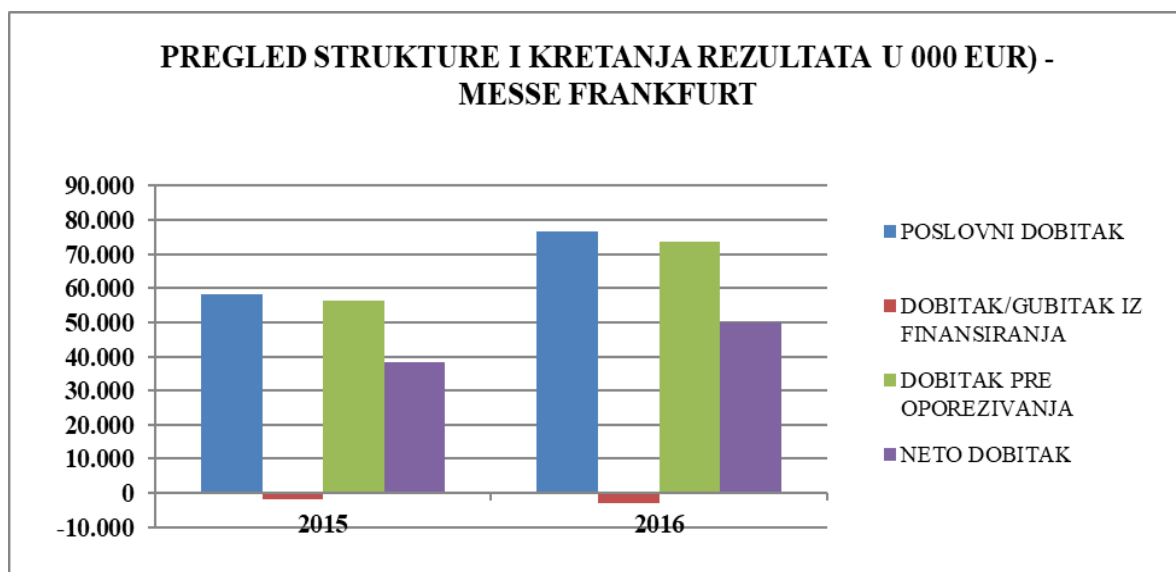
*Izvor: autor*

Likvidnost preduzeća merena Opštim racionom likvidnosti i Racionom ubrzane likvidnosti je na samoj granici, što znači da preduzeće jeste sposobno da izmiruje svoje tekuće obaveze, ali da bi poslovalo efikasnije, potrebno je da nastoji da generiše više gotovine koja se može reinvestirati. Usled smanjenja gotovine i gotovinskih ekvivalenata u Bilansu stanja preduzeća i učešće likvidne imovine u ukupnoj poslovnoj imovini je niže u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu, te i Koeficijent trenutne likvidnosti pokazuje lošiji rezultat.

### **5.7.3 Messe Frankfurt – Bilans uspeha, pokazatelji profitabilnosti, efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti**

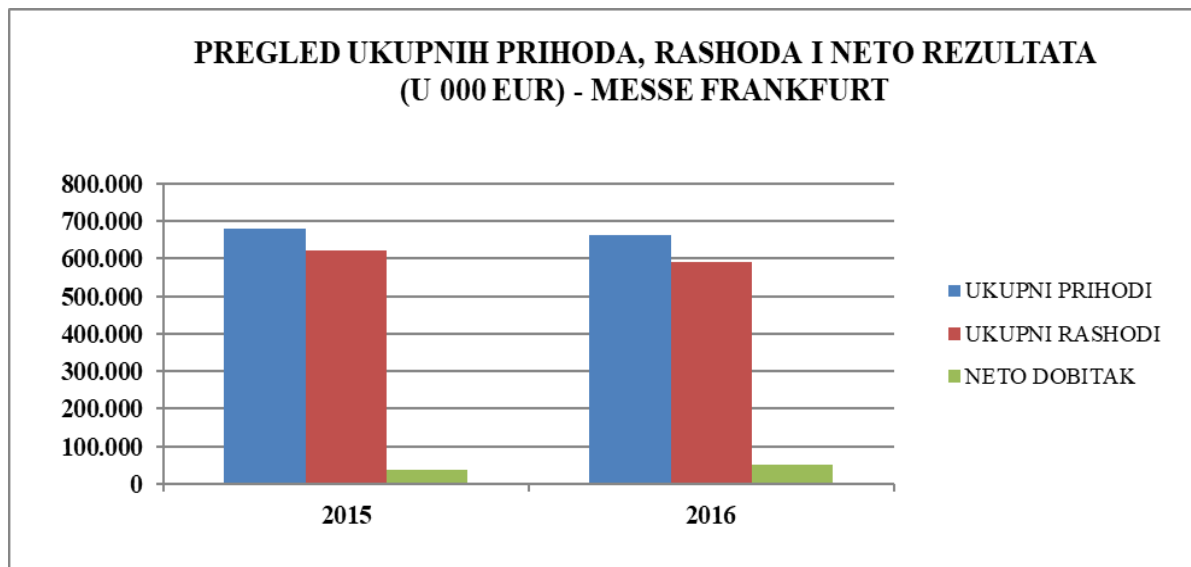
Za Messe Frankfurt, analiza bilansa uspeha prikazana je grafikonima u nastavku. Grafički je prikazan pregled strukture i kretanja rezultata kao i ukupnih rashoda, prihoda neto rezultata.

**Grafikon 55. Pregled strukture i kretanja rezultata preduzeća Messe Frankfurt**



*Izvor: autor*

**Grafikon 56, Pregled kretanja ukupnih prihoda, rashoda i rezultata preduzeća Messe Frankfurt**



*Izvor: autor*

Neto dobitak 2016. godine je viši od onog koji je ostvaren u 2015. godini, zahvaljujući racionalizaciji na polju poslovnih rashoda. Primetno je, međutim, da

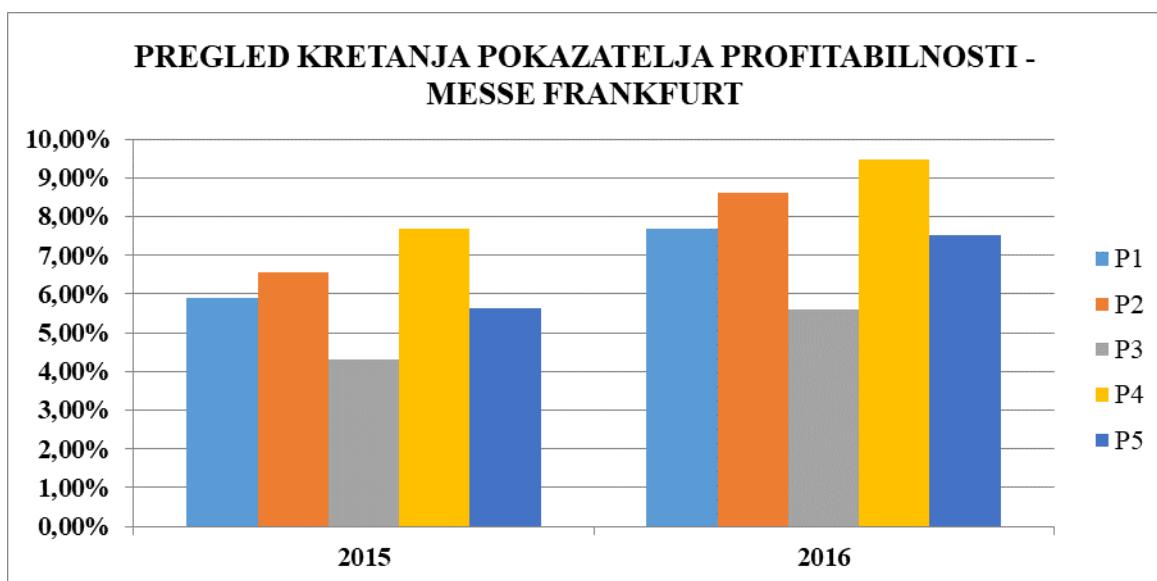
je došlo i do manjeg pada u obimu aktivnosti preduzeća, ali su ulaganja u ljudske resurse, bez obzira na to, u posmatranom periodu porasla.

**Tabela 34. Pregled pokazatelja profitabilnosti preduzeća Messe Frankfurt**

OZNAKA	NAZIV	2015	2016
P1	PROFITNA NETO MARGINA	5,90%	7,70%
P2	POSLOVNI DOBITAK/UKUPNA AKTIVA	6,57%	8,62%
P3	STOPA POVRAĆAJA NA UKUPNA SREDSTVA (ROA)	4,30%	5,61%
P4	STOPA POVRAĆAJA NA KAPITAL (ROE)	7,67%	9,47%
P5	NETO DOBITAK/UKUPNI PRIHODI	5,63%	7,51%

Izvor: autor

**Grafikon 57. Pregled kretanja pokazatelja profitabilnosti preduzeća Messe Frankfurt**



Izvor: autor

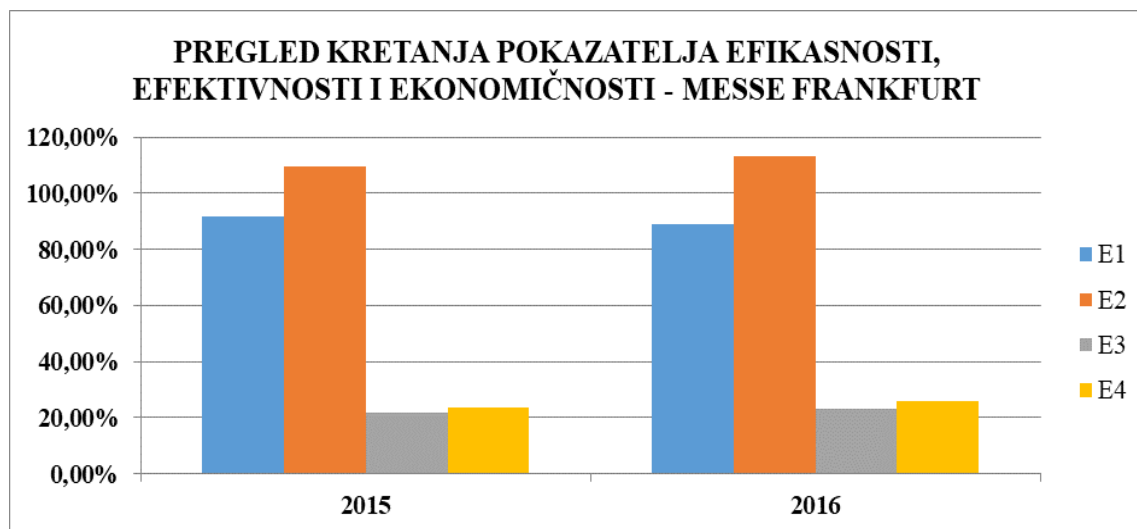
Zahvaljujući bržem rastu prihoda u odnosu na rashode, kao i sprovedenim merama štednje, preduzeće je, sudeći po odgovarajućim pokazateljima, **u 2016. godini poslovalo profitabilnije u odnosu na 2015. godinu.**

**Tabela 35. Pregled pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Messe Frankfurt**

OZNAKA	NAZIV	GRANICA	2015	2016
E1	UKUPNI RASHODI/UKUPNI PRIHODI	<100%	91,70%	88,91%
E2	EKONOMIČNOST POSLOVANJA	>100%	109,42%	113,11%
E3	JEDINIČNI TROŠKOVI RADA		21,57%	22,98%
E4	TROŠKOVI ZARADA/UKUPNI RASHODI		23,52%	25,84%

Izvor: autor

**Grafikon 58. Pregled kretanja pokazatelja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja preduzeća Messe Frankfurt**



Izvor: autor

Efikasnost i ekonomičnost poslovanja, mereni odnosom ukupnih prihoda i rashoda, kao i poslovnih prihoda i rashoda, u posmatranom periodu su poboljšani. Dakle, **preduzeće uspeva da generiše vrednost koristeći raspoložive resurse na pravi način.**

## **5.8 Sajamske organizacije kao projektne organizacije**

Sa aspekta tradicionalnog načina organizovanja poslovanja, analizom podataka i izveštaja posmatranih preduzeća dolazi se do zaključaka o njihovim organizacionim strukturama. Preduzeća koja posluju na teritoriji Srbije i Crne Gore organizovana su na način da njihova struktura najviše odgovara funkcionalnom modelu, dok su preduzeća sa sedištem u Nemačkoj, a imajući u vidu njihovu teritorijalnu raščlanjenost, organizovana na način koji najviše odgovara divizionoj organizacionoj strukturi.

**Funkcionalni model organizacione strukture**, koji podrazumeva da je jedna glavna funkcija zaokružena jednim sektorom, na čelu sa rukovodiocem, odnosno direktorom, dakle, primenjuje se u preduzećima Beogradski sajam, Novosadski sajam i Jadranski sajam.

Putem ove organizacione strukture ostvarena je stabilna podela rada i radnicima je omogućena specijalizacija, što vodi većoj koncentraciji kvalifikovanih kadrova. Rukovođenje je takođe znatno olakšano i omogućena je dosledna primena jedinstva upravljanja. Međutim, ovaj tip organizacione strukture ima i svoje nedostatke, u smislu otežane komunikacije i koordinacije između različitih sektora i teškoća utvrđivanja njihovog pojedinačnog doprinosa ukupno ostvarenom rezultatu preduzeća.

Imajući u vidu teritorijalnu raščlanjenost poslovanja i veliki broj preduzeća koja čine grupu, smatramo da je u preduzećima Messe Berlin i Messe Frankfurt primenjen **divizioni model organizovanja poslovanja**. On, naime, omogućava specijalizaciju aktivnosti na pojedinim teritorijama i stavlja punu odgovornost za efikasno poslovanje na menadžera divizije, koja se često tretira kao profitni centar baziran na decentralizaciji poslovanja, a centralizaciji kontrole. Menadžeri u ovom modelu razvijaju svoje sposobnosti i preuzimaju odgovornost u radu, a sama organizacija je fleksibilna i lako se prilagođava promenama u okruženju.

Kao što je već napomenuto, najčešće zastupljeni savemeni organizacioni koncepti organizacionog dizajna organizacija često korišćeni od strane sajamskih preduzeća su različite timske strukture, strukture patrice projekta, strukture bez granica i struktura organizacije koja uči.<sup>342</sup>

---

<sup>342</sup> Robbins, S. Coulter, M. (2005). Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Datastatus, str. 244



Kada se posmatrane sajamske organizacije bave pripremama i izvedbama sajamskih manifestacija prihvataju sve benefite **projektnih organizacija**.

Sajamske organizacije kao organizacije za upravljanje projektima, mogu biti organizovane po različitom principu, te od brojnih faktora zavisi **za koju organizaciju za upravljanje projektom će se konkretno sajamsko preduzeće opredeliti**, ono sa kojim se kreće u poduhvat i česta dilema koja se rešava tako što sajamske organizacije razmatraju koja organizacija je za njih najoptimalnija za dobru koordinaciju svih resursa, kao i za planiranje, praćenje i kontrolu projekata.

### **5.9 *Balanced scorecard sajamskih organizacija***

Sistem uravnoteženih pokazatelja (BSC) predstavlja savremen menadžment pristup, važan za formulisanje i implementaciju strategije i njenu implementaciju u organizaciji.<sup>343</sup>

Tabele predstavljaju najčešće korišćene mere za potrošače i mere učenja i razvoja zaposlenih, koje preporučuje Niven, dok će najčešće korišćene finansijske mere biti posebno obrađene u većem obimu.

**Tabela 36. Najčešće korišćene finansijske mere**

<b>ROE (Return on equity) – prinos na kapital</b>
<b>ROA (Povrat na imovinu)</b>
<b>EBIT (Stopa poslovnog dobitka)</b>
<b>Stopa bruto dobitka</b>
<b>Stopa neto dobitka</b>

Autor: po uzoru na Niven, R.P. (2002). *Balanced scorecard step by step, Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc. str.

127

<sup>343</sup> Dwivedi, R., & Chakraborty, S. [2016]. Razvoj alata strategijskog menadžmenta u termoelektrani korišćenjem 'ABC' i 'BSC' modela. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 81-97.

**Tabela 37. Uzorak mera za potrošače**

<b>Zadovoljstvo potrošača</b>	Prepoznatljivost brenda
<b>Lojalnost potrošača</b>	Obim prodaje
<b>Udeo u tržištu</b>	Profitabilnost potrošača
<b>Primedbe potrošača rešene prvi prvom susretu</b>	Broj posećenih sajмова i izložbi
<b>Stopa povrata potrošača</b>	Značaj cene u odnosu na konkurenciju
<b>Vreme odgovora na zahtev potrošača</b>	Obim prodaje
<b>Ukupna cena po potrošaču</b>	Procenat prihoda od novih kupaca
<b>Broj potrošača</b>	Broj upućenih ponuda za izlaganje na sajmu

Autor: po uzoru na Niven, R.P. (2002). *Balanced scorecard step by step, Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc. str.

127

**Tabela 38. Mere učenja i razvoja zaposlenih**

<b>Učešće zaposlenih u profesionalnim ili trgovačkim asocijacijama</b>	Stopa fluktuacije zaposlenih
<b>Investicije u obuku po potrošaču</b>	Menadžment znanja
<b>Prosečan broj godina rada</b>	Broj prijavljenih incidenata
<b>Procenat zaposlenih sa naprednim stepenom sposobnosti i veština</b>	Postizanje ličnih ciljeva zaposlenih
<b>Broj obučenih radnika</b>	Produktivnost zaposlenih
<b>Sugestije zaposlenih</b>	Indeks motivacije zaposlenih
<b>Zadovoljstvo radnika</b>	Razvoj liderstva
<b>Absentizam</b>	Dodata vredost zaposlenom

Autor: po uzoru na Niven, R.P. (2002). *Balanced scorecard step by step, Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc. str.

127

### **5.9.1 Organizacija poslovanja posmatranih preduzeća**

Posmatrana preduzeća osnovana su kao društvena ili akcionarska preduzeća, sa ciljem da organizuju sajmove i izložbe i izdaju prostor u zakup, kako na domaćem, tako i na stranom tržištu. Ona imaju sedišta u sledećim gradovima i državama:

**Tabela 39. Pregled posmatranih preduzeća sa gradovima i državama u kojima imaju sedišta**

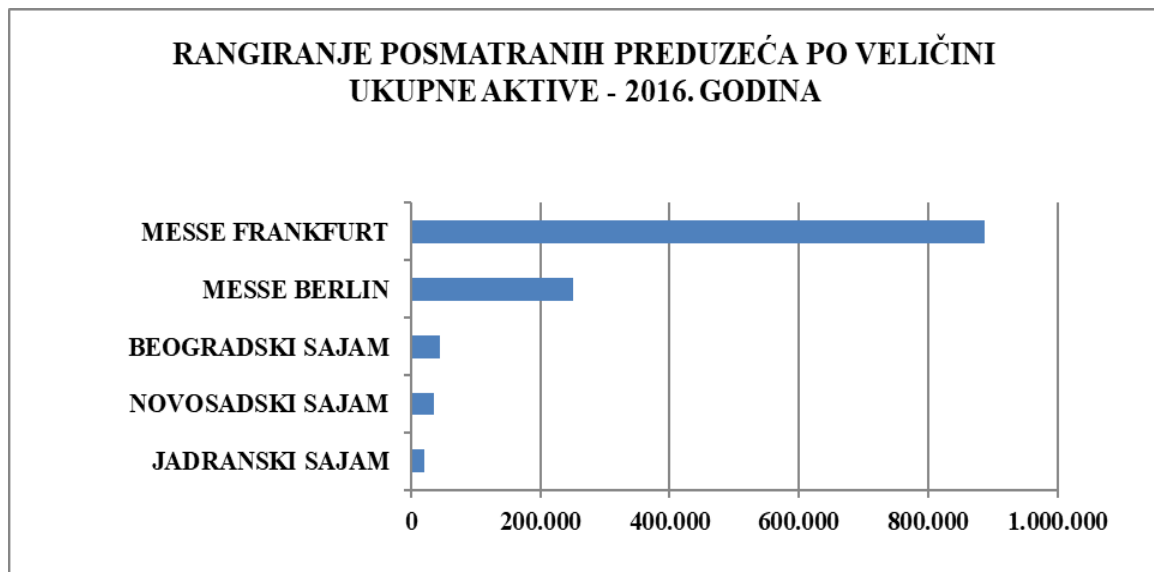
<b>R.B.</b>	<b>NAZIV PREDUZEĆA</b>	<b>SEDIŠTE</b>	
<b>1</b>	BEOGRADSKI SAJAM	BEOGRAD	SRBIJA
<b>2</b>	NOVOSADSKI SAJAM	NOVI SAD	SRBIJA
<b>3</b>	JADRANSKI SAJAM	BUDVA	CRNA GORA
<b>4</b>	MESSE BERLIN	BERLIN	NEMAČKA
<b>5</b>	MESSE FRANKFURT	FRANKFURT	NEMAČKA

*Izvor: autor*

### **5.9.2 Rangiranje posmatranih preduzeća**

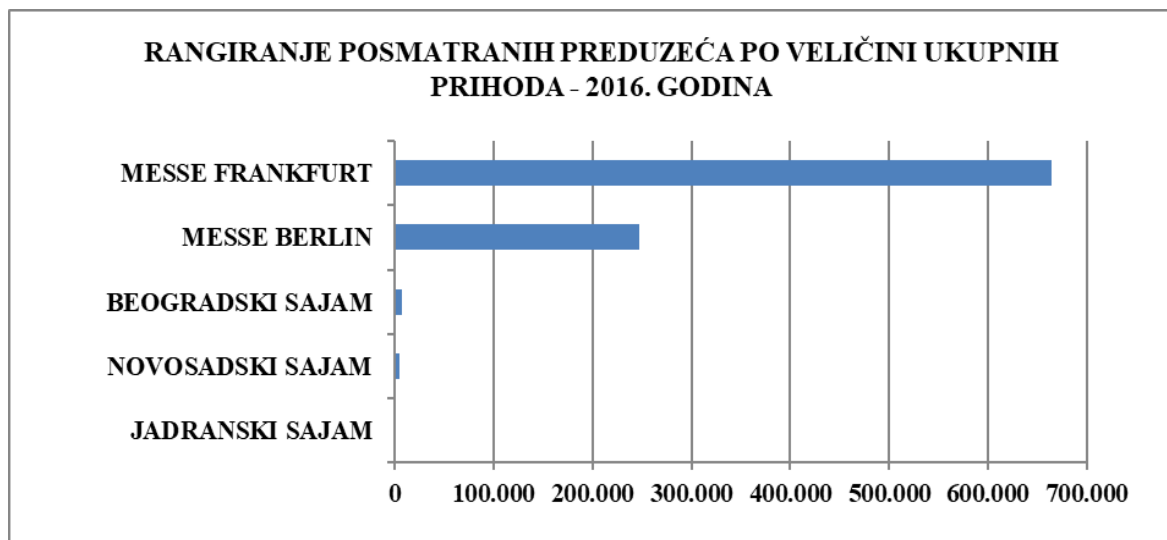
Na osnovu bilansnih pozicija i pojedinih izračunatih finansijskih pokazatelja, izvršeno je njihovo rangiranje.

**Grafikon 59. Rangiranje posmatranih preduzeća po veličini aktive**



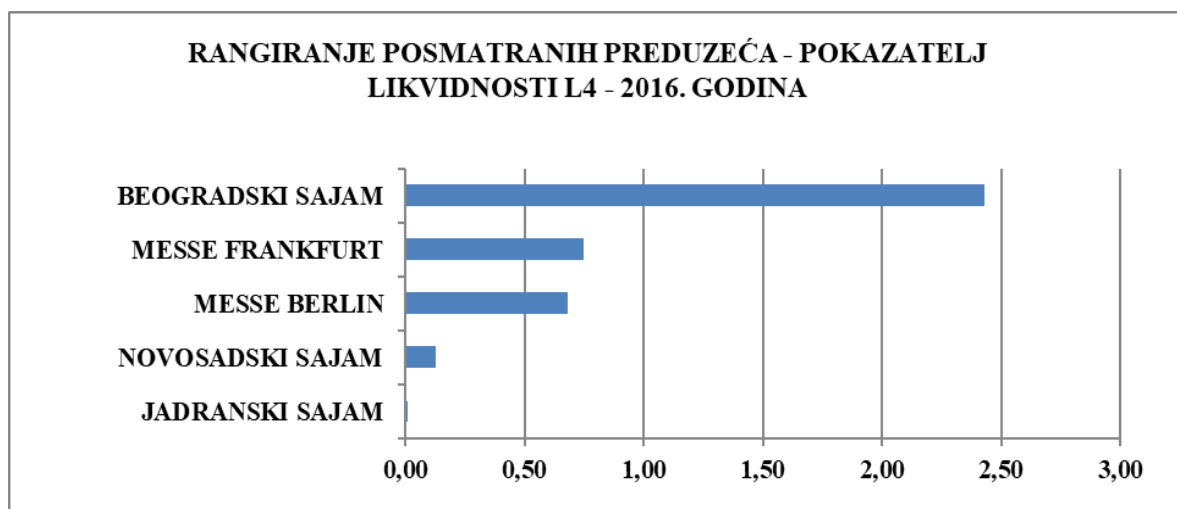
*Izvor: autor*

**Grafikon 60. Rangiranje posmatranih preduzeća po veličini ukupnih  
prihoda**



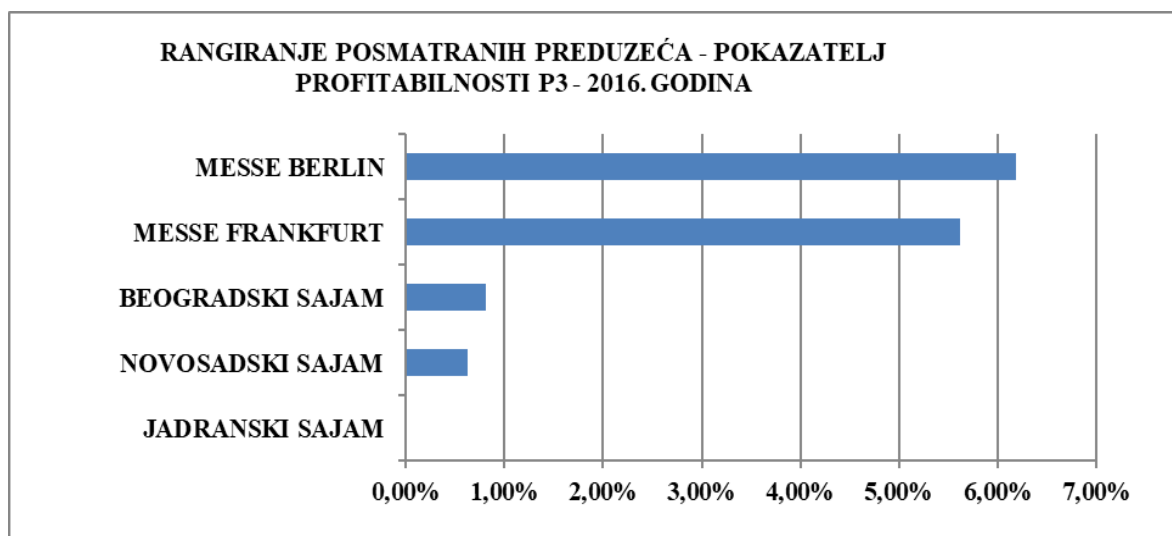
*Izvor: autor*

**Grafikon 61. Rangiranje posmatranih preduzeća po pokazatelju  
likvidnosti**



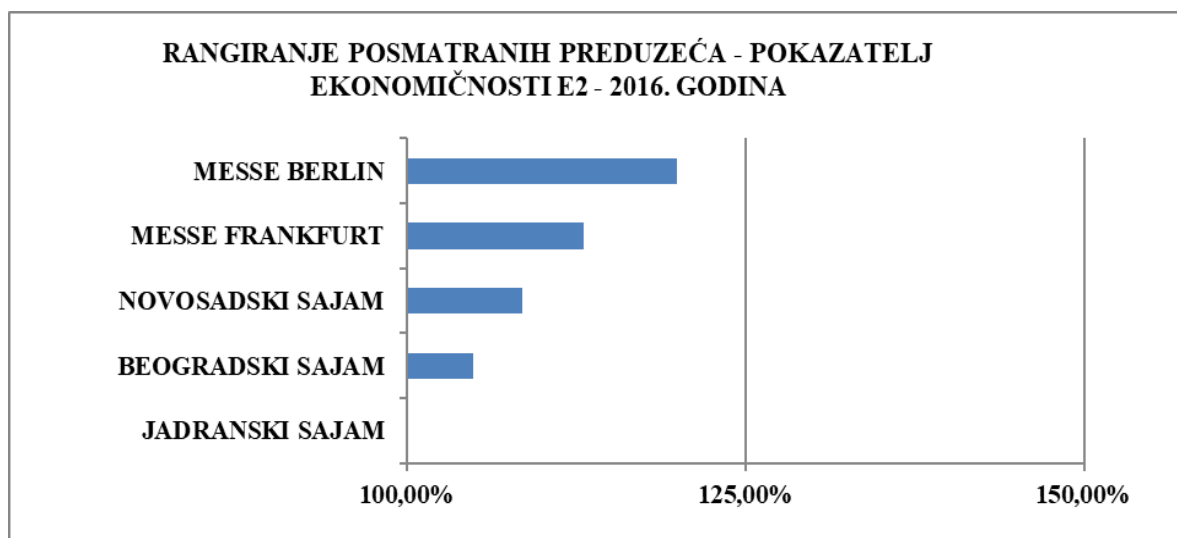
*Izvor: autor*

**Grafikon 62. Rangiranje posmatranih preduzeća po pokazatelju  
profitabilnosti**



*Izvor: autor*

**Grafikon 63. Rangiranje posmatranih preduzeća po pokazatelju  
ekonomičnosti poslovanja**



Izvor: autor

### 5.9.3. Ključne vrednosti sajamskih preduzeća

U skladu sa “ongoing” principom poslovanja, koji podrazumeva, između ostalog, i efikasno i efektivno upravljanje resursima preduzeća, sajamska preduzeća se fokusiraju na **definisanje ključnih vrednosti** kao generatora prihoda i garanta ekonomičnosti njihovog poslovanja.

**Kada je u pitanju rast i razvoj**, sajamska preduzeća moraju organizovati događaje koji će privući široku publiku i omogućiti im generisanje odgovarajućeg poslovnog prihoda. S tim u vezi, ona se moraju fokusirati ne samo na zadovoljstvo potrošača postojećim uslugama i događajima, već moraju investirati u istraživanje i razvoj, koji će doprineti pronalaženju novih atraktivnih lokacija i tema koje će biti aktuelne i okupiti veliki broj zainteresovanih izlagača i posetilaca.

Dakle, ona moraju biti posvećena aktivnoj politici upravljanja ljudskim resursima i ulagati u znanje, kvalitet i motivisanost osoblja, bez obzira na njihovu pojedinačnu funkciju u preduzeću. Naime, akumulirano znanje rodiće nove ideje i dovesti do razvoja novih usluga, procesa i sistema, koji dalje vode generisanju dodatke vrednosti i zadovoljenju potreba svih interesnih grupa preduzeća.

Rast preduzeća ogleda se u povećanju njegove imovine, odnosno kapitala, ili u napredovanju ka ostvarenju zadatih ciljeva kroz pažljivo osmišljenu strategiju, čije se sprovođenje obezbeđuje kroz adekvatan sistem upravljanja i kontrole.

Razvoj doprinosi rastu preduzeća kroz pronalaženje optimalne kombinacije raspoloživih resursa, ali i postavljanje novih ciljeva i proširenje upravljačke strategije. Naime, motivisani i zadovoljni radnici stvorice nove kreativne ideje, koje će dovesti do inovacija, razvoja i prostora za rast preduzeća. Takođe, investiranje u proširenje poslovanja i pažljivo odabrani ciljevi, poput širenja na nova tržišta i na nove oblasti obuhvaćene sajamskim izlaganjem, imaju za rezultat generisanje viših prihoda, rast rezultata poslovanja i viši slobodni novčani tok, koji se dalje može reinvestirati u rast i razvoj, započinjući na taj način nov ciklus inovacija.

Kada je u pitanju **efikasnost i efektivnost poslovanja**, analizom finansijskih pokazatelja posmatranih pet sajamskih organizacija ustanovljeno je da se ključni problemi ogledaju u:

- predugačkim rokovima naplate potraživanja
- neefikasnoj upotrebi slobodnog novčanog toka koji se ne reinvestira

Dakle, kako bi se obezbedilo ekonomično poslovanje i efikasna i efektivna upotreba resursa, potrebno je otkloniti navedene probleme i još:

- pronaći nove oblasti i zainteresovane korisnike za proširenje aktivnosti
- diversifikovati usluge koje preduzeće pruža

Poslovna politika stoga treba da se razvija u više različitih segmenata u okviru osnovne delatnosti. Pre svega, treba organizovati više specijalizovanih priredbi i događaja, u skladu sa aktuelnim temama u društvu. Takođe, treba se posvetiti i unapređenju koncepta dosadašnjeg organizovanja sajamskih manifestacija. Ovo može zahtevati dodatnu reorganizaciju poslovnih procesa, u smislu racionalizacije troškova poslovanja koji se mogu izbeći i usmeravanja resursa u investicije, koje će dovesti do rasta i razvoja u narednim periodima.

Na kraju, treba spomenuti i mogućnost dopunskog proširenja aktivnosti van granica države u kojima preduzeće ima sedište, putem udruživanja sa drugim preduzećima iste ili slične delatnosti, kroz proces partnerstva i pridruživanja.

## **5.10 Karakteristike tržišta**

U 2016. godini **privreda Srbije** se oporavlja, te rast realnog BDP-a u odnosu na prethodnu godinu iznosi 2,5%. Promet robe u trgovini na malo porastao je za 7,5% u stalnim cenama, a industrijska proizvodnja u decembru 2016. godine veća je u odnosu na decembar 2015. godine za 3,9%.<sup>344</sup>

Ukupna spoljnotrgovinska razmena Srbije u 2016. godini iznosila je 30 milijardi evra, što je porast od 8,4% u odnosu na prethodnu godinu. Pokrivenost uvoza izvozom je 77,3% u 2016. godini, što je za 3,8% poena više u odnosu na 2015. godinu.

Imajući sve ovo u vidu, opadajući trend tražnje za sajamskim uslugama i uzimanja zatvorenog izložbenog prostora u zakup je u 2016. godini uspešno zaustavljen, pružajući srpskim preduzećima šansu za oporavak.

U 2015. godini **Crna Gora** ostvaruje rast BDP-a, a taj trend se nastavlja i u 2016. godinom pre svega zahvaljujući građevinskoj industriji, a onda i turizmu, rastu kreditnih aktivnosti banaka i prilivu stranih direktnih investicija.

Ukupna spoljnotrgovinska razmena Crne Gore u četvrtom kvartalu 2016. godine veća je za 11,3% u odnosu na isti period prethodne godine i iznosi 2 milijarde evra. Međutim, pokrivenost uvoza izvozom je manja u odnosu na 2015. godinu i iznosi 15,2%.<sup>345</sup>

U razmeni usluga Crna Gora ostvaruje stalni suficit, na čelu sa uslugama turizma, čime delimično pokriva deficite ostvarene robnom razmenom. Ukupni prihodi od turizma veći su za 2,1% u odnosu na 2015. godinu.

**Nemačka privreda** u 2016. godini ostvaruje jak i održiv ekonomski rast, što stvara povoljnu klimu za poslovanje posmatranih preduzeća sa sedištim u Berlinu i Frankfurtu. Šta više, BDP ostvaren u 2016. godini bio je viši za 1,9% poena u odnosu na 2015. godinu.

**Svetska ekonomija** je, sa druge strane, u prvoj polovini 2016. godine imala stagnirajuću tendenciju, da bi u drugoj polovini godine trgovina na svetskom nivou ponovo počela da ostvaruje rast. Za preduzeća koja svoju poslovnu aktivnost ostvaruju van granica država u kojima imaju sedišta, ovo je takođe

---

<sup>344</sup> Privredna komora Srbije <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx> (datum pristupa 20.03.2018. godine)

<sup>345</sup> Privredna komora Crne Gore [http://www.privrednakomora.me/sites/pkcg.org/files/multimedia/gallery/files/2012/09/cg\\_privreda\\_2016.pdf](http://www.privrednakomora.me/sites/pkcg.org/files/multimedia/gallery/files/2012/09/cg_privreda_2016.pdf) (datum pristupa 20.03.2018. godine)



označilo povoljnu poslovnu klimu i priliku da ostvare, pa čak i premaše projektovane ciljeve za 2016. godinu.

### ***5.11 Rizici poslovanja i strategija upravljanja rizicima sajamskih organizacija***

Najveći rizik poslovanja sajamskih preduzeća jesu **ciklične promene** kako u domaćoj privredi, tako i u svetskim tokovima, budući da one direktno utiču na potrošnju i trgovinu. Posledično, zainteresovanost izlagača i posetilaca varira u skladu sa privrednim kretanjima, utičući na ukupnu tražnju za uslugama sajamskih preduzeća.

Iako je za povećanje obima usluga potrebno da preduzeće sklopi odgovarajuća partnerstva, organizovanje izložbi kroz zajedničke poduhvate nosi rizike da partnersko preduzeće neće dorasti zadatku i da će se desiti propusti koji se ne mogu predvideti ni planirati, odnosno **rizik organizacije izložbe sa partnerom**.

Ukoliko određeni delovi grupe imaju fokus na određene teme, odnosno pružaju samo određenu vrstu usluge, **rizik ovakvog portfolia** usluga je visok, s obzirom da se mogu desiti nepredvidive okolnosti koje će tražnju za uslugama svesti na minimum i posledično dovesti do gubitaka.

S obzirom na veličinu prostora u kojima se organizuju sajamska dešavanja i broj posetilaca i izlagača koji na njima učestvuju, postoji i visok rizik od **kvarova, katastrofa i prirodnih nepogoda**.

Budući da posmatrana preduzeća finansiraju svoje poslovne aktivnosti i iz pozajmljenih izvora, pri čemu su neki indeksirani u stranim valutama, javlja se i **rizik od rasta kamata i drugih troškova iz finansiranja**.

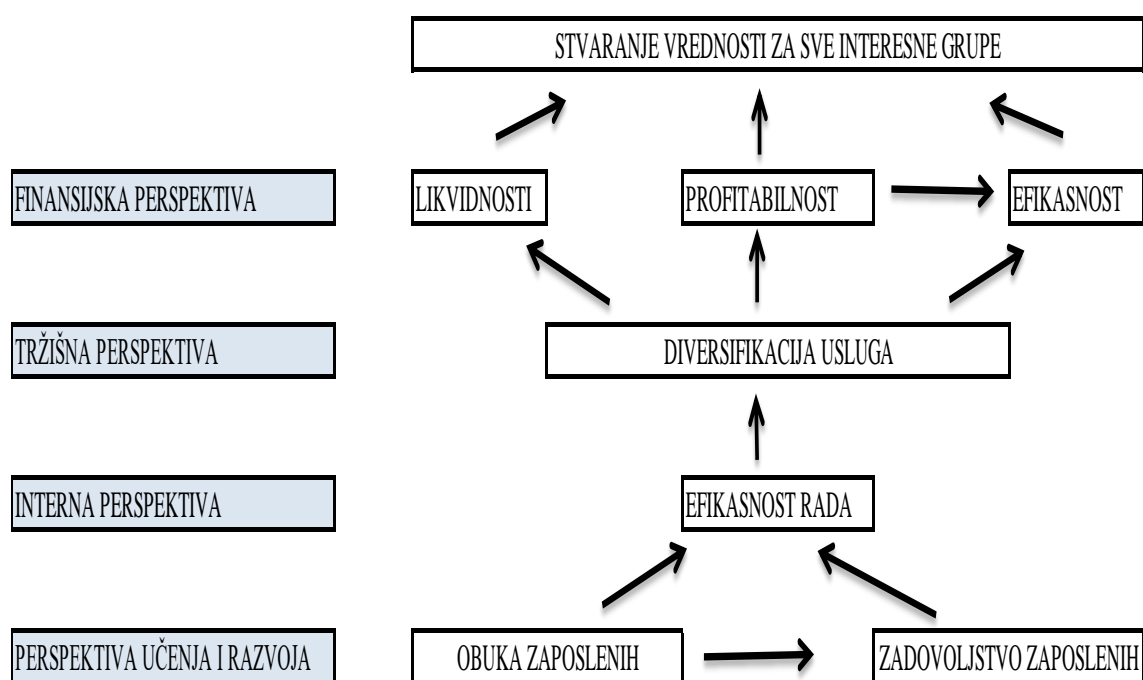
Ciklične promene koje dovode do promene tražnje usluga sajamskih preduzeća prevazilaze se promenama u konceptu organizacije sajamskih događaja. Nastoji se, takođe, na sprovođenju diversifikacije usluga, kako bi se izbegao rizik preuskog portfolia.

Kvarovi i katastrofe se ne mogu izbeći, ali se preduzeća osiguravaju od njihovih posledica na adekvatan način. Takođe, za ograničavanje kamatnog i valutnog rizika koristi se hedž računovodstvo, odnosno pokriće ovog rizika ostvaruje se u svim komercijalnim tokovima ugovaranjem dela prihoda, odnosno potraživanja sa indeksiranjem u skladu sa promenama indeksa potrošačkih cena.

## 5.12 BSC šema i tabela posmatranih sajamskih organizacija

U nastavku je prikazana BSC šema posmatranih preduzeća, kao i tabela odnosno raščlanjena BSC sa perspektivama, ključnim faktorima, merilima i zadacima, nastala na osnovu raspoloživih, javno dostupnih podataka i informacija.

**Slika 48. Balanced Scorecard posmatranih preduzeća**



Izvor: autor

**Tabela 40. Raščlanjeni Balanced Scorecard posmatranih sajamskih preduzeća po perspektivama, ključnim faktorima, merilima i zadacima**

PERSPEKTIVA	KLJUČNI FAKTORI USPEHA	MERILA	ZADACI I CILJEVI
<b>FINANSIJSKA PERSPEKTIVA</b>	1. LIKVIDNOST	L1	Uspostaviti optimalnu likvidnost, što znači generisati dovoljno gotovine kroz poslovne aktivnosti za investicione i finansijske aktivnosti preduzeća. Fokusirati se na skraćenje rokova naplate
		L2	
		L3	

	2. PROFITABILNOST	L4	potraživanja, kako bi se usaglasila dinamika priliva i odliva gotovine
		P1	Poslovnu politiku voditi tako da se obezbedi rast prihoda u odnosu rashode, odnosno sprovesti racionalizaciju trošenja koja nisu neophodna za obavljanje poslovnih aktivnosti preduzeća
		P2	
		P3	
		P4	
	3. EFIKASNOST	P5	
		E1	Efikasno, efektivno i ekonomično usmeravati aktivnosti kroz poslovnu politiku, kako bi preduzeće opstalo na tržištu i ostvarilo rast i razvoj
		E2	
		E3	
	E4		
<b>TRŽIŠNA PERSPEKTIVA</b>	DIVERSIFIKACIJA USLUGA	OCENA KVALITETA PRUŽENIH USLUGA	Praćenjem nivoa aktivnosti iz perioda u period, kao i anketiranjem korisnika usluga doći do saznanja o kvalitetu pruženih usluga, prostoru i načinima za njihovo eventualno poboljšanje i diversifikaciju
		TRŽIŠNO UČEŠĆE	Povećati tržišno učešće kroz poboljšanje kvaliteta i broja pruženih usluga
<b>INTERNA PERSPEKTIVA</b>	EFIKASNOST RADA	STEPEN ISKORIŠĆENJA LJUDSKIH RESURSA	Iskoristiti ljudske resurse za razvoj inovacija, kroz sastanke, radionice i konsultacije. Smanjiti procenat izostanaka sa posla stvarajući prijatno poslovno okruženje u kome svako može dati svoj doprinos ostvarenju rezultata na tržištu
<b>PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA</b>	1. OBUKA ZAPOSLENIH	TROŠKOVI OBUKE I STRUČNOG USAVRŠAVANJA ZAPOSLENIH	Ulaganje u ljudske resurse kroz kontinuirano usavršavanje
	2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZARADA I OSTALA LIČNA PRIMANJA	Nagrađivanje zaposlenih nakon dostignutih realno postavljenih ciljeva u okviru organizacije

*Izvor: autor*

## 6 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 6.1 Metodološka organizacija istraživanja

U periodu od 15.01.2017. do 15.06.2017. godine vršeno je ispitivanje stavova zaposlenih u sajamskim organizacijama, posetioca sajamskih organizacija i izlagača. Ukupno je anketirano 157 ispitanika, posetilaca sajamskih manifestacija organizovanih u okviru Beogradskog sajma<sup>346</sup> i Novosadskog sajma,<sup>347</sup> zaposleni u ovim sajamskim organizacijama i izlagači. **Glavni cilj istraživanja** je da se analizira i definiše značaj pojedinih varijabli u stavovima ispitanika.

U prikupljanju podataka korišćena su tri upitnika. Prvi upitnik bio je namenjen zaposlenima na sajmu, drugi je bio namenjen izlagačima, a treći posetiocima sajamskih manifestacija. Podela ispitanika u tri grupe bila je logična iz perspektive postavljenih hipoteza, kao i samih prirodnih razlika u karakteristikama ovih grupa i njihovoj percepciji sajamske manifestacije.

Upitnici su slični po strukturi. U početnom delu prikupljaju demografske podatke ispitanika (pol, životnu dob i obrazovni nivo), a u nastavku prikupljaju podatke koji su relevantni za ocene različitih aspekata percepcije osobina sajamskih događaja. U upitniku za izlagače tražile su se i osobine privrednih društava iz kojih dolaze. Dob ispitanika prikupljena je intervalski, sa dužinom intervala od pet godina, dok su pol, obrazovni status, vrsta privrednog društva i oblik organizovanja privrednog društva prikupljeni u formi zatvorenog skupa ponuđenih odgovora (**princip parametrizacije**).

Pitanja koja se odnose na ocene različitih aspekata percepcije osobina sajamskih događaja služila su za prikupljanje odgovora u vidu Likertove skale slaganja od pet stepeni.

U istraživanju su postavljene sledeće **hipoteze**:

H1: Procena efikasnosti i efektivnosti sajamskih priredbi se razlikuje u odgovorima zaposlenih, izlagača i posetilaca.

---

<sup>346</sup> Više o Beogradskom sajmu: Beogradski sajam <http://sajam.rs/> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

<sup>347</sup> Više o Novosadskom sajmu: Novosadski sajam <https://sajam.net/sr/> (datum pristupa 20.11.2017. godine)

H2: Zadovoljstvo sajamskim priredbama se razlikuje u odnosu na tri kategorije procenjivača.

H3: Procena pristupa poslovanju nije usaglašena između zaposlenih, izlagača i posetilaca.

H4: Organizaciona kultura utiče na način kako zaposleni vrše procenu osobina organizacije.

H5: Distribucija ocena kojima ispitanici ocenjuju osobine sajamskih manifestacija ne zavisi od toga kojoj grupi pripada ispitanik.

H6: Percepcija kvaliteta usluge sajma zavisi od pola ispitanika.

## **6.2 Procedura prikupljanja podataka i veličina uzorka**

Za posetioce svake sajamske manifestacije uzorak je formiran po slučajnom izboru anketara, a broj anketiranih lica je određen prema veličini sajamske manifestacije.

Uzorak za izlagače na sajamskim manifestacijama formiran je na osnovu slobodnog izbora anketara uz favorizovanje izlagača koji redovno izlažu ili su već izlagali na sajamskoj manifestaciji.

Za ispitivanja zaposlenih odabran je srednji menadžerski sloj koji se bavi upravljanjem projektima.

Cilj istraživanja je bio da se anketira oko sto pedeset zaposlenih na sajamskim manifestacijama, te je podeljeno 300 upitnika. Kako je 152 ispitanika popunilo upitnike, dobijena je stopa podataka od 52,3%. Rezultati istraživanja su statistički obrađeni posebno za svaku grupu ispitanika, a zatim su istraživani odnosi u stavovima posetilaca, izlagača i menadžera.

## **6.3 Obrada podataka**

U statističkoj analizi korišćeni su metodi **deskriptivne statistike** primereni karakteru prikupljenih podataka (**modus, medijana, rang**), a u statistici zaključivanja korišćen je test **hi-kvadrat**.

Za granicu statističke značajnosti korišćena je vrednost praga statističke značajnosti od  $\alpha=0,05$  što se u istraživanjima sličnog karaktera veoma često

koristi, a odgovara graničnoj p-vrednosti od  $p=0,05$ . To znači da sve analize u kojima se dobije p-vrednost manja od  $p=0,05$  govore u prilog prihvatanju hipoteze, odnosno u slučaju testa razlika u frekvencijama neke pojave prema nekom obeležju (na primer odgovora na pitanje prema polu ispitanika), govore u prilog hipotezi o razlici u distribuciji istraživane pojave prema datom obeležju. Vrednosti p koje su veće od 0,05 govore **protiv postavljene hipoteze**, odnosno ne govore u prilog hipotezi o razlici u distribuciji istraživane pojave prema datom obeležju.

## 7 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 7.1 Grafička prezentacija i deskripcija rezultata istraživanja

U nastavku rada predstaviće se grafički, i tabelarno dobijeni rezultati istraživanja za sve tri grupe ispitanika; zaposlene, posetioce i izlagače. Dobijeni rezultati će biti i deskriptivno preneti i pojašnjem uočeni značaj ili manjak istog u njihovim međusobnim relacijama.

### 7.2 Rezultati anketnog istraživanja stavova zaposlenih

U segmentu dela anketnog istraživanja stavova zaposlenih, prikupljen je 51 popunjen upitnik, a podeljeno 100 upitnika zaposlenima, što daje stopu odgovora od 51%.

U tabelama i grafikonima koji slede data je distribucija ispitanika prema polu, stručnoj spremi i starosti.

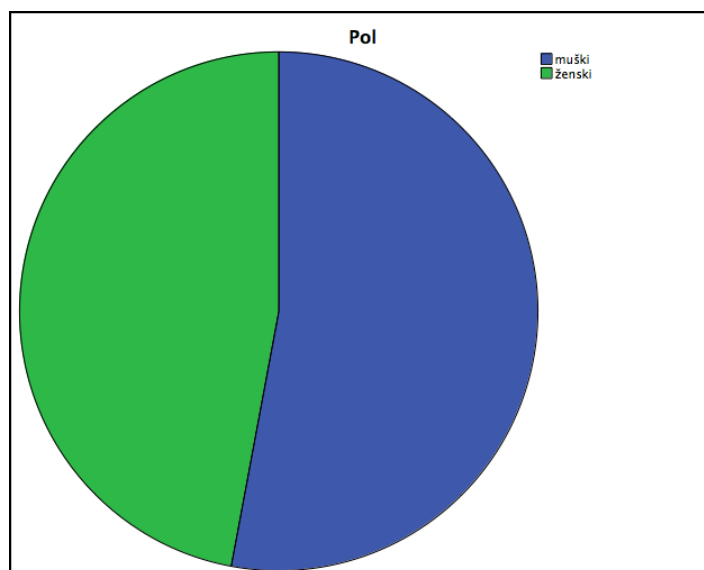
**Tabela 41. Distribucija ispitanika (zaposleni) po polu**

		Frekvencija	Procenata	Kumulativno Procenata
<b>Pol</b>	Muški	27	52.9	52.9
	ženski	24	47.1	100.0
	Total	51	100.0	

*Izvor: autor*

Uočavamo da je polna distribucija ravnomerna (52,9% muškaraca i 47,1% žena), a kvalifikaciona struktura odražava osobine organizacije koja se oslanja više na profesionalna znanja veštine nego na puko izvršenje zadataka.

**Grafikon 64. Grafički prikaz distribucije ispitanika (zaposleni) prema  
polu**



*Izvor: autor*

**Tabela 42. Distribucija ispitanika (zaposleni) po školskoj spremi**

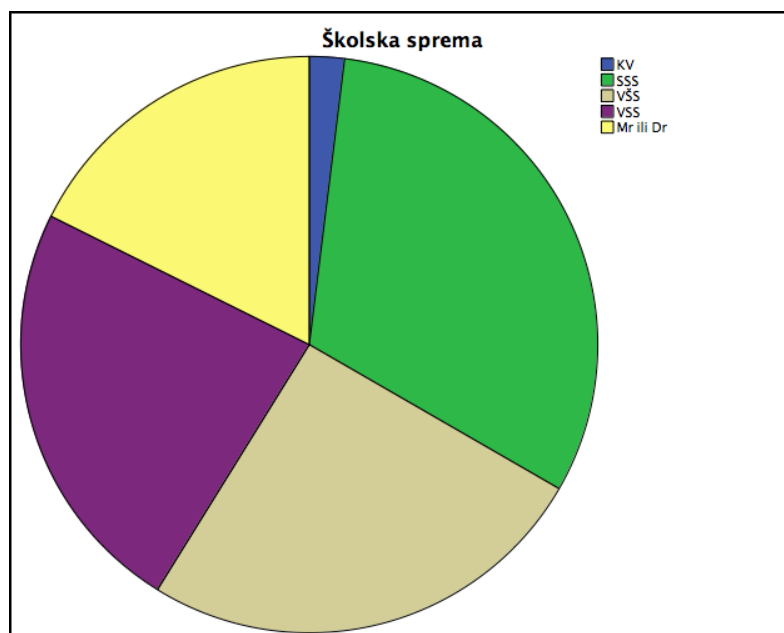
	Frekvencija	Procenta	Kumulativno procenata
KV	1	2.0	2.0
SSS	16	31.4	33.3
VŠS	13	25.5	58.8
VSS	12	23.5	82.4
Mr ili Dr	9	17.6	100.0
Total	51	100.0	

*Izvor: autor*

Na osnovu distribucije ispitanika prema školskoj spremi, uočena je najveća frekvencija zaposlenih, ispitanika sa srednjom stručnom spremom, a potom skoro jednaka distribucija odgovora po kojima ispitanici imaju visoku odnosno višu stručnu spremu.



**Grafikon 65. Grafički prikaz frekvencija ispitanika (zaposleni) prema školskoj spremi**



Izvor: autor

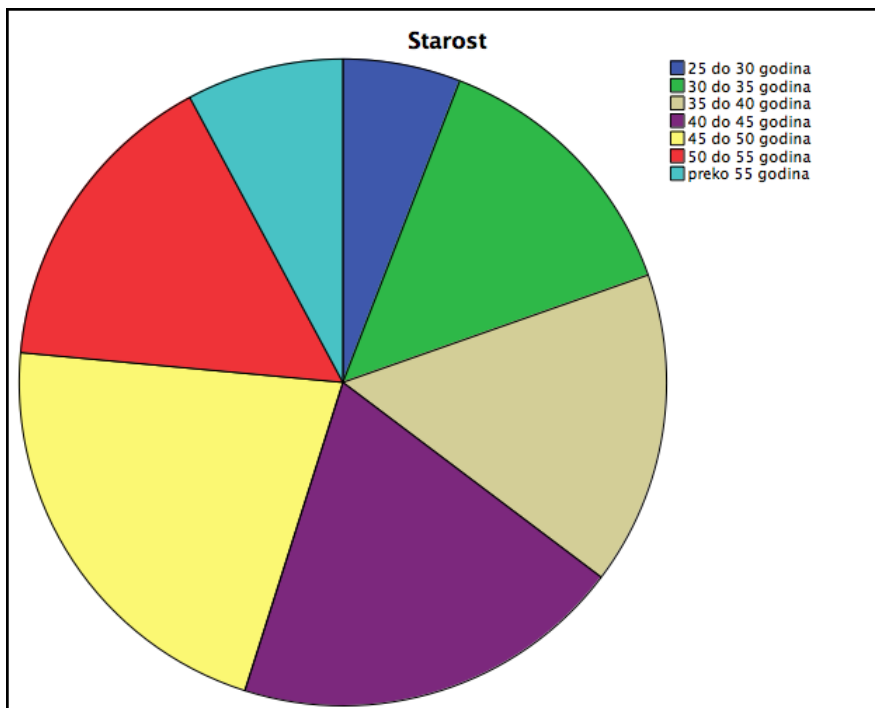
U narednoj tabeli data je distribucija ispitanika po starosnim grupama. Uočavamo da je ravnopravan udeo mlađe i strarije populacije, uz jasan nalaz da je najmlađih najmanje, što je u skladu sa opštim demografskim tendencijama, ali i u vezi sa relativno nesimetričnom distribucijom ispitanika po kriterijumu obrazovanja, sa inklinacijom ka obrazovanjem na kraju distribucije.

**Tabela 43. Distribucija ispitanika po starosti**

Grupa	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
25 do 30 godina	3	5.9	5.9
30 do 35 godina	7	13.7	19.6
35 do 40 godina	8	15.7	35.3
40 do 45 godina	10	19.6	54.9
45 do 50 godina	11	21.6	76.5
50 do 55 godina	8	15.7	92.2
preko 55 godina	4	7.8	100.0
Total	51	100.0	

Izvor: autor

Grafikon 66. Grafički prikaz distribucije ispitanika prema životnoj dobi



Izvor: autor

U tabeli ispod ispituje se da li je školska sprema ravnomerno distriburana prema starosnim grupama, odnosno da li postoje neke starosne grupe koje preferiraju neke stepene stručnosti. Korišćen je hi-kvadrat test i dobijeno da takve razlike u smislu statističke značivosti nema ( $p=0.788$ ). Zaključujemo da **školska sprema ispitanika nije u vezi sa njihovim životnim dobom**, što govori da u organizaciji postoji jasna politika zapošljavanja prema kvalifikacionim potrebama, koja se zbog karijernog napretka i tokom protoka vremena održava u približno istim odnosima (kvalifikacionoj strukturi organizacije).

**Tabela 44. Školska sprema prema starosti ispitanika**

Grupa		Školska sprema					Total
		KV	SSS	VŠS	VSS	Mr ili Dr	
<b>Starost</b>	25 do 30 godina	0	0	1	2	0	3
	30 do 35 godina	0	2	1	2	2	7
	35 do 40 godina	0	4	1	2	1	8
	40 do 45 godina	0	2	4	2	2	10
	45 do 50 godina	0	3	3	2	3	11
	50 do 55 godina	1	2	2	2	1	8
	preko 55 godina	0	3	1	0	0	4
<b>Total</b>		1	16	13	12	9	51

*Izvor: autor*

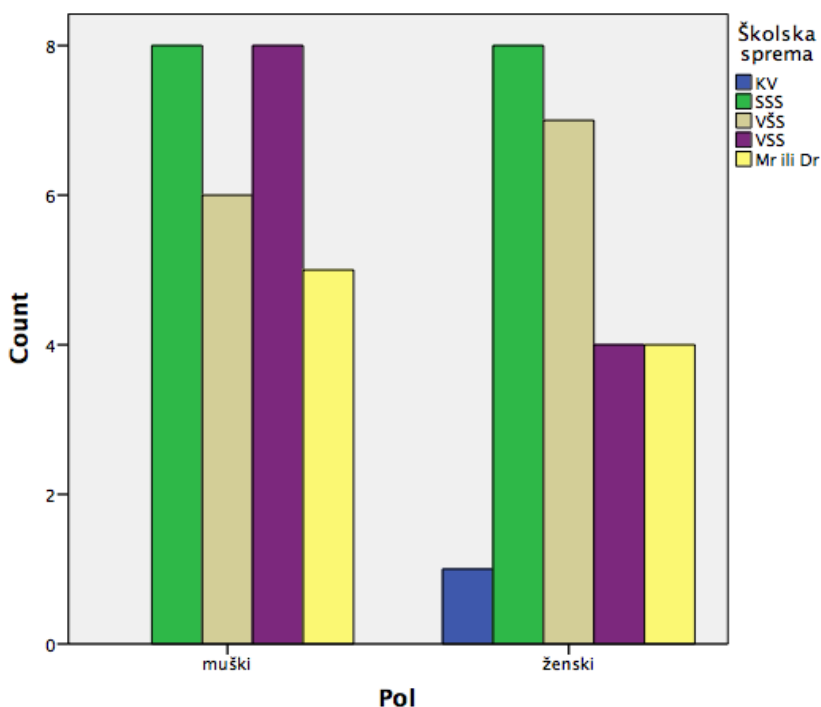
U tabeli ispod ispituje se da li je školska sprema ravnomerno distriburana prema polu, odnosno da li postoje neke razlike u stručnoj spreml prema polu. Korišćen je **hi-kvadrat test** i dobijeno da takve razlike u smislu statističke značnanosti nema ( $p=0.590$ ). Zaključujemo da organizacija ne diskriminiše radnike po kriterijumu pola, već da zapošljava kadrove preme svojim potrebama i njihovoj stručnosti.

**Tabela 45. Školska sprema prema polu**

		Školska sprema					Total
		KV	SSS	VŠS	VSS	Mr ili Dr	
<b>Pol</b>	Muški	0	8	6	8	5	27
	Ženski	1	8	7	4	4	24
<b>Total</b>		1	16	13	12	9	51

*Izvor: autor*

Grafikon 67. Grafički prikaz distribucije školske spreme prema polu



Izvor: autor

U tabeli ispod prikazane su osnovne deskriptivne statističke osobine ocena odgovora iz upitnika namenjenog zaposlenima. Korišćene su mere centralne tendencije (medijana jer je adekvatan metričkom karakteru Likertove skale), grupisanja (modus, jer pokazuje najčešće datu ocenu) i rasipanja (rang, jer indikuje eventualna izostajanja najnižih ili najviših ocena, što može biti interesantno za diskusiju).

Može se zaključiti sledeće:

- Svega tri pitanja imaju vrednost ranga 4, odnosno samo u ovim slučajevima ispitanici su ocenili neku osobinu koristeći sve ocene koje se mogu dati. To su pitanja 16, 30 i 34 (videti Upitnik za zaposlene u prilogu), što vodi ka zaključku da se radi o temama gde nema čvrstog zajedničkog stava. I zaista, radi se o pitanjima koja uključuju značajnu komponentu lične samoprocene, za razliku od većine ostalih pitanja, koja traže ličnu procenu, a što se može smatrati objektivnijim merilom, koje značajno uključuje elemente uticaja organizacione kulture. Ovo govori u prilog **hipoteze 4 koja glasi: Organizaciona kultura utiče na način procene osobina organizacije.** Zaključujemo da je taj uticaj prisutan i to na način da se ocene koje zaposleni daju nalaze u užem skupu od ponuđenih

vrednosti. Najjednostavnije rečeno, ocene koje zaposleni daju fokusirane su na svega nekoliko vrednosti, što govori o uticaju organizacione kulture na stavove zaposlenih

- Najčešća vrednost medijane je 4, što govori o tendenciji davanja visokih ocena.

**Tabela 46. Deskriptivne statističke osobine za pitanja 1-9**

	Pitanje 1	Pitanje 2	Pitanje 3	Pitanje 4	Pitanje 5	Pitanje 6	Pitanje 7	Pitanje 8	Pitanje 9
<b>Medijana</b>	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	4.000
<b>Modus</b>	4.0	3.0	5.0	4.0	4.0	3.0 <sup>a</sup>	3.0 <sup>a</sup>	4.0	5.0
<b>Rang</b>	2.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
<b>Minimum</b>	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
<b>Maksimum</b>	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

*Izvor: autor*

**Tabela 47. Deskriptivne statističke osobine za pitanja 10-17**

	Pitanje 10	Pitanje 11	Pitanje 12	Pitanje 13	Pitanje 14	Pitanje 15	Pitanje 16	Pitanje 17
<b>Medijana</b>	5.000	3.000	4.000	4.000	3.000	4.000	3.000	3.000
<b>Modus</b>	5.0	3.0	4.0	5.0	3.0	5.0	2.0	3.0
<b>Rang</b>	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	4.0	3.0
<b>Minimum</b>	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	1.0	1.0
<b>Maksimum</b>	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0

*Izvor: autor*

**Tabela 48. Deskriptivne statističke osobine za pitanja 18-25**

	Pitanje 18	Pitanje 19	Pitanje 20	Pitanje 21	Pitanje 22	Pitanje 23	Pitanje 24	Pitanje 25
<b>Medijana</b>	4.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	3.000	3.000
<b>Modus</b>	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0
<b>Rang</b>	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0
<b>Minimum</b>	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0
<b>Maksimum</b>	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0

*Izvor: autor*

**Tabela 49. Deskriptivne statističke osobine za pitanja 26-33**

	Pitanje 26	Pitanje 27	Pitanje 28	Pitanje 29	Pita- nje 30	Pitan- je 31	Pita- nje 32	Pita- nje 33	Pita- nje 34
<b>Medijana</b>	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
<b>Modus</b>	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0 <sup>a</sup>	4.0
<b>Rang</b>	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0
<b>Minimum</b>	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	3.0	3.0	3.0	1.0
<b>Maksimum</b>	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

*Izvor: autor*

U tabeli koja sledi data je distribucija svih odgovora iz upitnika za zaposlene. Uočava se vrlo retka ocena Uopšte se ne slaže, ukupno je data svega 15 puta, sa izuzetkom pitanja 30, gde vidimo 10 takvih odgovora, a pitanje se odnosi na percepciju zadovoljstva nagrađivanjem za aktivnosti na sajmu. Primećuje se nezadovoljstvo ovim aspektom poslovanja. Ocena Ne slaže se data je ukupno 206 puta, neutralna ocena data je 505 puta, ocena Slaže se 672 puta, a ocena Potpuno se slaže 336 puta. Zaključujemo da je najčešće data ocena koja odražava zadovoljstvo, ali ne na najvišem stepenu, što govori o visokom opštem vrednovanju osobina organizacije.

**Tabela 50. Distribucija svih odgovora iz upitnika**

	Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže
	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj
Pitanje 1	0	0	11	34	6
Pitanje 2	0	4	21	19	7
Pitanje 3	0	0	3	21	27
Pitanje 4	0	0	14	27	10
Pitanje 5	0	1	7	24	19
Pitanje 6	0	6	20	20	5
Pitanje 7	0	6	21	21	3
Pitanje 8	0	7	17	25	2
Pitanje 9	0	3	8	18	22
Pitanje 10	0	2	3	19	27
Pitanje 11	0	8	23	18	2
Pitanje 12	0	1	6	28	16
Pitanje 13	0	0	7	21	23
Pitanje 14	0	2	26	18	5
Pitanje 15	0	0	10	17	24
Pitanje 16	3	17	14	14	3
Pitanje 17	1	21	22	7	0
Pitanje 18	0	8	17	23	3
Pitanje 19	0	4	7	19	21
Pitanje 20	0	15	23	9	4
Pitanje 21	0	6	19	23	3
Pitanje 22	0	16	15	20	0
Pitanje 23	0	0	8	26	17
Pitanje 24	0	15	21	15	0
Pitanje 25	0	8	24	17	2
Pitanje 26	0	6	23	19	3
Pitanje 27	0	12	30	8	1
Pitanje 28	0	13	24	12	2
Pitanje 29	0	6	18	17	10
Pitanje 30	10	14	19	7	1
Pitanje 31	0	0	4	32	15
Pitanje 32	0	0	9	27	15
Pitanje 33	0	0	1	25	25
Pitanje 34	1	5	10	22	13

Izvor: autor

Dalje je ispitivana **veza pola ispitanika i odgovora**. U tabeli ispod su prikazane frekvencije odgovora prema polu. Testom hi-kvadrat ispitivana je statistička

značajnost razlika distribucija odgovora prema polu i dobijeno je da takva razlika postoji samo za pitanje 7 ( $p=0,021$ ) i pitanje 26 ( $p=0,02$ ). Predmetna pitanja vezana su za kvalitet usluge i brzinu reagovanja na žalbe, o čemu muškarci i žene, prema rezultatima, imaju različite kriterijume ocenjivanja. Za ostala pitanja p-vrednost je uvek veća od 0,05 i time se pokazuje da razlika u distribucijama odgovora muškaraca i žena ne pokazuje statističku značajnost.

**Ovim je dokazana hipoteza 6 koja glasi: Muškarci i žene različito vrednuju kvalitet sajamske usluge.**

**Tabela 51. Distribucija odgovora prema polu ispitanika**

	Pol									
	Muški					ženski				
	Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže	Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže
	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj
<b>Pitanje 1</b>	0	0	8	17	2	0	0	3	17	4
<b>Pitanje 2</b>	0	2	12	8	5	0	2	9	11	2
<b>Pitanje 3</b>	0	0	1	11	15	0	0	2	10	12
<b>Pitanje 4</b>	0	0	9	15	3	0	0	5	12	7
<b>Pitanje 5</b>	0	0	4	14	9	0	1	3	10	10
<b>Pitanje 6</b>	0	3	13	8	3	0	3	7	12	2
<b>Pitanje 7</b>	0	4	14	6	3	0	2	7	15	0
<b>Pitanje 8</b>	0	5	11	9	2	0	2	6	16	0
<b>Pitanje 9</b>	0	2	3	11	11	0	1	5	7	11
<b>Pitanje 10</b>	0	2	2	11	12	0	0	1	8	15
<b>Pitanje 11</b>	0	5	14	7	1	0	3	9	11	1
<b>Pitanje 12</b>	0	1	5	12	9	0	0	1	16	7
<b>Pitanje 13</b>	0	0	5	11	11	0	0	2	10	12
<b>Pitanje 14</b>	0	1	16	9	1	0	1	10	9	4
<b>Pitanje 15</b>	0	0	5	11	11	0	0	5	6	13



<b>Pitanje 16</b>	1	12	9	4	1	2	5	5	10	2
<b>Pitanje 17</b>	0	15	10	2	0	1	6	12	5	0
<b>Pitanje 18</b>	0	5	11	9	2	0	3	6	14	1
<b>Pitanje 19</b>	0	2	3	12	10	0	2	4	7	11
<b>Pitanje 20</b>	0	9	11	5	2	0	6	12	4	2
<b>Pitanje 21</b>	0	3	12	11	1	0	3	7	12	2
<b>Pitanje 22</b>	0	9	10	8	0	0	7	5	12	0
<b>Pitanje 23</b>	0	0	5	14	8	0	0	3	12	9
<b>Pitanje 24</b>	0	9	13	5	0	0	6	8	10	0
<b>Pitanje 25</b>	0	5	15	5	2	0	3	9	12	0
<b>Pitanje 26</b>	0	6	14	6	1	0	0	9	13	2
<b>Pitanje 27</b>	0	8	16	3	0	0	4	14	5	1
<b>Pitanje 28</b>	0	9	11	6	1	0	4	13	6	1
<b>Pitanje 29</b>	0	4	8	10	5	0	2	10	7	5
<b>Pitanje 30</b>	8	9	7	2	1	2	5	12	5	0
<b>Pitanje 31</b>	0	0	2	18	7	0	0	2	14	8
<b>Pitanje 32</b>	0	0	7	12	8	0	0	2	15	7
<b>Pitanje 33</b>	0	0	1	14	12	0	0	0	11	13
<b>Pitanje 34</b>	1	3	6	11	6	0	2	4	11	7

*Izvor: autor*

U okviru analize distribucije odgovora prema školskoj spremi ispitanika ispitivano je da li školska sprema utiče na distribuciju odgovora iz upitnika za zaposlene, odnosno da li su manje ili više obrazovani davali odgovore zavisno od svoga nivoa obrazovanja. Korišćen je test **hi-kvadrat**.

Utvrđeno je da **statistički značajne razlike prema školskoj spremi postoje samo za pitanje 14** ( $p=0,04$ ). Radi se o oceni projekcije očekivanja klijenata sajma. Očigledno da nivo obrazovanja na ovu procenu utiče. Tabela se nalazi u okviru podtačke 10.4. (prilog 4).

### 7.3 Rezultati anketnog istraživanja stavova izlagača

Prikupljena su 53 odgovora, a podeljeno 100 upitnika zaposlenima, što daje stopu odgovora od 53%.

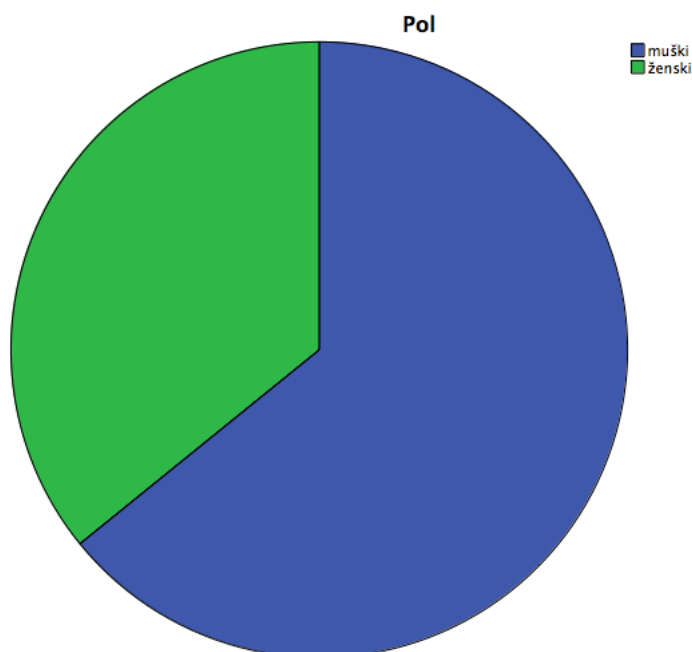
U tabelama i grafikonima koji slede data je distribucija ispitanika prema polu, stručnoj spremi i starosti. Uočavamo da je polna distribucija neravnomerna (64,2% muškaraca i 35,8% žena).

**Tabela 52. Tabela Distribucija ispitanika(izlagača) prema polu**

		Broj	Procenata	Kumulativno Procenata
Pol	muški	34	64.2	64.2
	ženski	19	35.8	100.0
	Total	53	100.0	

Izvor: autor

**Grafikon 68. Distribucija ispitanika (izlagača) prema polu**



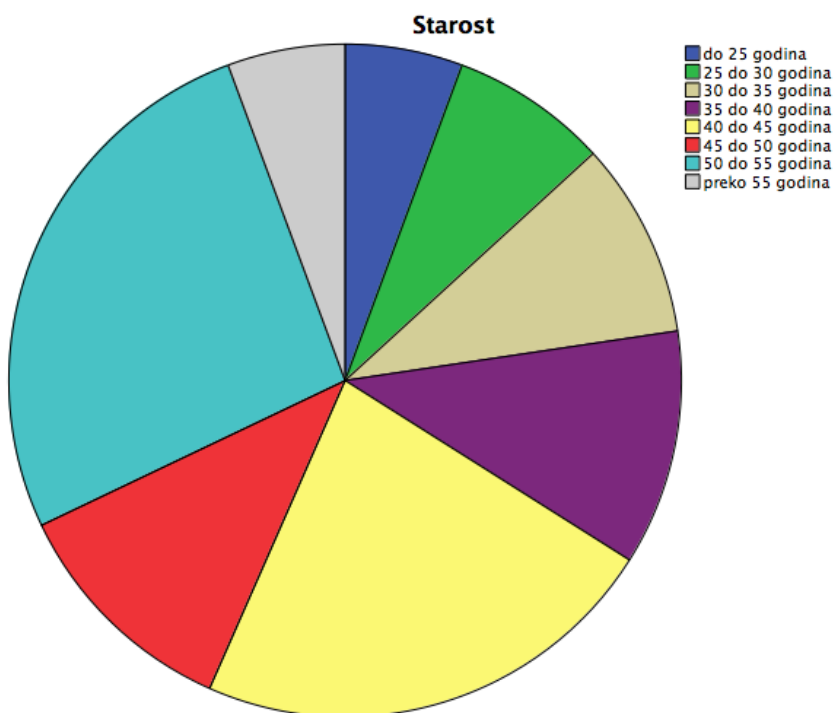
Izvor: autor

**Tabela 53. Distribucija ispitanika (izlagača) po starosnoj dobi**

		Broj	Procenata	Kumulativno Procenata
<b>Grupa</b>	do 25 godina	3	5.7	5.7
	25 do 30 godina	4	7.5	13.2
	30 do 35 godina	5	9.4	22.6
	35 do 40 godina	6	11.3	34.0
	40 do 45 godina	12	22.6	56.6
	45 do 50 godina	6	11.3	67.9
	50 do 55 godina	14	26.4	94.3
	preko 55 godina	3	5.7	100.0
	Total	53	100.0	

Izvor: autor

**Tabela 54. Distribucija ispitanika (izlagača) po starosnoj dobi**



Izvor: autor

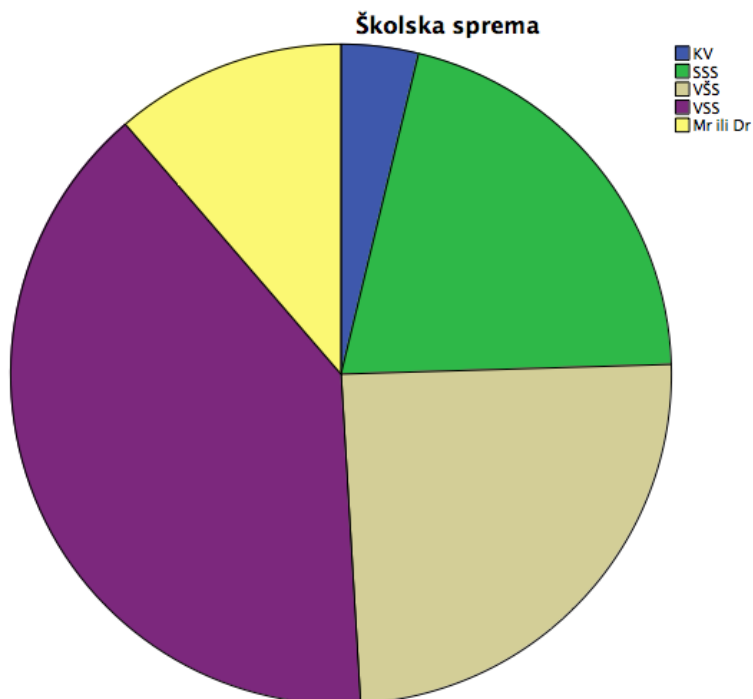
Kod distribucije ispitanika prema školskoj spremi uočavamo da kvalifikaciona struktura odražava osobine organizacija izlagača koja se oslanja više na profesionalna znanja veštine nego na puko izvršenje zadataka.

**Tabela 55. Distribucija ispitanika (izlagača) po školskoj spremi**

	Broj	Procenata	Kumulativno Procenata
KV	2	3.8	3.8
SSS	11	20.8	24.5
VŠS	13	24.5	49.1
VSS	21	39.6	88.7
Mr ili Dr	6	11.3	100.0
Total	53	100.0	

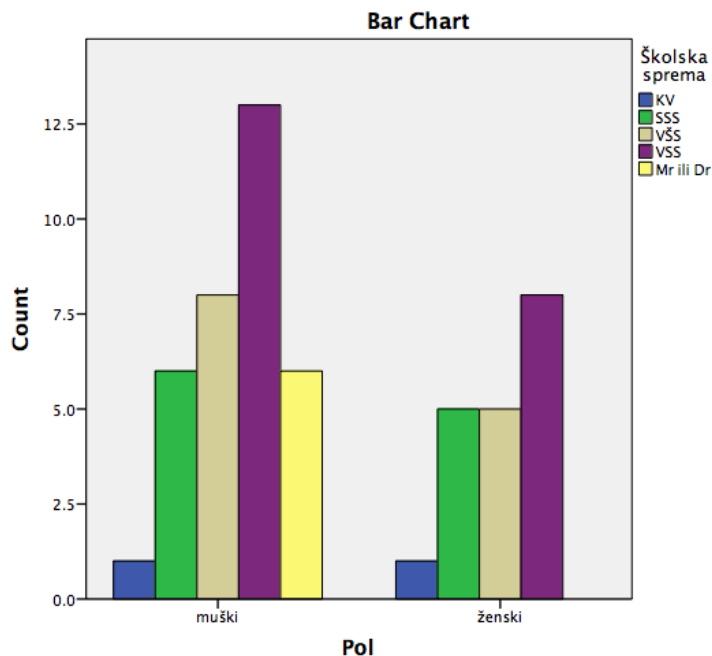
Izvor: autor

**Grafikon 69. Distribucija ispitanika (izlagača) prema školskoj spremi**



Izvor: autor

**Grafikon 70. Distribucija školske spreme ispitanika (izlagača) prema polu**



Izvor: autor

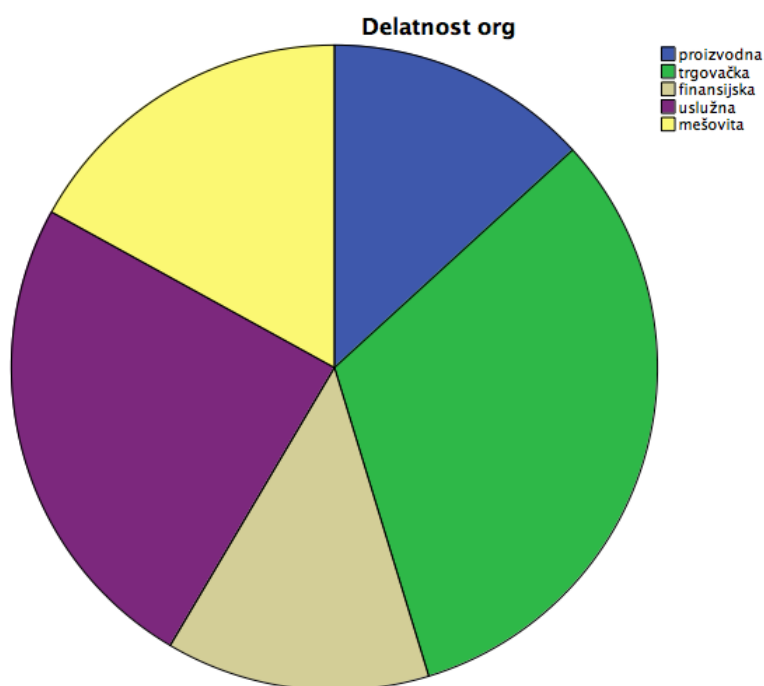
U nastavku je prikazana distribucija izlagača prema delatnostima. Primećuje se da najviše izlagača dolazi iz trgovačke delatnosti (31.1%), a najmanje iz proizvodne i finansijske delatnosti (13.2%)

**Tabela 56. Distribucija ispitanika (izlagača) prema delatnosti**

		Broj	Procenata	Kumulativno Procenata
<b>Delatnost</b>	proizvodna	7	13.2	13.2
	trgovačka	17	32.1	45.3
	finansijska	7	13.2	58.5
	uslužna	13	24.5	83.0
	mešovita	9	17.0	100.0
	Total	53	100.0	

Izvor: autor

**Grafikon 71. Distribucija ispitanika (izlagača) prema delatnosti**



Izvor: autor

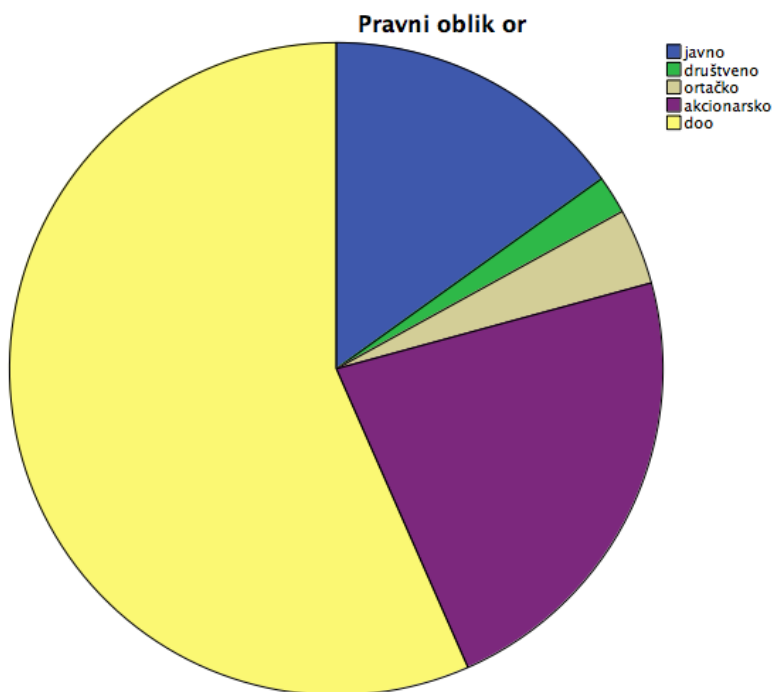
Analiza distribucije izlagača prema obliku organizovanja privrednog društva data je u tabeli ispod. Uočava se da je daleko najviše izlagača iz društava sa ograničenom odgovornošću

**Grafikon 72. Distribucija ispitanika (izlagača) prema obliku organizovanja**

	Broj	Procenata	Kumulativno Procenata
javno	8	15.1	15.1
društveno	1	1.9	17.0
ortačko	2	3.8	20.8
akcionarsko	12	22.6	43.4
doo	30	56.6	100.0
Total	53	100.0	

Izvor: autor

**Grafikon 73. Distribucija ispitanika (izlagača) prema obliku organizovanja**



*Izvor: autor*

U tabeli ispod ispituje se da li je školska sprema ravnomerno distriburana prema starosnim grupama, odnosno da li postoje neke starosne grupe koje preferiraju neke stepene stručnosti. Korišćen je hi-kvadrat test i dobijeno da takve razlike u smislu statističke značnanosti ima ( $p=0.015$ ).

Zaključujemo da **školska sprema ispitanika jeste u vezi sa njihovim životnim dobom**, što govori da u organizacijama postoji neka vrsta diskriminacije prema kriterijumu životnog doba. Zaista, vidi se da među mlađima nema magistara niti doktora i da istovremeno najviše ispitanika dolazi iz dobne grupe 50 do 55 godina. Mladi su slabije obrazovani, što je jasan zaključak ove analize.

**Tabela 57. Distribucija školske spreme prema starosti ispitanika  
(izlagača)**

*Izvor: autor*

		Školska sprema					Total
		GGKV	SSS	VŠS	VSS	Mr ili Dr	
Starost	do 25 godina	0	3	0	0	0	3
	25 do 30 godina	0	0	2	2	0	4
	30 do 35 godina	0	1	2	2	0	5
	35 do 40 godina	0	3	1	2	0	6
	40 do 45 godina	0	0	2	8	2	12
	45 do 50 godina	2	1	2	1	0	6
	50 do 55 godina	0	3	3	4	4	14
	preko 55 godina	0	0	1	2	0	3
Total		2	11	13	21	6	53

U nastavku je učinjena dodatna analiza, u smislu dobne distribucije ispitanika prema polu. Vidi se na jedino u dobnoj grupi mladih (25 do 30 godina) postoji dominacija ženskih ispitanika u odnosu na muške u odnosu 3:1.



**Tabela 58. Distribucija ispitanika (izlagača) prema polu i starosti**

		Pol		Total
		Muški	ženski	
Starost	do 25 godina	3	0	3
	25 do 30 godina	1	3	4
	30 do 35 godina	2	3	5
	35 do 40 godina	4	2	6
	40 do 45 godina	8	4	12
	45 do 50 godina	4	2	6
	50 do 55 godina	10	4	14
	preko 55 godina	2	1	3
Total		34	19	53

Izvor: autor

U nastavku vidimo odnos distribucije obrazovnog nivoa prema polu. Uočava se da statističke značajnosti razlika u ovoj distribuciji nema ( $p=0,399$ ).

**Tabela 59. Distribucija ispitanika (izlagača) prema kvalifikacijama i polu**

		Pol		Total
		muški	ženski	
Školska sprema	KV	1	1	2
	SSS	6	5	11
	VŠS	8	5	13
	VSS	13	8	21
	Mr ili Dr	6	0	6
Total		34	19	53

Izvor: autor

U tabeli ispod prikazane su osnovne deskriptivne statističke osobine ocena odgovora iz upitnika namenjenog izlagačima. Korišćene su mere centralne tendencije (medijana jer je adekvatan metričkom karakteru Likertove skale), grupisanja (modus, jer pokazuje najčešće datu ocenu) i rasipanja (rang, jer

indikuje eventualna izostajanja najnižih ili najviših ocena, što može biti interesantno za diskusiju).

Može se zaključiti sledeće:

- Svega tri pitanja imaju vrednost ranga 4, odnosno samo u ovim slučajevima ispitanici su ocenili neku osobinu koristeći sve ocene koje se mogu dati. To su pitanja 7, 8 i 9 i 21, što vodi ka zaključku da se radi o temama gde nema čvrstog zajedničkog stava. I zaista, radi se o pitanjima koja uključuju značajnu komponentu lične samoprocene, za razliku od većine ostalih pitanja, koja traže ličnu procenu, a što se može smatrati objektivnijim merilom, koje značajno uključuje elemente uticaja organizacione kulture. Ovo je slično nalazima iz grupe zaposlenih.
- Najčešća vrednost medijane je 4, što govori o tendenciji davanja visokih ocena.

**Tabela 60. Deskriptivne statističke osobine za pitanja ispitanika (izlagača) 1-9**

	Pitanje 1	Pitanje 2	Pitanje 3	Pitanje 4	Pitanje 5	Pitanje 6	Pitanje 7	Pitanje 8	Pitanje 9
<b>Medijana</b>	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000
<b>Modus</b>	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0
<b>Rang</b>	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0
<b>Minimum</b>	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0
<b>Maksimum</b>	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

*Izvor: autor*

**Tabela 61. Deskriptivne statističke osobine za pitanja ispitanika (izlagača) 10-17**

	Pitanje 10	Pitanje 11	Pitanje 12	Pitanje 13	Pitanje 14	Pitanje 15	Pitanje 16	Pitanje 17
<b>Medijana</b>	2.000	2.000	3.000	4.000	3.000	3.000	4.000	3.000
<b>Modus</b>	2.0	2.0	3.0	4.0	2.0	3.0	4.0	3.0
<b>Rang</b>	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0
<b>Minimum</b>	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0
<b>Maksimum</b>	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0

*Izvor: autor*

**Tabela 62. Deskriptivne statističke osobine za pitanja ispitanika  
(izlagača) 18-21**

	Pitanje 18	Pitanje 19	Pitanje 20	Pitanje 21
<b>Medijana</b>	4.000	3.000	4.000	4.000
<b>Modus</b>	4.0	3.0	4.0	4.0
<b>Rang</b>	3.0	3.0	3.0	4.0
<b>Minimum</b>	2.0	2.0	2.0	1.0
<b>Maksimum</b>	5.0	5.0	5.0	5.0

*Izvor: autor*

U tabeli koja sledi data je distribucija svih odgovora iz upitnika za izlagače. Uočava se retka ocena Uopšte se ne slaže, ukupno je data svega 33 puta, sa izuzetkom pitanja 10, gde vidimo 13 takvih odgovora, a pitanje se odnosi na percepciju zadovoljstva programima lojalnosti stalnim izlagačima. Primećuje se nezadovoljstvo ovim aspektom poslovanja. Ocena Ne slaže se data je ukupno 177 puta, neutralna ocena data je 336 puta, ocena Slaže se 456 puta, a ocena Potpuno se slaže 110 puta. Zaključujemo da je najčešće data ocena koja odražava zadovoljstvo, ali ne na najvišem stepenu, uz manje najviših ocena u odnosu na ocene koje su dali zaposleni na sajmu.

**Tabela 63. Distribucija odgovora iz upitnika za izlagače**

	Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže
	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj
<b>Pitanje 1</b>	0	6	12	34	1
<b>Pitanje 2</b>	0	19	8	22	4
<b>Pitanje 3</b>	0	7	11	32	2
<b>Pitanje 4</b>	0	24	17	12	0
<b>Pitanje 5</b>	0	1	5	41	6
<b>Pitanje 6</b>	0	1	20	23	9
<b>Pitanje 7</b>	1	0	11	31	10
<b>Pitanje 8</b>	1	13	26	11	2
<b>Pitanje 9</b>	1	1	9	33	9
<b>Pitanje 10</b>	13	16	11	13	0
<b>Pitanje 11</b>	6	22	20	5	0
<b>Pitanje 12</b>	2	12	26	13	0
<b>Pitanje 13</b>	1	8	13	31	0

<b>Pitanje 14</b>	3	17	15	16	2
<b>Pitanje 15</b>	1	6	35	11	0
<b>Pitanje 16</b>	0	1	13	35	4
<b>Pitanje 17</b>	3	9	38	3	0
<b>Pitanje 18</b>	0	4	7	29	13
<b>Pitanje 19</b>	0	1	26	16	10
<b>Pitanje 20</b>	0	3	4	24	22
<b>Pitanje 21</b>	1	6	9	21	16

Izvor: autor

U nastavku je učinjena analiza kao i u slučaju upitnika za zaposlene na sajmu. Traži se postoje li razlike u distribuciji ocena prema polu ispitanika. Korišćen je hi-kvadrat test. Našlo se da samo za pitanje 4 ( $p=0,02$ ) i pitanje 14 ( $p=0,03$ ) takve razlike postoje. Predmetna pitanja odnose se na komunikaciju sa osobljem sajma, pa se zaključuje da na taj aspekt sajamskog poslovanja ispitanici iz redova izlagača imaju različite kriterijume ocenjivanja zavisno od pola. Za sva ostala pitanja p-vrednosti su veće od 0,05, što pokazuje da razlika u distribuciji ocena prema polu nema.

**Tabela 64. Distribucija odgovora prema polu ispitanika (izlagača)**

	Pol									
	muški					Ženski				
	Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže	Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže
	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj
<b>Pitanje 1</b>	0	4	6	24	0	0	2	6	10	1
<b>Pitanje 2</b>	0	14	5	13	2	0	5	3	9	2
<b>Pitanje 3</b>	0	5	7	22	0	0	2	4	10	2
<b>Pitanje 4</b>	0	19	11	4	0	0	5	6	8	0
<b>Pitanje 5</b>	0	1	3	28	2	0	0	2	13	4
<b>Pitanje 6</b>	0	1	13	14	6	0	0	7	9	3
<b>Pitanje 7</b>	1	0	7	20	6	0	0	4	11	4
<b>Pitanje 8</b>	1	10	15	8	0	0	3	11	3	2
<b>Pitanje 9</b>	1	0	7	20	6	0	1	2	13	3
<b>Pitanje 10</b>	11	10	7	6	0	2	6	4	7	0

<b>Pitanje 11</b>	6	15	11	2	0	0	7	9	3	0
<b>Pitanje 12</b>	2	6	19	7	0	0	6	7	6	0
<b>Pitanje 13</b>	1	5	7	21	0	0	3	6	10	0
<b>Pitanje 14</b>	3	10	13	8	0	0	7	2	8	2
<b>Pitanje 15</b>	1	3	25	5	0	0	3	10	6	0
<b>Pitanje 16</b>	0	1	9	23	1	0	0	4	12	3
<b>Pitanje 17</b>	2	6	25	1	0	1	3	13	2	0
<b>Pitanje 18</b>	0	4	5	19	6	0	0	2	10	7
<b>Pitanje 19</b>	0	0	19	10	5	0	1	7	6	5
<b>Pitanje 20</b>	0	2	3	19	10	0	1	1	5	12
<b>Pitanje 21</b>	1	5	6	16	6	0	1	3	5	10

*Izvor: autor*

Izvršena je distribucija odgovora prema školskoj spremi ispitanika. U nastavku je ispitivano da li školska sprema utiče na distribuciju odgovora iz upitnika za izlagače, odnosno da li su manje ili više obrazovani davali odgovore zavisno od svoga nivoa obrazovanja. Korišćen test hi-kvadrat.

Pokazuje se da statistički značajne razlike prema polu postoje samo za pitanje 9 ( $p=0,004$ ) koje se odnosi na izgradnju partnerskih odnosa sa izlagačima pitanje 19 ( $p=0,05$ ) koje se odnosi na svrhu postojanja sajma. Očigledno da nivo obrazovanja na ove proceeu utiče. Za ostala pitanja p-vrednost je veća od 0,05 što pokazuje da statistički značajnih razlika u distribuciji odgovora prema obrazovnom nivou nema. Tabela se nalazi u podtački 10.5 prilog 5.

#### ***7.4 Rezultati anketnog istraživanja stavova posetioca***

Prikupljen je 53 popunjen upitnik sa odgovorima, a podeljeno 100 upitnika zaposlenima, što daje stopu odgovora od 53%.

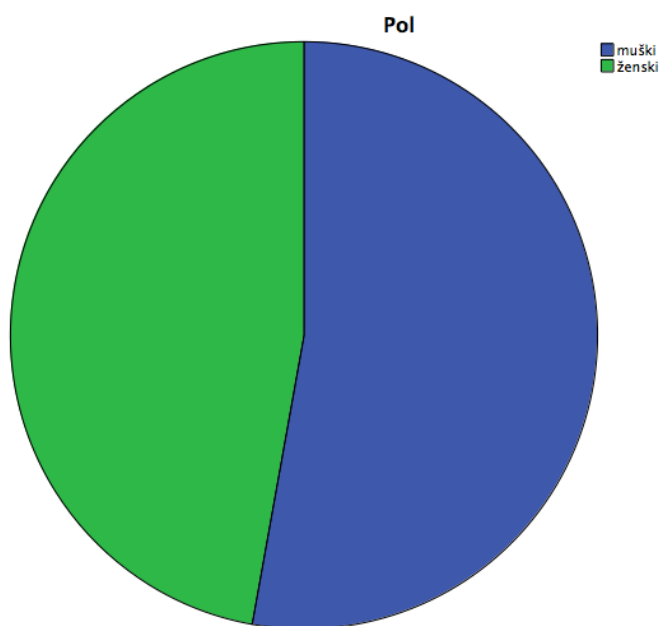
U tabelama i grafikonima koji slede data je distribucija ispitanika prema polu, stručnoj spremi i starosti. Uočavamo da je polna distribucija ravnomerna (52,8% muškaraca i 47,21% žena), a kvalifikaciona struktura odražava nešto obrazovaniju populaciju nego u slučajevima izlagača i zaposlenih na sajmu.

**Tabela 65. Distribucija ispitanika (posetioca) prema polu**

		Broj	Procenata	Kumulativno Procenata
Pol	muški	28	52.8	52.8
	ženski	25	47.2	100.0
	Total	53	100.0	

*Izvor: autor*

**Grafikon 74. Distribucija ispitanika (posetioca) prema polu**



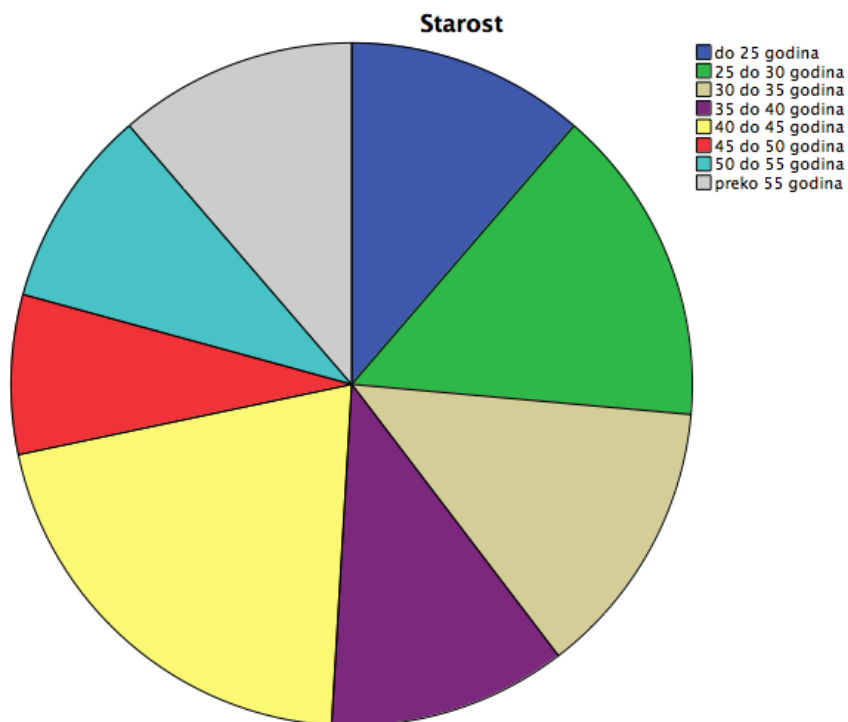
*Izvor: autor*

**Tabela 66. Distribucija ispitanika (posetioca) prema starosti**

		Broj	Procenata	Kumulativno Procenata
<b>Grupa</b>	do 25 godina	6	11.3	11.3
	25 do 30 godina	8	15.1	26.4
	30 do 35 godina	7	13.2	39.6
	35 do 40 godina	6	11.3	50.9
	40 do 45 godina	11	20.8	71.7
	45 do 50 godina	4	7.5	79.2
	50 do 55 godina	5	9.4	88.7
	preko 55 godina	6	11.3	100.0
	Total	53	100.0	

*Izvor: autor*

**Grafikon 75. Distribucija ispitanika (posetioca) prema starosti**



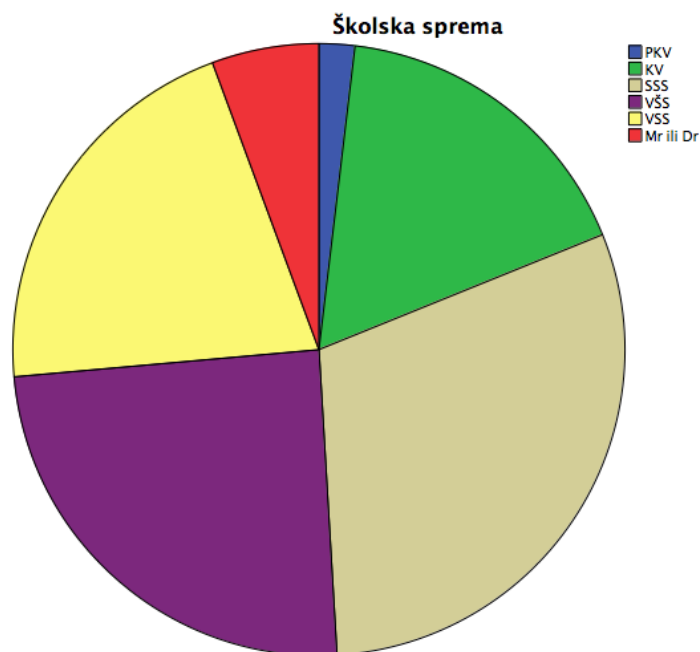
*Izvor: autor*

**Tabela 67. Distribucija ispitanika (posetioca) prema školskoj spremi**

	Broj	Procenata	Kumulativno Procenata
PKV	1	1.9	1.9
KV	9	17.0	18.9
SSS	16	30.2	49.1
VŠS	13	24.5	73.6
VSS	11	20.8	94.3
Mr ili Dr	3	5.7	100.0
Total	53	100.0	

*Izvor: autor*

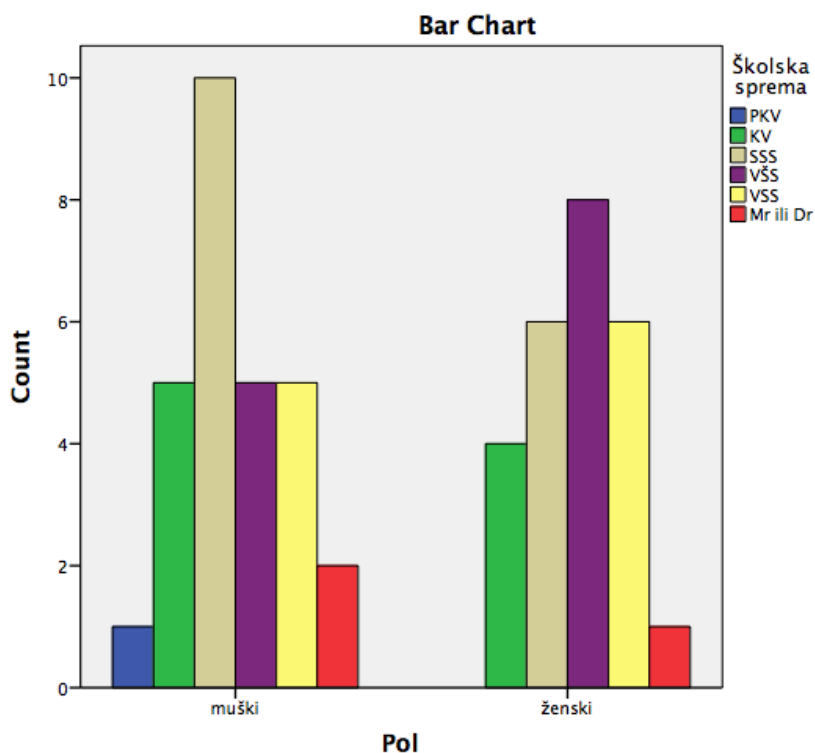
**Grafikon 76. Distribucija ispitanika prema školskoj spremi**



*Izvor: autor*



Grafikon 77. Distribucija školske sprema ispitanika (posetioca) prema  
polu



Izvor: autor

U tabeli ispod ispituje se da li je školska sprema ravnomerno distriburana prema starosnim grupama, odnosno da li postoje neke starosne grupe koje preferiraju neke stepene stručnosti. Korišćen je hi-kvadrat test i dobijeno da takve razlike u smislu statističke značivosti nema ( $p=0.131$ ). Zaključujemo da **školska sprema ispitanika nije u vezi sa njihovim životnim dobom**, što govori da ispitanici dolaze iz grupe gde obrazovni nivo nije u vezi sa životnim dobom.

**Tabela 68. Distribucija školske spreme ispitanika (posetioca) prema starosnim grupama**

		Školska sprema						Total
		PKV	KV	SSS	VŠS	VSS	Mr ili Dr	
Starost	do 25 godina	0	2	3	0	1	0	6
	25 do 30 godina	0	2	4	2	0	0	8
	30 do 35 godina	0	0	3	3	1	0	7
	35 do 40 godina	0	0	1	2	3	0	6
	40 do 45 godina	0	0	3	3	3	2	11
	45 do 50 godina	0	0	0	1	2	1	4
	50 do 55 godina	1	2	0	1	1	0	5
	preko 55 godina	0	3	2	1	0	0	6
Total		1	9	16	13	11	3	53

Izvor: autor

U tabeli ispod predstavljeno je ispitivanje koje se odnosi na pretpostavku da li je **školska sprema ravnomerno distriburana prema polu**, odnosno da li postoje neke razlike u stručnoj spreml prema polu. Korišćen je hi-kvadrat test i dobijeno da takve razlike u smislu statističke značivosti nema ( $p=0.690$ ). **Zaključujemo da posetioći dolaze iz grupe gde obrazovanje nije u vezi sa polom.**

**Tabela 69. Tabela distribucija školske sprema ispitanika (posetioci)  
prema polu**

		Pol		Total
		muški	ženski	
Školska sprema	PKV	1	0	1
	KV	5	4	9
	SSS	10	6	16
	VŠS	5	8	13
	VSS	5	6	11
	Mr ili Dr	2	1	3
Total		28	25	53

Izvor: autor

U tabeli ispod prikazane su osnovne deskriptivne statističke osobine ocena odgovora iz upitnika namenjenog posetiocima. Korišćene su **mere centralne tendencije** (medijana jer je adekvatan metričkom karakteru Likertove skale), grupisanja (modus, jer pokazuje najčešće datu ocenu) i **rasipanja** (rang, jer indikuje eventualna izostajanja najnižih ili najviših ocena, što može biti interesantno za diskusiju).

Može se zaključiti sledeće:

- U slučaju posetioca sajma, najveći broj pitanja pokazuje rang 4, odnosno ispitanici daju odgovore u najširem mogućem spektru, od najniže do najviše ocene. To govori da su **posetioci kritičniji u proceni od izlagača i zaposlenih na sajmu.**
- Najčešća vrednost medijane je 4, što govori o tendenciji davanja visokih ocena, što govori o činjenici koja je **u skladu sa osobinama ocenjivanja u ostalim grupama ispitanika.**

Tabela 70. Tabela Analiza odgovora iz upitnika za posetioce

	Pitanje 1	Pitanje 2	Pitanje 3	Pitanje 4	Pitanje 5	Pitanje 6	Pitanje 7	Pitanje 8	Pitanje 9
Medijana	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	3.000	4.000	3.000
Modus	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0
Rang	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Minimum	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Maksimum	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

Izvor: autor

Tabela 71. Analiza odgovora iz upitnika za posetioce

	Pitanje 10	Pitanje 11	Pitanje 12	Pitanje 13	Pitanje 14	Pitanje 15
Medijana	3.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000
Modus	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0
Rang	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0
Minimum	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0
Maksimum	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

Izvor: autor

U tabeli koja sledi data je distribucija svih odgovora iz upitnika za posetioce. Uočava se retka ocena Uopšte se ne slaže, ukupno je data svega 17 puta. Ocena Ne slaže se data je ukupno 91 put, neutralna ocena data je 285 puta, ocena Slaže se 314 puta, a ocena Potpuno se slaže 141 put. **Zaključujemo da je najčešće data ocena koja odražava zadovoljstvo, ali ne na najvišem stepenu, uz manje najviših ocena u odnosu na ocene koje su dali zaposleni na sajmu, ali više od izlagača.**

**Tabela 72. Distribucija odgovora iz upitnika za posetioce**

	Uopšte se ne slaže	Ne se slaže	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže
	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj
<b>Pitanje 1</b>	1	5	19	25	3
<b>Pitanje 2</b>	0	3	6	30	14
<b>Pitanje 3</b>	2	4	6	26	15
<b>Pitanje 4</b>	2	16	20	11	4
<b>Pitanje 5</b>	2	4	43	3	1
<b>Pitanje 6</b>	2	3	8	34	6
<b>Pitanje 7</b>	2	17	27	6	1
<b>Pitanje 8</b>	2	7	16	18	10
<b>Pitanje 9</b>	1	6	37	5	4
<b>Pitanje 10</b>	0	2	36	11	4
<b>Pitanje 11</b>	1	5	5	33	9
<b>Pitanje 12</b>	0	1	9	24	19
<b>Pitanje 13</b>	0	8	24	12	9
<b>Pitanje 14</b>	0	3	8	28	14
<b>Pitanje 15</b>	2	4	13	20	14
<b>Pitanje 16</b>	0	3	8	28	14

*Izvor: autor*

U nastavku je učinjena analiza kao i u slučaju upitnika za zaposlene na sajmu i izlagača. Traži se postoje li razlike u distribuciji ocena prema polu ispitanika. Korišćen je hi-kvadrat test. Našlo se da samo za pitanje 9 ( $p=0,02$ ) i pitanje 10 ( $p=0,03$ ) takve razlike postoje. Ova pitanja vezana su za način rešavanja problema i ocenu ulaganja u nove načine poslovanja, što ima veze sa percepcijom kvaliteta rada sajma i inovativnosti uopšte, o čemu muškarci i žene, prema rezultatima, imaju različite kriterijume ocenjivanja. Za sva ostala pitanja p-vrednosti su veće od 0,05, što pokazuje da razlika u distribuciji ocena prema polu nema.

**Tabela 73. Distribucija odgovora iz upitnika prema polu**

	Pol									
	Muški					ženski				
	Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže	Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže
	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj	Broj
Pitanje 1	1	3	10	12	2	0	2	9	13	1
Pitanje 2	0	2	5	14	7	0	1	1	16	7
Pitanje 3	2	0	3	16	7	0	4	3	10	8
Pitanje 4	2	9	9	6	2	0	7	11	5	2
Pitanje 5	2	2	21	2	1	0	2	22	1	0
Pitanje 6	2	2	6	14	4	0	1	2	20	2
Pitanje 7	2	9	13	3	1	0	8	14	3	0
Pitanje 8	2	2	10	9	5	0	5	6	9	5
Pitanje 9	1	1	21	1	4	0	5	16	4	0
Pitanje 10	0	0	22	2	4	0	2	14	9	0
Pitanje 11	1	1	5	15	6	0	4	0	18	3
Pitanje 12	0	1	5	10	12	0	0	4	14	7
Pitanje 13	0	3	14	4	7	0	5	10	8	2
Pitanje 14	0	2	4	14	8	0	1	4	14	6
Pitanje 15	1	1	8	9	9	1	3	5	11	5
Pitanje 16	0	2	4	14	8	0	1	4	14	6

Izvor: autor

Analizirana je **distribucija odgovora prema školskoj spremi ispitanika posetioca sajamskim manifestacijama**. U nastavku je ispitivano da li školska sprema utiče na distribuciju odgovora iz upitnika za posetioce, odnosno da li su manje ili više obrazovani davali odgovore zavisno od svoga nivoa obrazovanja. Korišćen test hi-kvadrat.

Pokazuje se da **statistički značajne razlike** prema polu postoje za pitanje 2 ( $p=0,005$ ) koje se **odnosi na kvalitet ponude sajma**, pitanje 4 ( $p=0,02$ ) koje se odnosi na **efikasnost procesa na sajamskoj manifestaciji**, pitanje 5 ( $p=0,01$ ) koje se odnosi na **poštovanje rokova**, pitanje 6 ( $p=0,03$ ) koje se odnosi na **cilj sajma**, pitanje 7 ( $p=0,03$ ) koje se odnosi na **odnos ka posetiocima u smislu merenja zadovoljstva posetilaca**, pitanje 8 ( $p=0,01$ ) koje se odnosi na **inovativnost sajamske organizacija** i pitanje 14 ( $p=0,01$ ) koje se odnosi na **poštovanje manifestacije**. Očigledno da nivo obrazovanja na ove procene utiče. Za ostala pitanja p-vrednost je veća od 0,05 što pokazuje da **statistički značajnih razlika u distribuciji odgovora prema obrazovnom nivou nema**.

Tabela sa distribucijom odgovora ispitanika (posetioca) prema školskoj spremi nalazi se u podtački 10.6, prilog 6.

### 7.5 Kvalitativna analiza dobijenih rezultata

Kada pogledamo distribucije ocena za sva tri upitnika, dobijemo situaciju kao prema sledećoj tabeli:

**Tabela 74. Procentualni odnosi odgovora u sva tri upitnika**

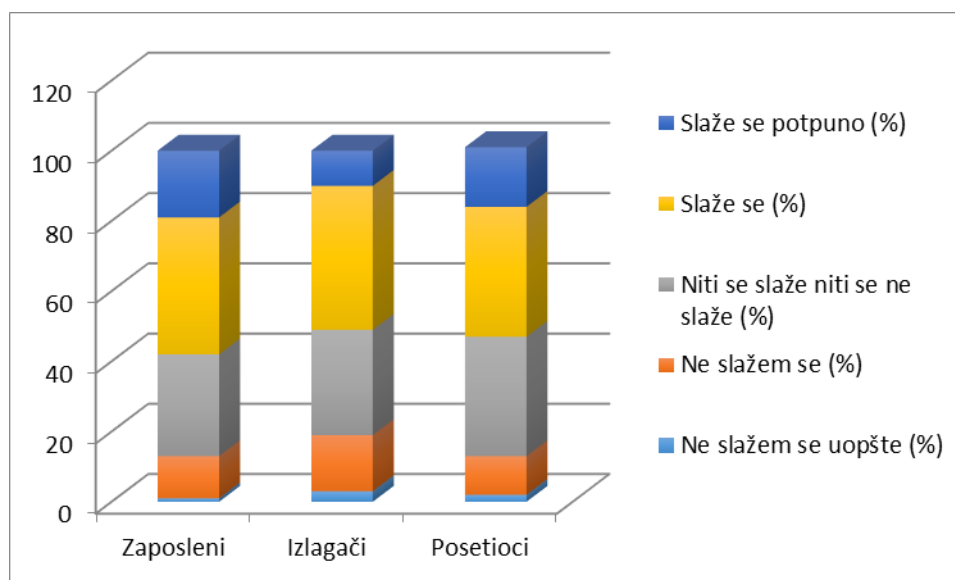
	Ne slažem se uopšte (%)	Ne slažem se (%)	Niti se slaže se niti se slaže (%)	Slaže se (%)	Slaže se potpuno (%)
<b>Zaposleni</b>	1	12	29	39	19
<b>Izlagači</b>	3	16	30	41	10
<b>Posetioci</b>	2	11	34	37	17

Izvor: autor

Testom hi-kvadrat proverili smo da li postoje statistički značajne razlike u distribuciji ocena prema grupama ispitanika. Dobili smo  $p=686$ , što govori protiv takve razlike. Sada je jasno da se načini ocenjivanja, posmatrani kao distribucija ocena, ne razlikuju po grupama ispitanike. **Ovim je dokazana hipoteza 5, koja govori o tome da distribucija ocena ne zavisi od grupe ispitanika.**

Grafikon u nastavku daje adekvatan pogled na relativne udele svake grupe ispitanika u ocenjivanju.

Grafikon 78. Grafički prikaz udela grupa ispitanika u ocenjivanju



Izvor: autor

U nastavku je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **Konstantno se vrši praćenje i merenje zadovoljstva korisnika u grupama zaposlenih i izlagača**. Pokazalo se da postoji **statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (hi-kvadrat,  $p=0.01$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa percepcijom zadovoljstva klijenta, a to je manifestacija efektivnosti poslovanja, zaključujemo da u **grupama zaposlenih i izlagača postoji razlika u proceni efektivnosti poslovanja**.

Zatim je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **Konstantno se vrši praćenje i merenje zadovoljstva korisnika u grupama zaposlenih i posetilaca**. Pokazalo se da postoji **statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (hi-kvadrat,  $p=0.01$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa percepcijom zadovoljstva klijenta, a to je manifestacija efektivnosti poslovanja, **zaključujemo da u grupama zaposlenih i posetilaca sajma postoji razlika u proceni efektivnosti poslovanja**.

U nastavku je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **Konstantno se vrši praćenje i merenje zadovoljstva korisnika u grupama izlagača i posetilaca**. Pokazalo se da postoji **statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.001$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa percepcijom



zadovoljstva klijenta, a to je manifestacija efektivnosti poslovanja, zaključujemo da **u grupama izlagača i posetilaca sajma postoji razlika u proceni efektivnosti poslovanja.**

Ovim je **potvrđena hipoteza 1, koja glasi Procena efikasnosti i efektivnosti sajamskih priredbi se razlikuje u odgovorima zaposlenih, izlagača i posetilaca i to u delu koji se odnosi na efektivnost poslovanja.**

U nastavku je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **Prepoznaje se kvalitet usluge u grupama zaposlenih i izlagača.** Pokazalo se da ne postoji **statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.158$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa percepcijom stanja procesa koji se odvijaju unutar sajma, a to je manifestacija efikasnosti poslovanja, zaključujemo da **u grupama izlagača i posetilaca sajma ne postoji razlika u proceni efikasnosti poslovanja.**

Zatim je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **Prepoznaje se kvalitet usluge u grupama zaposlenih i posetilaca.** Pokazalo se da postoji **statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.009$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa percepcijom stanja procesa koji se odvijaju unutar sajma, a to je manifestacija efikasnosti poslovanja, zaključujemo da **u grupama zaposlenih i posetilaca sajma postoji razlika u proceni efikasnosti poslovanja.**

U nastavku je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **Prepoznaje se kvalitet usluge u grupama izlagača i posetilaca.** Pokazalo se da **postoji statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.004$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa percepcijom stanja procesa koji se odvijaju unutar sajma, a to je manifestacija efikasnosti poslovanja, zaključujemo da **u grupama izlagača i posetilaca sajma postoji razlika u proceni efikasnosti poslovanja.**

Ovim je **delimično potvrđena hipoteza 1 koja glasi: Procena efikasnosti i efektivnosti sajamskih priredbi se razlikuje u odgovorima zaposlenih, izlagača i posetilaca**

**Dakle, što se H1 tiče, potvrđen je njen iskaz vezan za efektivnost poslovanja, a delimično je potvrđen i deo vezan za efikasnost poslovanja. Pokazalo se da zaposleni i izlagači efikasnost ocenjuju na sličan način (ne pokazuju se statistički značajne razlike).**

Kako smo na osnovu analiziranih varijabli dokazali manifestacije efektivnosti sajamskih organizacija, zaključujemo da je dokazana i opšta hipoteza, jednim delom, koja glasi: **Postoje objektivne mogućnosti za sagledavanje efikasnosti i efektivnosti sajamskih priredbi kroz stavove zaposlenih, izlagača i posetilaca.**

U nastavku je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **Poštujem ovu manifestaciju u grupama izlagača i posetilaca**. Pokazalo se da **ne postoji statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.104$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa percepcijom zadovoljstva manifestacijom (po kriterijumu izazivanja prijatnih emocija), a to je manifestacija efikasnosti poslovanja, zaključujemo da **u grupama izlagača i posetilaca sajma ne postoji razlika u proceni zadovoljstva manifestacijom**.

U nastavku je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **Poštujem ovu manifestaciju u grupama zaposlenih i izlagača**. Pokazalo se da **ne postoji statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.531$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa percepcijom zadovoljstva manifestacijom (po kriterijumu izazivanja prijatnih emocija), a to je manifestacija efikasnosti poslovanja, zaključujemo da **u grupama izlagača i zaposlenih sajma ne postoji razlika u proceni zadovoljstva manifestacijom**.

U nastavku istraživanja je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **Poštujem ovu manifestaciju u grupama zaposlenih i posetilaca**. Pokazalo se da **ne postoji statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.873$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa percepcijom zadovoljstva manifestacijom (po kriterijumu izazivanja prijatnih emocija), a to je manifestacija efikasnosti poslovanja, zaključujemo da **u grupama zaposlenih i posetilaca sajma ne postoji razlika u proceni zadovoljstva manifestacijom**.

U svetlu navedenog zaključujemo da **hipotezu 2 odbacujemo, jer nismo našli da zadovoljstvo manifestacijom ima veze sa pripadnošću grupi zaposlenih, izlagača ili posetilaca**.

U nastavku je ispitivana razlika u ocenama za pitanje **U sajamskoj organizaciji postoji kontinuirana komunikacija sa korisnicima u grupama zaposlenih i izlagača**. Pokazalo se da **ne postoji statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.375$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa pristupom poslovanju u smislu načina interakcije sa posetiocima ili izlagačima, što predstavlja ključan element načina poslovanja sajamske organizacije, zaključujemo da **u grupama izlagača i zaposlenih sajma ne postoji razlika u proceni načina poslovanja**.

Zatim je ispitivana razlika u ocenama za pitanje: **U sajamskoj organizaciji postoji kontinuirana komunikacija sa korisnicima u grupama zaposlenih i posetilaca**. Pokazalo se da **ne postoji statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.653$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa pristupom poslovanju u smislu načina interakcije sa posetiocima ili izlagačima, što predstavlja ključan element načina poslovanja sajamske organizacije,

zaključujemo da u grupama posetilaca i zaposlenih sajma **ne postoji razlika u proceni načina poslovanja.**

U nastavku je ispitivana razlika u ocenama za **pitanje U sajamskoj organizaciji postoji kontinuirana komunikacija sa korisnicima u grupama posetilaca i izlagača.** Pokazalo se da **ne postoji statistički značajna razlika** u ovoj oceni za navedene grupe (Hi-kvadrat,  $p=0.657$ ). Pošto navedeno pitanje ima veze sa pristupom poslovanju u smislu načina interakcije sa posetiocima ili izlagačima, što predstavlja ključan element načina poslovanja sajamske organizacije, zaključujemo da **u grupama izlagača i posetilaca sajma ne postoji razlika u proceni načina poslovanja.**

U tom smislu **hipotezu 3 odbacujemo jer nismo našli argumente za njeno prihvatanje.**

Analizom pitanja postavljenih u okviru sve tri grupe ispitanika, te analizom dobijenih odgovora, uz pomoć korišćenih statističkih metoda i dedukcije, dolazi se do zaključka da postoje objektivne mogućnosti za sagledavanje efikasnosti i efektivnosti sajamskih priredbi kroz stavove zaposlenih, izlagača i posetilaca, čime se **dokazuje opšta hipoteza.**

## 8 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na osnovu istraživanja i prezentovane argumentacije nameće se zaključak da je organizacija sajamskih preduzeća u značajnoj meri **razlikuje od organizacija iz drugih oblasti privrede**, ali i da se sajamske organizacije značajno razlikuju među sobom. Sajamske organizacije kao organizacije za upravljanje projektima, mogu biti organizovane po različitom principu. Uvek je pitanje **za koju organizaciju za upravljanje projektom se opredeliti**, ono sa kojim se kreće u poduhvat i česta dilema koja se rešava tako što sajamske organizacije razmatraju koja organizacija je za njih najoptimalnija za dobru koordinaciju svih resursa, kao i za planiranje, praćenje i kontrolu projekata.

**Premise o konkurentnosti**, pogotovo kod uslužnih organizacija, najbolje je ostvariti kroz uravnotežen sistem pokazatelja kojim se uspešnost poslovanja meri u četiri pravca (finansijski pravac, pravac poslovanja sa stejkholderima, pravac unutrašnjih poslovnih procesa i pravac učenja i rasta).

Za razliku od sajamskih organizacija u stabilnim tržišnim provredama, sa ustaljenim repertoarom sajamskih priredbi, koje se unapređuju primenom savremenih tehnologija, sajamske organizacije u zemljama o tranziciji zbog izraženih strukturnih promena u privredi moraju biti sposobne za dinamičan razvoj novih sajamskih priredbi, razvoj organizacije i neprestano unapređenje unutrašnjih procesa.

Koje **kriterijume efektivnosti i efikasnosti** će koristiti sajamska organizacija zavisi od brojnih faktora, kao što je uticaj menadžera, merljivost ciljeva preduzeća i različiti uslovi iz okruženja.

Uključivanje sajamskih priredbi u **mrežu globalne sajamske industrije** i poštovanje međunarodnih sajamskih standarda predstavlja uslov opstanka sajamskih organizacija.

Prema najnovijim industrijskim izveštajima referentnih agencija, **razvojni trendovi** koji će u bližoj budućnosti oblikovati sajamsku industriju, odnosno izložbe i privredne aktivnosti su vezani pre svega za razvoj informacionih tehnologija, kao što su **govorni bitovi, internetske stvari (IoT), virtualna stvarnost (VR), povećana stvarnost (AR) - Think Pokémon Go i 5G bežičnu tehnologiju**. Ove tehnologije će pre svega znatno uticati na marketinške i promocijne tehnike izlagača, ali i na tehnološki nivo sajamskih i drugih manifestacija, te će i same sajamske organizacije morati da implementiraju nova znanja, hardvere i softvere, kako bi mogli da obezbede potrebnu tehničku podršku izlagačima upotpune očekivanja posetilaca u pogledu tehnološkog nivoa

manifestacija i u pogledu ponuđača koji imaju lidersku poziciju u navedenim tehnologijama.

Kao imperativ se nameće potreba organizatora da se prikupljeni podaci i informacije transformišu u poslovne strategije, uz posebnu brigu o **sigurnosti podataka i fizičku bezbednosti učesnika i posetioca**.

Kako je **obrazovanje** važan element uspešne organizacije sajмова i događaja, neophodno je da sajamska industrija nadogradi svoja znanja, ali i da prihvati savremene pristupe učenju kako bi se usled demografskih trendova približila svim demografskim grupama posetilaca.

Na sajamsku industriju će uticati i različite **aktuelne krize** poput krize na Bliskom istoku, rast cena nafte i drugih roba, smanjenje privrednog rasta brojnih država, potencijalni rast kamatnih stopa, smanjenje kupovne moći stanovništva. U Sjedinjenim Američkim Državama, aktuelne privredne politike ali ne smamo privredne već i imigracione, zdravstvene i sl. imaće uticaj na privredu u celom a efekti tog uticaja mogu se preliti i na sajamsku industriju.

Sajamska industrija će morati da odgovori na različite **tehnološke i društvene promene**. Izlagači će povećati korišćenje različitih tehnologija prodaje, a industrija sajмова i događaja će takođe, nastaviti da inovira, suočena sa značajnim promenama u svakom aspektu planiranja, organizovanja i realizovanja sajмова kako bi ispunila očekivanja izlagača i posetilaca.

**On-lajn i digitalni svet** je brzo razvija što će se i nastaviti u budućnosti. Budžeti za izložbe i događaje podrazumevaju znatna izdvajanja za digitalne kapacitete i ponudu digitalnih usluga. Susret kupaca i prodavaca za vreme trajanja sajмова i izložbi nije više centralna uloga izložbene industrije, kako ih e-trgovina povezuje na osnvi 24 sata sedam dana u nedelji.

Sajamske organizacije moraju da izgrade **visok nivo relevantnosti za tržište**, uz pomoć novih marketinških alata. Potrebno je i da organizacije prave dobar izbor izlagača i da imaju više programa obrazovanja i mogućnosti visokog kvaliteta umrežavanja kako bi se privukla prava publika i izgradila lojalnost sajmu kao brendu.

Da bi se postiglo ovo povećanje relevantnosti, sajamske organizacije će morate kontinuirano da **sprovede marketinška istraživanja** odnosno da prikupljaju podatke i sprovede njihove analize da bi se jasno pokazao njihov doprinos uspehu izlagača i zadovoljstvu krajnjih korisnika odnosno potrošača. Neophodno je da sajamske organizacije **prepoznaju potrebe učesnika sajмова i izlagača**, kako bi mogli da isporuče očekivani kvalitet. Takođe, pored analiziranih informacija dobijenih marketinškim istraživanjem i postupanja u skladu sa istima, neophodno

je i sprovesti različite analize pre izložbe, za vreme izložbe, kao i evaluaciju postignutog, nakon same izložbe i sve dokumentovati.

Neophodno je u pogledu **privlačenja što referentnijih izlagača**, deo prikupljenih i obrađenih podataka i na njima baziranih analiza prezentovati izlagačima, kako bi oni mogli da sagledaju koje će sve benefite imati ukoliko izlažu na konkretnom sajmu odnosno izložbi.

**Sposobnost stvaranja zanimljivih događaja** povećaće važnost kao profesionalna veština. To znači razvijanje veština za prevođenje rezultata istraživanja u kreativne i marketinške koncepte koji vode do izrade izložbi i događaja koji ciljaju vrednost publike i implicitno je da oba izlagača i učesnici žele prisustvovati.

Da bi sajamske organizacije mogle da kreiraju zanimljive događaje koje bi privukli referentne izlagače i veliki broj posetilaca, neophodno je da ojačaju postojeće i steknu nove **profesionalne veštine**, odnosno da razviju veštine uz pomoć kojih će rezultate marketinških istraživanja pevesti u **kreativne tržišne koncepte** koji će dovesti **do stvaranja sajмова i izložbi koji obezbeđuju kvalitet i isporučuju vrednost**, čak i veću od očekivane i za izalgače i za same posetioce.

Nakon sprovedene kvalitativne i kvantitativne analize finansijskih izveštaja posmatranih preduzeća za 2016. godinu, sa uporednim podacima za 2015. godinu, moguće je izneti zaključke o efikasnosti i efektivnosti njihovih poslovnih aktivnosti. Naime, dokazano je da je **za efikasno i efektivno poslovanje neophodno da sajamskko preduzeće kreira vrednost kroz svoje poslovne procese, odnosno da angažuje raspoložive resurse na način koji zadovoljava interese njihovih stejkholdera.**

Na primeru **Jadranskog sajma** vidimo da neprofitabilno poslovanje koje se nastavlja iz godine u godinu signalizira odsustvo prave poslovne politike i ukazuje na neefektivni odabir poslovnih ciljeva i, posledično, njihovo neefikasno obavljanje, uprkos povoljnim ekonomskim uslovima u Crnoj Gori. Štaviše, sprovedena racionalizacija troškova u 2016. godini, pre svega na polju broja zaposlenih i visine njihovih zarada, vodi u potpuno očekivani dalji pad obima poslovnih aktivnosti i nemogućnost generisanja dovoljno prihoda iz poslovnih aktivnosti. Obračun pokazatelja likvidnosti, međutim, ukazao je na to da je preduzeće i dalje sposobno da izmiruje svoje dospеле obaveze. Ipak, dodatnom analizom pokazatelja aktvnosti, pokazali smo da Opšti racio likvidnosti i Racio ubrzane likvidnosti daju potpuno iskrivljenu sliku, s obzirom na visoko učešće potraživanja u obrtnoj imovini preduzeća i niskom procentu učešća likvidne imovine (gotovine) u ukupnoj poslovnoj imovini preduzeća. Finansijskim

analizama dokazano je da zapravo **preduzeće neefikasno upravlja svojim potraživanjima, u toj meri da svoje kupce kreditira godinama.**

U Srbiji je, sa druge strane, u 2016. godini došlo do oporavka privrede u odnosu na 2015. godinu, što je uticalo i na stabilizaciju tražnje za uslugama preduzeća **Beogradski sajam i Novosadski sajam**. Oba posmatrana preduzeća, stoga, očekivano ostvaruju bolje rezultate u 2016. u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, doadtnu pažnju treba obratiti na politiku upravljanja potraživanjima, budući da su prosečni rokovi naplate potraživanja znatno iznad rokova u kojima posmatrana preduzeća izmiruju svoje dospеле obeveze. Pri tom, preduzeća moraju voditi računa da ne insistira suviše agresivno na naplati svojih potraživanja, jer se kupci u tom slučaju mogu preorijentisati na konkurenciju.

Nemačka privreda, istovremeno, beleži stabilan ekonomski rast i omogućava posmatranim preduzećima **Messe Berlin i Messe Frankfurt** da dostignu postavljene ciljeve i stvore dodatnu vrednost u posmatranom dvogodišnjem periodu. Oba preduzeća generišu dovoljno gotovine da izmiruju svoje tekuće obaveze bez ikakvih problema, a višak slobodnog novčanog toka ulažu u aktivnosti finansiranja i investiranja, za koje se očekuje da će dovesti do daljeg rasta i razvoja.

Takođe, ono što je primetno, pogotovo u slučaju preduzeća **Messe Berlin** je da se vodi aktivna politika upravljanja ljudskim resursima, kroz organizovanje sistema u kojem oni mogu da uče, napreduju, budu motivisani i učestvuju u svakom aspektu poslovanja preduzeća. Naime, smatra se da su ljudski resursi ključni faktor uspeha preduzeća, budući da oni stvaraju ideje, koje prerastaju u inovacije i pokretač su budućeg rasta i razvoja poslovnih aktivnosti.

Ključni deo istraživanja omogućilo je izvođenje sledećih zaključaka, hipoteza čija tačnost je isptana i dokazana u radu:

H1: Procena efikasnosti i efektivnosti sajamskih priredbi se razlikuje u odgovorima zaposlenih, izlagača i posetilaca.

H4: Organizaciona kultura utiče na način kako zaposleni vrše procenu osobina organizacije.

H5: Distribucija ocena kojima ispitanici ocenjuju osobine sajamskih manifestacija ne zavisi od toga kojoj grupi pripada ispitanik.

H6: Percepcija kvaliteta usluge sajma zavisi od pola ispitanika.

Hipoteze koje su testirane i odbačene su:

H2: Zadovoljstvo sajamskim priredbama se razlikuje u odnosu na tri kategorije procenjivača.

H3: Procena pristupa poslovanju nije usaglašena između zaposlenih, izlagača i posetilaca.

Analizom pitanja postavljenih u okviru primarnog istraživanja, za sve tri grupe ispitanika, te analizom dobijenih odgovora, uz pomoć korišćenih statističkih metoda i dedukcije, dolazi se do zaključka da postoje objektivne mogućnosti za sagledavanje efikasnosti i efektivnosti sajamskih priredbi kroz stavove zaposlenih, izlagača i posetilaca, čime je **dokazana opšta hipoteza**.



## 9 LITERATURA

1. Aćimović, S. (2003). Servis potrošača. Beograd: Cid Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
2. Adams J, Brandt, S. Martin, M. (1979). Managing by Project Management, Dayton: UTC
3. Aleksić, V. (2006). Turizam u Beogradu: građa za hroniku, 1840-1940. Beograd: Turistička organizacija Beograda
4. Armstrong, M., Taylor, S. (2014). Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan page.
5. Arnold G. (2005). The Handbook of Corporate Finance – A Business Companion to Financial Markets, decision and Techniques. Pearson Education Ltd.
6. Ashkenas, R. (2015). Jack Welch’s Approach to Breaking Down Silos Still Works. Harward Business Review. dostupno na: [https://hbr.org/2015/09/jack-welchs-approach-to-breaking-down-silos-still-works?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.top\\_right](https://hbr.org/2015/09/jack-welchs-approach-to-breaking-down-silos-still-works?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right) (datum pristupa 24.02.2018. godine)
7. Avramović, M., Perić, G., & Komadina, M. [2016]. Trendovi u poslovnim turizmu sa posebnim fokusom na grad Niš kao konferencijsku destinaciju. Bizinfo (Blace), 7(1), 47-59.
8. Belch, G. Belch, M. (2003). Advertising and Promotion, Anintegrated marketing communications perspective, 6th edition, McGraw-Hill.
9. Berk, J. DeMarzo. P, (2014). Corporate Finance. London: Law Business Research Ltd.
10. Berry, I. Parasuraman, A. (1991). Marketing services: Comepeting through Quality. New York: The free press.
11. Bitner, M.J. (1995). Building service relationships: It’s all about promises. Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science. 23:4. pp. 246-251.
12. Bodić, Z. Kane, A. Marcus, A. (2009). Osnovi investicija, VI izdanje, Beograd: Datastatus

13. Bogičević Milikić, B., (2015). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
14. Borocki, J., & Maksimović, R. M. (2009). Utvrđivanje mogućih razlika u odnosu na uslužna preduzeća primenom modela strategijskog planiranja u proizvodnim preduzećima. *Facta universitatis - series: Mechanical Engineering*, 7(1), 137-148.
15. Broadhead, S. (2017). PCI DSS Compliance: 6 Steps to Get Compliant - and Stay Compliant, Broadband testing, New Net Technologies, dostupno na: <https://www.newnettechnologies.com/whitepaper/nnt-whitepaper-pci-dss-compliance-in-6-steps.pdf> (datum pristupa 12.02.2018. godine)
16. Cokins, G. (2004). Performance management. John Wiley & Sons.
17. Cox, S. (2005). Growing your evet in a ripidly changing business environment, Exhibit Surveys, Inc
18. David, F.R. (2011). Strategic management, concept and cases, 13 ed. New Jersey: Prentice Hall.
19. Dessler, G. (2013). The Strategic Role of Human Resource Management, 13th edition. Prentice Hall
20. Dessler, G., (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, četvrto izdanje, Beograd: Datastatus.
21. Dibbs, S. Sikin. L. (1995). Marketing, Zagreb: Mate
22. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, Vol. 70, Issue 11, pp. 35-36. dostupno na: <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (datum pristupa 20.02.2017. godine)
23. Dragišić, D., Ilić, B., Medojević, B., Pavlović, M., (2009). Osnovi ekonomije - izabrani tekstovi, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta
24. Drenovac, A. Ž., Drenovac, B. Ž., & Drenovac, D. M. [2013]. Uvođenje sistema menadžmenta kvalitetom ISO 9001 - proces, značaj i benefiti. *Vojnotehnički glasnik*, 61(3), 248-267.
25. Dwivedi, R., & Chakraborty, S. [2016]. Razvoj alata strategijskog menadžmenta u termoelektrani korišćenjem 'ABC' i 'BSC' modela. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 81-97.

26. Đergović, D. M., & Kukobat, L. M. [2017]. Menadžment kvaliteta u brodarskim kompanijama. Tehnika, 72(3), 448-454.
27. Ejđži, V. Kameron, G. Olt F. Vilokos. D. (2006). Odnosi s javnošću strategije i taktike, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
28. Federbush, J. 2012.. Exhibit Surveys' White Paper Beyond ROI and ROO: Using Measurement to Enhance Decisions and Improve Exhibit Results dostupno na <http://www.exhibitsurveys.com/files/File/whitepapers/2016%20Updates/Exhibit%20Surveys-WP%20Beyond%20ROI%20and%20ROO.pdf> (datum pristupa 14.01.2016. godine)
29. Fridman, F. J. (2003). White Paper an Trends Show industry, Time & Place Strategies, Inc, New York
30. Getz, D. (1997). Event Management & Event Tourism, New York: Cognizant Communication Corporation
31. Getz, D. (2008) Event tourism: Definition, evolution, and research. Tourism Management, 29(3): 403
32. Getz, D., & Frisby, W. (1988). Evaluating management effectiveness in community-run festivals. Journal of Travel Research, 27 (1), 22-27.
33. Grant, J. Fiske, J, (1900). Detmold, William Ludwig, Appletons' Cyclopædia of American Biography. New York: D. Appleton, The New York Times <https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1887/07/05/100920649.html> (datum pristupa 01.03.2018. godine)
34. Grinberg, Dž. Baron, R. (1998). Ponašanje u organizacijama. Beograd: Želnid
35. Group of authors (2012). Basics for organizing trade fairs a guide for developing countries. Geneva: International trade centre. Dostupno na: <https://wfto.com/> (datum pristupa 04.03.2018. godine)
36. Grupa autora. (1836). Le magasin pittoresque, Volume 5, No 14. Bruxelles: Etablissement Encyclographique. dostupno na: <https://books.google.rs/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)
37. Gubbi, J. Buyya, R. Marusic, S. Palaniswami M (2013). Internet of Things (IoT): A Vision, Architectural Elements, and Future Directions. Elsevier: Future Generation Computer dostupno na:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167739X13000241>  
(datum pristupa 12.02.2018. godine)

38. Hede, A.M., Jago, L. K., & Deery, M. (2002). Special event research 1990-2001 : Key trends and issues. In Australian Center for Event Management (Ed.), *Events & Place Making: Event Research Conference* (pp. 305-338). University of Technology Sydney.
39. Heleta, M. (2008). *Menadžment kvaliteta*. Beograd: Univerzitet Singidunum
40. Heleta, M. Cvetković, D. (2009). *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*. Beograd: Univerzitet Singidunum
41. Hirschhorn, L. Gilmore, T. (1992). The New Boundaries of the "Boundaryless" Company. *Harvard Business Review*. dostupno na: <https://hbr.org/1992/05/the-new-boundaries-of-the-boundaryless-company> (datum pristupa 24.02.2018. godine)
42. Hoffman, T. & Kashmeri, S. (2000). Coddling the customer. *Computerworld*, 34 (50).58-60.
43. Ilić M, (2017). *Osnove ekonomije, finansija i računovodstva*, Beograd: Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS Beograd.
44. Ilić, M. (2018). *Menadžment ljudskih resura-praktikum*. Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije - ITS Beograd
45. Ilić. M, Anđelić. S, (2017). *IKT i internet u službi promocije turističkih destinacija, analiza stavova turista* Tematski zbornik radova međunarodnog značaja: *Savremeni menadžment alati i ekonomija turističkog sektora današnjice*, UDEKOM, 2017
46. ISO 8402:1994 *Quality management and quality assurance*. International Organization for Standardization (ISO). Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/20115.html> (datum pristupa 10.09.2017. godine)
47. ISO 9000 series standards <http://asq.org/learn-about-quality/iso-9000/overview/overview.html> (datum pristupa 20.08.2017. godine)
48. ISO 9000:2005 *Quality management systems*. International Organization for Standardization (ISO). Dostupno na:

- <https://www.iso.org/standard/42180.html> datum pristupa 10.09.2017. godine)
49. ISO 9000:2015 Quality management systems. International Organization for Standardization (ISO). Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (datum pristupa 10.09.2017. godine)
50. Ivkov, M., Blešić, I., Popov-Raljić, J., Ivkov-Džigurski, A., Pivac, T., & Jovanović, T. [2015]. Motivi posetilaca za posetu hibridnom događaju - primer poljoprivrednog sajma. *Ekonomika poljoprivrede*, 62(1), 9-28.
51. Jackson, B. B. (1985). Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 63, 120-8.
52. Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura*, Novi Sad: Ulixes
53. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status, Beograd.
54. Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
55. Jobber, D. Fahy, D. (2006). *Osnovi marketinga*, drugo izdanje. Beograd: Data status.
56. Joksimović Žarkić, N., Benković, S., Milosavljević, M.,(2013). *Finansijski menadžment*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
57. Jones, D. Brewer, K. (2010) Future of the Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE) Industry Buyer-Seller Relationship, High Tech or High Touch? Dostupno na: [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J143v03n02\\_06?src=recsys](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J143v03n02_06?src=recsys) (datum pristupa 17.01.2015. godine)
58. Jovanović, P. (2006). *Upravljanje projektima*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
59. Jovanović, P. (2010). *Upravljanje projektima*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment
60. Jović, M. (1997). *Međunarodni marketing*, Beograd: Trim Sott
61. Kostić, Ž., Milojević, M. (2003). *Ekonomika preduzeća*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd

62. Kotler. P, (1997). Marketing management. Englewood: Prentice Hall
63. Kotler. F, (2005). Lateralni marketing, Novi Sad: Adižes
64. Kotler. F, (2004). Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Novi Sad: Adižes
65. Kotler, P. Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing, 10th Edition. Pearson-Prentice Hall, New Jersey
66. Kotler, P. Keler K.L.(2006). Marketing menadžment. Beograd: Data status.
67. Kotler, P. Keller K.L. (2012). Marketing management, 14th edition. New York: Prentice Hall
68. Krasulja.D, Ivanišević. M, (2006). Poslovne finansije. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
69. Krauss, M. (2002). At many firms, technology obscures CRM. Marketing. 36:6. p. 5.
70. Lazić, S. (2015). Turizam u Beogradu između dva svetska rata - kroz dokumenta Istorijskog arhiva Beograda. TIMS. Acta, 9(1), 37-47.
71. Lečić, D., & Ceković, M. [2010]. Informacioni sistemi kao faktor uspešnog nastupa na poslovnim događajima (sajamskim manifestacijama). Poslovna ekonomija, 4(1), 313-321.
72. Levitt, T. (1960) Marketing myopia. Harv Bus Rev, vol. 38, br. 4, str. 45-56.
73. Lock, D. (2003). Project management. Aldershot: Gower.
74. Lovelock, C, Wirtz, J., 2011. Services Marketing: People, Technology, Strategy, 7th edition. Prentice Hall.
75. Lovreta, S, Končar, J, Petković G, (2009). Kanali marketinga. Beograd: Cid ekonomskog fakulteta u Beogradu
76. Ljubojević, Č. (2001). Menadžment i marketing u sportu. Beograd: Želnid
77. Ljubojević, Č., (2002). Marketing usluga, Novi Sad: Stylos
78. Ljubojević, Č., (2004). Marketing usluga, Novi Sad: Fabus
79. Mankiw, G. (2010). Macroeconomics, seventh edition. New York: Worth publishers.

80. Mankju, G., (2013). Principi ekonomije, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
81. Mankju, G., Tejlor, M., (2016). Ekonomija, drugo izdanje, Bograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
82. Martinović, M. Tanasković,Z. (2014), Menadžment ljudskih resursa, Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija.
83. Mašić, B. (2010). Menadžment. Beograd: Univrzitet Singidunum.
84. Mihajlov, S., Dedić, V., Radovanović, D., & Mihajlov, N. [2013]. The differences in job satisfaction among employees in public and private enterprises in Serbia. *Industrija*, 41(1), 79-98.
85. Mikić, H. (2016). Lokalni razvoj & kulturne industrije 2015, priručnik za planiranje i upravljanje na lokalnom nivou. Beograd: Fondacija Grupa za kreativnu ekonomiju, dostupno na:  
[https://issuu.com/kreativnaekonomija/docs/lokalni\\_razvoj\\_kulturne\\_i\\_ndustrij](https://issuu.com/kreativnaekonomija/docs/lokalni_razvoj_kulturne_industrij) (datum pristupa 01.03.2016. godine)
86. Milisavljević, M., (2012). Strategijski menadžment: analiza, izbor, promena, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
87. Mitrović, M., & Ćirić, B. [2013]. Menadžment virtuelne organizacije. *Ekonomski vidici*, 18(1), 33-47.
88. Muhi, B. (2009). Uloga sajмова turizma u promociji turističkih proizvoda. *Ekonomika*, 55(6), 226-234.
89. Muhi, B., & Katić, A. (2010). Značaj, uloga i karakteristike savremenih komercijalnih sajмова turizma. *Poslovna ekonomija*, 4(1), 75-95.
90. Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., (2016). *Ekonomika preduzeća*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
91. Niven, R.P. (2002). *Balanced scorecard step by step, Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc.
92. Northouse P.G.(2008.) *Liderstvo, četvrto izdanje, teorije i praksa*. Beograd: SAGE.Datastatus.
93. Nufer, G. (2002). *Wirkung von event-marketing: Theoretische fundierung und empirische analyse*. Wiesbaden: DUV

94. Oklobdžija, S. (2015). Uloga događaja u razvoju turizma. Bizinfo (Blace), 6(2), 83-97.
95. Palačković, D. [2016]. Javno-privatno partnerstvo (pojam, karakteristike, razlozi pro et contra). Pravo i privreda, 54(4-6), 473-485.
96. Payne, A. (2000), Relationship marketing: the U.K. perspective. Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks: Sage Publications. pp. 39-67.
97. Pekar, J.P. (1995). Total Quality Management: Guiding Principles for Application. Philadelphia: ASTM Manual Series: MNL 22.
98. Peteri, G. (2010) Partnerstvo javnog i privatnog sektora (JPP): Dobre i loše strane. u: Damjanović D., Pavlović-Križanić T., Peteri, G. [ur.] Partnerstvo javnog i privatnog sektora (Dobra i loša iskustva u odabranim zemljama u tranziciji), Beograd: PALGO Centar.
99. Petković, M. (2011). Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, 3. Izdanje. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
100. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2002). Beograd: CID Ekonomskog fakulteta.
101. Petrović, D. Mihić, M. Ilić. B. Jaško, O. Milićević, V. Čudanov, M. Filipović, V. Obradović, V. Damjanović, V. Knežević, S. Jevtić, M. (2012). Menadžment i organizacija, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
102. Pinto, J.K. (2013). Project Management: Achieving Competitive Advantage, third edition. Pearson.
103. Pirs, A. Robinson, R. (2011). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control 12 edition. Boston, Mass. ; Mexico City: McGraw-Hill Irwin.
104. Pivac, T., Stamenković, I. (2011) Menadžment događaja. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet
105. PMBOK® Guide – Sixth Edition, dostupno na: Project Management Institute <https://www.pmi.org/> (datum pristupa 17.09.2017. godine)
106. Pokorni, S. Radić, G. (2013). Informacione i internet tehnologije (informaciono-komunikacione tehnologije). Beograd: Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije –ITS Beograd



107. Prdić, N. (2012). Strategija sajmova u sistemu integrisanih marketing komunikacija. *Poslovna ekonomija*, 6(1), 151-172.
108. Prdić, N., Kuzman, B., & Barjaktarović, M. (2014). Praktični rezultati istraživanja uspešnosti nastupa preduzeća na sajmu. *Ekonomika poljoprivrede*, 61(4), 903-914.
109. Quinn, B., (2009) *Festivals, events and tourism in the SAGE handbook of tourism studies*. London: Sage
110. Radnović, B, (2013). *Marketing usluga*. Sremska Kamenica: Univerzitet Educons, Novi Sad
111. Radnović, B. Ilić, M. (2009), *Osnove upravljanja marketing aktivnostima Zemuna kao turističke destinacije – situaciona analiza*, časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, *Poslovna ekonomija*, 4(1), 543-559.
112. Reichheld, F. Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Harvard Business Review
113. Reichheld, F.F. (1993). *Loyalty-based management*. Harvard Business Review. Vol. 71. pp. 64-73.
114. Reichheld, F.F. and Sasser, E. (1990). *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Harvard Business Review. 68, 105-111.
115. Robbins, S. Coulter, M. (2005). *Menadžment*, osmo izdanje. Beograd: Datastatus
116. Robbins, S. Coulter, M. (2012). *Management*, 11th edition, Pearson International Edition, Prentice Hall
117. Robbins, S. Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, 15th edition, Pearson International Edition, Prentice Hall
118. Ryals, L Payne, A. (2010). *Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing*. *Journal of Strategic Marketing*. Volume 9, 2001 - Issue 1. pp. 3-27.
119. Schmenner, R. W. (1986). *How can service businesses survive and prosper?* *Sloan Management Review*, 28(3), 21-32.
120. Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward*. Port Melbourne: Cambridge University Press.

121. Shmenner, R. (2004). Service businesses and productivity. Decision science. Vol. 35, n. 3, dostupno na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0011-7315.2004.02558.x/abstract> (datum pristupa 20.03.2017. godine)
122. Smith, N.J.(2002). Engineering project management, second edition. Oxford: Blackwell science.
123. Stainly, J., (2015). Exhibit Surveys White Paper-Event Analytics-ECEF May 2015 dostupno na: <http://www.exhibitsurveys.com/files/File/whitepapers/Exhibit%20Surveys%20White%20Paper-Event%20Analytics-ECEF%20May%202015.pdf> (datum pristupa 01.02.2018. godine)
124. Stanković, J. Čavić, B.(2013). Trgovina i drugi kanali marketinga. Beograd: Univerzitet Singidunum.
125. Thomas, O. Hermes, B. Loos, P. (2008). Reference model-based event management. International Journal of Event Management Research Volume 4, Number 1. dostupno na: <http://www.ijemr.org/wp-content/uploads/2014/10/ThomasHermesLoos.pdf> (datum pristupa 20.08.2017. godine)
126. Todorović, M. (2010). Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
127. Tomić, M., Čolić, V., Panić, M., & Jančev, Đ. [2012]. Adhokratsko-projektni pristup projektovanju organizacije. Tehnika, 67(1), 127-131.
128. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005). Human resource management. Financial Times. Prentice Hall.
129. Traut, Dž. (2006). Kako je genralni direktor posao marketing ekspert. Novi Sad: Adižes.
130. US Department of Labour Employment and Training Administration <https://www.doleta.gov/wioa/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)
131. Vasiljev, S. (2002). Marketing principi. Subotica: Birografika
132. Vasiljev, S. (2005). Marketing principi. Novi Sad: Prometej
133. Veljković, S. (2009). Marketing usluga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

134. Wearne, S.H. (1995). Engineering project management, first edition. Oxford: Blackwell science.
135. Wheelen, T.L. Hunger, J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy, toward global sustainability, 13 edition. Boston: Pearson.
136. White paper. (2014). The organizer's role in driving exhibitor ROI - A Consultative Approach. Exhibit Surveys. dostupno na:  
<http://www.exhibitsurveys.com/files/File/whitepapers/2016%20Updates/Exhibit%20Surveys-WP%20Organizers%20and%20ROI%20-%20ECEP%202014.pdf> (datum pristupa 25.02.2018. godine)
137. Zdjelarić, P., Vemić-Đurković, J., & Brkanlić, S. [2013]. Analitički pristup učešća na međunarodnim sajmovima. Ekonomija: teorija i praksa, 6(4), 73-90.
138. Maksimović, R. (2003). Složenost i fleksibilnost struktura industrijskih sistema. Novi Sad: FTN izdavaštvo.
139. Ćosić, I., Maksimović, R. (2014). Proizvodni menadžment. Novi Sad: FTN izdavaštvo

#### **Internet izvori:**

- The Global Association of the Exhibition Industry (UFI) <http://www.ufi.org/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)
- Exhibitor & Event Association of AustralAsia (EEAA) <https://eeaa.com.au/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)
- International Association for Emerging Managers (IAEM) <https://www.iaem.com/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)
- International Association of Exhibitors and Events <https://www.iaee.com/> (datum pristupa 22.02.2018. godine)
- Bibliothèque nationale de France, Paris, <http://classes.bnf.fr/villard/grand/repro/08.htm> (datum pristupa 03.01.2018. godine)
- McCormick Place <http://www.mccormickplace.com/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)
- New-York University <http://dlib.nyu.edu/dlts/> (datum pristupa 03.01.2018. godine)
- Encyclopedia Britannica <https://www.britannica.com/biography/Elisha-Otis> (datum pristupa 03.01.2018. godine)

- Stadtkreis Leipzig dostupno na:  
<http://www.territorial.de/sachsen/leipzig/stadtkrs.htm> (datum pristupa 06.01.2018. godine)
- About Utrecht dostupno na: <http://www.let.uu.nl/romanceturn/A-Utrecht.html> (datum pristupa 06.01.2018. godine)
- Sharma J, The legacy of the Great Exhibition of 1851, Published on August 29, 2016, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/legacy-great-exhibition-1851-jyotsna-sharma/> (datum pristupa 07.01.2018. godine)
- Science Direct [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (datum pristupa 12.02.2018. godine)
- BSG – Business Strategies Group BSG Asia  
<http://www.bsgasia.com/weekly-newsletter/776/b> (datum pristupa 16.02.2018. godine)
- LinkedIn <https://www.linkedin.com/> (datum pristupa 07.01.2018. godine)
- Beogradski sajam <http://sajam.rs/> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- Novosadski sajam <https://sajam.net/sr/> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- Janićijević N, Uvod u HRM, Eknomski fakultet u Beogradu,  
<http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/UVOD-U-HRM.ppt>. (pristupljeno 10.11.2017. godine)
- Internatinal Council of Shopping Centres dostupno na:  
<http://www.icsc.org/> (datum pristupa 17.09.2017. godine)
- Project Management Institute <https://www.pmi.org/> (datum pristupa 17.09.2017. godine)
- The Economic Policy Institute, Minimum Wage Tracker, dostupno na:  
[http://www.epi.org/minimum-wage-tracker/?gclid=EAlaIQobChMIuv7k56K52QIVQbsbCh2WlwGYEAAAYAiAAEgl3z\\_D BwE#/min\\_wage/](http://www.epi.org/minimum-wage-tracker/?gclid=EAlaIQobChMIuv7k56K52QIVQbsbCh2WlwGYEAAAYAiAAEgl3z_D BwE#/min_wage/) (datum pristupa 22.02.2018. godine)
- The Economic Policy Institute, Subminimum wage for tipped workers, dostupno na: [http://www.epi.org/minimum-wage-tracker/?gclid=EAlaIQobChMIuv7k56K52QIVQbsbCh2WlwGYEAAAYAiAAEgl3z\\_D BwE#/tip\\_wage/](http://www.epi.org/minimum-wage-tracker/?gclid=EAlaIQobChMIuv7k56K52QIVQbsbCh2WlwGYEAAAYAiAAEgl3z_D BwE#/tip_wage/) (datum pristupa 22.02.2018. godine)
- Udruženje za upravljanje projektima Srbije (YUPMA)  
<http://yupma.org.rs/en/> (datum pristupa 20.01.2018. godine)
- The Statistics portal USA, State minimum wage rates in the United States as of January 1, 2018, by state ( in U.S. dollars), dostupno na:  
<https://www.statista.com/statistics/238997/minimum-wage-by-us-state/> (datum pristupa 22.02.2018. godine)

- The Payment Card Industry Security Council Standards dostupno na: <https://www.pcisecuritystandards.org/> (datum pristupa 20.02.2018. godine)
- Messe Berlin GmbH [www.messe-berlin.com](http://www.messe-berlin.com) (15.12.2017. godine)
- Messe Frankfurt GmbH  
<https://www.messefrankfurt.com/frankfurt/en/company.html>  
(15.12.2017. godine)
- Jadranski sajam Budva <http://www.adriafair.co.me/> (15.12.2017. godine)
- TurboTax AnswerXchange, What is Paid Family Leave (PFL)? Dostupno na: <https://ttlc.intuit.com/questions/1899523-what-is-paid-family-leave-pfl> (datum pristupa 22.02.2018. godine)
- Beogradska berza <http://www.belex.rs/> (datum pristupa 22.02.2018. godine)
- Komisija za hartije od vrijednosti Crne Gore  
<http://scmn.me/emitenti.php?eid=208&sadrzaj=96> (datum pristupa 22.02.2018. godine)
- Portal Lider, Alat koji pomaže i onima koji nisu geniji da budu inovatori, dostupan na: <https://lider.media/znanja/alat-koji-pomaze-i-onima-koji-nisu-geniji-da-budu-inovatori/> (datum pristupa 23.02.2018. godine)
- Scientific Research an Academic Publisher dostupno na: <http://www.scirp.org/> (datum pristupa 23.02.2018. godine)
- Harvard Business Review <https://hbr.org/> (datum pristupa 24.02.2018. godine)
- Adverto Metrics agencija <http://www.advertometrics.rs/lojalnost-kupaca/net-promoter-score> (datum pristupa 24.02.2018. godine)
- Exhibit Surveys, Inc. and Lippman Connects (2016). Dostupno na: <http://www.exhibitsurveys.com/> (datum pristupa 25.02.2018. godine)
- General Electric <https://www.ge.com/> (datum pristupa 25.02.2018. godine)
- Mall History <http://www.mallhistory.com/> (datum pristupa 22.03.2018. godine)
- Grand Bazaar <https://www.grandbazaarshopping.com/> (datum pristupa 22.03.2018. godine)
- Roberts event group <http://www.robertseventgroup.com/roi-roo-roe-what-do-these-terms-really-mean/> (datum pristupa 15.01.2018. godine)
- ROI Institute <https://roiinstitute.net/> (datum pristupa 15.01.2018. godine)
- World Fair Trade Organization <https://wfto.com/> (datum pristupa 04.03.2018. godine)

- Julia Silvers  
[http://www.juliasilvers.com/embok/return\\_on\\_objectives.htm](http://www.juliasilvers.com/embok/return_on_objectives.htm) (datum pristupa 03.08.2017. godine)
- Eurostat <http://ec.europa.eu/eurostat> (datum pristupa 20.08.2017. godine)
- Office for national statistics (ONS) <https://www.ons.gov.uk/> (datum pristupa 20.08.2017. godine)
- International Organization for Standardization (ISO)  
<https://www.iso.org/> (datum pristupa 10.09.2017. godine)
- Link E – learning <http://www.link-elearning.com/lekcija-Organizaciona-struktura-i-tipovi-organizacije-4535> (datum pristupa 10.09.2017. godine)
- The Gulf News <http://gulfnews.com/business/sectors/retail/dubai-mall-welcomes-more-than-200-000-shoppers-a-day-1.1283929> (datum pristupa 14.03.2018. godine)
- CENTREX – International Exhibition Statistics Union  
<http://www.centrexstat.org> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- OJS – Office de Justification des Statistiques <http://www.ojs.asso.fr> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- FKM – Society for Voluntary Control of Fair and Exhibition Statistics  
<http://www.fkm.de> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- Institute of Trade Fair Management and Distribution Research (University of Cologne) <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/messe> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- Cermes – Research Centre on Markets and Industrial Sectors (Bocconi University, Milan) <http://www.uni-bocconi.it> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- R&C Market Research Company <http://www.rnc-consult.com> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- SFC – Scandinavian Fair Control <http://www.fairlink.se> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- CEIR – Center for Exhibition Industry Research <http://www.ceir.org> (datum pristupa 20.11.2017. godine)
- Agencija za privredne registre Republike Srbije <http://www.apr.gov.rs/> (datum pristupa 20.02.2018. godine)
- Nashcmark Viena <http://www.naschmarkt-vienna.com/food-stalls.htm> (datum pristupa 14.03.2018. godine)
- Emaar Properties <https://www.emaar.com/en/> (datum pristupa 14.03.2018. godine)

- The Dubai Mall <https://thedubaimall.com/> (datum pristupa 14.03.2018. godine)
- Christies <https://www.christies.com/> (datum pristupa 14.03.2018. godine)
- Christies press realise  
[https://www.christies.com/presscenter/pdf/8955/RECAP%20RELEASE%20-%20SPRING%202018%20UK\\_8955\\_1.pdf](https://www.christies.com/presscenter/pdf/8955/RECAP%20RELEASE%20-%20SPRING%202018%20UK_8955_1.pdf) (datum pristupa 14.03.2018. godine)
- The New York stock exchange <https://www.nyse.com/index> (datum pristupa 14.03.2018. godine)
- The London stock exchange group <https://www.lseg.com/> (datum pristupa 14.03.2018. godine)
- Narodna Banka Srbije <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/index.html> (datum pristupa 20.02.2018. godine)
- Privredna komora Srbije <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx> (datum pristupa 20.03.2018. godine)
- Messe Berlin Business Report of 2016 dostupan na: [https://www.messeberlin.com/media/mb/mb\\_dl\\_en/mb\\_company/Messe\\_Berlin\\_Business\\_Report\\_of\\_2016.pdf](https://www.messeberlin.com/media/mb/mb_dl_en/mb_company/Messe_Berlin_Business_Report_of_2016.pdf) (datum pristupa 20.02.2018. godine)
- Messe Frankfurt 2016 Annual Report dostupan na:  
<https://www.messefrankfurt.com/content/dam/messefrankfurt-redaktion/corporate/downloads/annual-report/MF-GB2016-EN.pdf> (datum pristupa 20.02.2018. godine)
- Privredna komora Crne gore  
[http://www.privrednakomora.me/sites/pkcg.org/files/multimedia/gallery/files/2012/09/cg\\_privreda\\_2016.pdf](http://www.privrednakomora.me/sites/pkcg.org/files/multimedia/gallery/files/2012/09/cg_privreda_2016.pdf) (datum pristupa 20.03.2018. godine)

## 10 PRILOZI

### 10.1 Prilog 1: Upitnik za posetioce sajamskih manifestacija

Upitnici koji su pred Vama ne predstavljaju testove znanja niti testove sposobnosti, i nema tačnih i netačnih ili vrednih i manje vrednih odgovora. Svi odgovori su dobri ako izražavaju Vaše pravo mišljenje. Prikupljeni rezultati biće korišćeni isključivo u naučnoistraživačke svrhe, za izradu doktorske disertacije. Upitnik je anoniman.

1. Pol ispitanika: a) M b) Ž

2. Starost ispitanika

a) do 25 god. b) od 25 do 30 c) od 30 do 35 d) od 35 do 40 e) od 40 do 45

f) od 45 do 50 g) od 50 do 55 h) preko 55

3. Vaša školska sprema:

a) NKV b) PKV c) KV d) SSS e) VŠS

f) VSS g) Mr / Dr

Molimo Vas da na skali od 1 do 5 odredite stepen slaganja sa ponuđenom tvrdnjom, zaokruživši samo jedan broj.

(min.) 1.....2.....3.....4.....5 (max.)

AKO SE SA NAVEDENOM TVRDNJOM

Potpuno slažete..... zaokružite broj 5

Slažete .....zaokružite broj 4

Niti se slažete, niti se ne slažete .....zaokružite broj 3

Ne slažete se .....zaokružite broj 2

Uopšte se ne slažete.....zaokružite broj 1



1.	U sajamskoj organizaciji postoji kontinuirana komunikacija sa posetiocima	5	4	3	2	1
2.	Ponuda sajma je dobra	5	4	3	2	1
3.	Usluga sajma je dobra	5	4	3	2	1
4.	Organizacija svih procesa na sajmu je dobra	5	4	3	2	1
5.	Sajamska organizacija se drži rokova ugovorenih sa korisnicima	5	4	3	2	1
6.	Cilj postojanja sajma je opravdan	5	4	3	2	1
7.	Konstantno se vrši praćenje i merenje zadovoljstva posetilaca	5	4	3	2	1
8.	Prepoznaje se mogućnost inovativnosti prilikom stvaranja novih usluga	5	4	3	2	1
9.	Ne postoje neresivi problemi na sajmu	5	4	3	2	1
10.	Konstantno se ulaže u razvoj novih načina poslovanja	5	4	3	2	1
11.	Prepoznaje se kvalitet usluge	5	4	3	2	1
12.	Sajamska manifestacija se razlikuje od drugih	5	4	3	2	1
13.	Sajamska manifestacija tačno odgovara svrsi zbog koje je organizovana	5	4	3	2	1
14.	Poštujem ovu sajamsku manifestaciju	5	4	3	2	1
15.	Sajamska manifestacija utiče na razvoj mojih znanja	5	4	3	2	1

## 10.2 Prilog 2: Upitnik za učesnike (izlagače) na sajamskim manifestacijama

Upitnici koji su pred Vama ne predstavljaju testove znanja niti testove sposobnosti, i nema tačnih i netačnih ili vrednih i manje vrednih odgovora. Svi odgovori su dobri ako izražavaju Vaše pravo mišljenje. Prikupljeni rezultati biće korišćeni isključivo u naučnoistraživačke svrhe, za izradu doktorske disertacije. Upitnik je anoniman.

1. Pol ispitanika: a) M b) Ž

2. Starost ispitanika

a) do 25 god. b) od 25 do 30 c) od 30 do 35 d) od 35 do 40 e) od 40 do 45

f) od 45 do 50 g) od 50 do 55 h) preko 55

3. Vaša školska sprema:

a) NKV b) PKV c) KV d) SSS e) VŠŠ

f) VSS g) Mr / Dr

4. Delatnost organizacije:

a) proizvodno b) trgovačko c) finansijsko d) uslužno e) mešovito

5. Pravni oblik organizacije

a) javno b) društveno c) ortačko d) akcionarsko e) d.o.o. f) \_\_\_\_\_

Molimo Vas da na skali od 1 do 5 odredite stepen slaganja sa ponuđenom tvrdnjom, zaokruživši samo jedan broj: 1.uopšte se ne slažem,2.ne slažem se, 3.niti se slažem, niti se ne slažem,4.slažem se, 5. u potpunosti se slažem

(min.) 1.....2.....3.....4.....5 (max.)

1.	U sajamskoj organizaciji se usvajaju realni zahtevi korisnika	5	4	3	2	1
2.	U sajamskoj organizaciji postoji kontinuirana komunikacija sa korisnicima	5	4	3	2	1

3.	Svaki korisnik je uvažavan kao individua sa svojim specifičnim potrebama, željama, stavovima i emocijama	5	4	3	2	1
4.	Na žalbe korisnika se trenutno reaguje	5	4	3	2	1
5.	Korisnici su informisani o aspektima poslovanja važnim za njih	5	4	3	2	1
6.	Izgrađen je familijaran odnos sa korisnicima	5	4	3	2	1
7.	Zaposleni su predusretljivi u odnosima sa korisnicima	5	4	3	2	1
8.	Očekivanja korisnika se ispunjavaju	5	4	3	2	1
9.	Izgrađuje se partnerski odnos sa korisnicima	5	4	3	2	1
10.	Za lojalne korisnike postoje programi specijalnih i pogodnosti	5	4	3	2	1
11.	Konstantno se vrši praćenje i merenje zadovoljstva korisnika	5	4	3	2	1
12.	Postoji mogućnost inovativnosti prilikom stvaranja novih usluga	5	4	3	2	1
13.	Postoji mogućnost postizanja koncenzusa oko problematike odnosa sa korisnicima	5	4	3	2	1
14.	Povremeno se od korisnika traže informacije o novim potrebama	5	4	3	2	1
15.	U poslovnoj politici sajma prepoznatljivo je partnerstvo sa dobavljačima	5	4	3	2	1
16.	Prepoznaje se kvalitet usluge organizatora sajma	5	4	3	2	1
17.	Vodi se evidencija o kvalitetu usluge koji se pružaju	5	4	3	2	1
18.	Sajamska manifestacija se razlikuje od drugih	5	4	3	2	1
19.	Sajamska manifestacija tačno odgovara svrsi zbog koje je organizovana	5	4	3	2	1
20.	Poštujem ovu sajamsku manifestaciju	5	4	3	2	1
21.	Sajamska manifestacija utiče na razvoj mojih znanja	5	4	3	2	1

### **10.3 Prilog 3: Upitnik za zaposlene u sajamskim organizacijama**

Upitnici koji su pred Vama ne predstavljaju testove znanja niti testove sposobnosti, i nema tačnih i netačnih ili vrednih i manje vrednih odgovora. Svi odgovori su dobri ako izražavaju Vaše pravo mišljenje. Prikupljeni rezultati biće korišćeni isključivo u naučnoistraživačke svrhe, za izradu doktorske disertacije. Upitnik je anonimn.

**1. Pol ispitanika: a) M b) Ž**

**2. Starost ispitanika**

*a) do 25 god. b) od 25 do 30 c) od 30 do 35 d) od 35 do 40 e) od 40 do 45*

*f) od 45 do 50 g) od 50 do 55 h) preko 55*

**3. Vaša školska sprema:**

*a) NKV b) PKV c) KV d) SSS e) VŠŠ*

*f) VSS g) Mr / Dr*

**Molimo Vas da na skali od 1 do 5 odredite stepen slaganja sa ponuđenom tvrdnjom, zaokruživši samo jedan broj.**

**(min.) 1.....2.....3.....4.....5 (max.)**

**AKO SE SA NAVEDENOM TVRDNJOM**

Potpuno slažete..... zaokružite broj **5**

Slažete .....zaokružite broj **4**

Niti se slažete, niti se ne slažete .....zaokružite broj **3**

Ne slažete se .....zaokružite broj **2**

Uopšte se ne slažete.....zaokružite broj **1**

1.	U sajamskoj organizaciji se usvajaju realni zahtevi korisnika	5	4	3	2	1
2.	U sajamskoj organizaciji postoji kontinuirana komunikacija sa korisnicima	5	4	3	2	1
3.	Jedan od ciljeva sajma je i razvoj novih informacija i znanja	5	4	3	2	1
4.	Ponuda sajma je dobra	5	4	3	2	1
5.	Usluga sajma je dobra	5	4	3	2	1
6.	Svaki korisnik je uvažavan kao individua sa svojim specifičnim potrebama, željama, stavovima i emocijama	5	4	3	2	1
7.	Na žalbe korisnika se trenutno reaguje	5	4	3	2	1
8.	Korisnici su informisani o aspektima poslovanja važnim za njih	5	4	3	2	1
9.	Izgrađen je familijaran odnos sa korisnicima	5	4	3	2	1
10.	Zaposleni su predusretljivi u odnosima sa korisnicima	5	4	3	2	1
11.	Organizacija svih procesa na sajmu je dobra	5	4	3	2	1
12.	Sajamska organizacija se drži rokova ugovorenih sa korisnicima	5	4	3	2	1
13.	Cilj postojanja sajma je opravdan	5	4	3	2	1
14.	Očekivanja korisnika se ispunjavaju	5	4	3	2	1
15.	Izgrađuje se partnerski odnos sa korisnicima	5	4	3	2	1
16.	Za lojalne korisnike postoje programi specijalnih i pogodnosti	5	4	3	2	1
17.	Konstantno se vrši praćenje i merenje zadovoljstva korisnika	5	4	3	2	1
18.	Prepoznaje se mogućnost inovativnosti prilikom stvaranja novih usluga	5	4	3	2	1
19.	Ne postoje neresivi problemi na sajmu	5	4	3	2	1
20.	Konstantno se ulaže u razvoj novih načina poslovanja	5	4	3	2	1
21.	Postoji mogućnost postizanja koncenzusa oko problematike odnosa sa korisnicima	5	4	3	2	1
22.	Povremeno se od korisnika traže informacije o	5	4	3	2	1

	novim potrebama					
23.	U poslovnoj politici sajma definisana je orijentacija na rezultate	5	4	3	2	1
24.	U poslovnoj politici sajma prepoznatljiva je usredsređenost na korisnika	5	4	3	2	1
25.	U poslovnoj politici sajma prepoznatljivo je partnerstvo sa dobavljačima	5	4	3	2	1
26.	Prepoznaje se kvalitet usluge	5	4	3	2	1
27.	Vodi se evidencija o kvalitetu usluge koji se pružaju	5	4	3	2	1
28.	Postoje jasna i koncizna pisana uputstva i izveštaji o aktivnostima	5	4	3	2	1
29.	Postoje jasno definisani zajednički ciljevi	5	4	3	2	1
30.	Radni rezultati na sajmu se izdvajaju i nagradjuju	5	4	3	2	1
31.	Sajamska manifestacija se razlikuje od drugih	5	4	3	2	1
32.	Sajamska manifestacija tačno odgovara svrsi zbog koje je organizovana	5	4	3	2	1
33.	Poštujem ovu sajamsku manifestaciju	5	4	3	2	1
34.	Sajamska manifestacija utiče na razvoj mojih znanja	5	4	3	2	1

**10.4 Prilog 4: Tabela distribucije odgovora prema školskoj spremi**

			Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže
			Broj	Broj	Broj	Broj	Broj
Školska sprema	NKV	Pitanje 1	0	0	0	0	0
		Pitanje 2	0	0	0	0	0
		Pitanje 3	0	0	0	0	0
		Pitanje 4	0	0	0	0	0
		Pitanje 5	0	0	0	0	0
		Pitanje 6	0	0	0	0	0
		Pitanje 7	0	0	0	0	0
		Pitanje 8	0	0	0	0	0
		Pitanje 9	0	0	0	0	0
		Pitanje 10	0	0	0	0	0
		Pitanje 11	0	0	0	0	0
		Pitanje 12	0	0	0	0	0
		Pitanje 13	0	0	0	0	0
		Pitanje 14	0	0	0	0	0
		Pitanje 15	0	0	0	0	0
		Pitanje 16	0	0	0	0	0
		Pitanje 17	0	0	0	0	0
		Pitanje 18	0	0	0	0	0
		Pitanje 19	0	0	0	0	0
		Pitanje 20	0	0	0	0	0
		Pitanje 21	0	0	0	0	0
		Pitanje 22	0	0	0	0	0
		Pitanje 23	0	0	0	0	0
		Pitanje 24	0	0	0	0	0
		Pitanje 25	0	0	0	0	0
		Pitanje 26	0	0	0	0	0
		Pitanje 27	0	0	0	0	0
		Pitanje 28	0	0	0	0	0
		Pitanje 29	0	0	0	0	0
		Pitanje 30	0	0	0	0	0
		Pitanje 31	0	0	0	0	0
		Pitanje 32	0	0	0	0	0
		Pitanje 33	0	0	0	0	0
		Pitanje 34	0	0	0	0	0
	PKV	Pitanje 1	0	0	0	0	0
		Pitanje 2	0	0	0	0	0
		Pitanje 3	0	0	0	0	0
		Pitanje 4	0	0	0	0	0
		Pitanje 5	0	0	0	0	0
		Pitanje 6	0	0	0	0	0
		Pitanje 7	0	0	0	0	0

	Pitanje 8	0	0	0	0	0
	Pitanje 9	0	0	0	0	0
	Pitanje 10	0	0	0	0	0
	Pitanje 11	0	0	0	0	0
	Pitanje 12	0	0	0	0	0
	Pitanje 13	0	0	0	0	0
	Pitanje 14	0	0	0	0	0
	Pitanje 15	0	0	0	0	0
	Pitanje 16	0	0	0	0	0
	Pitanje 17	0	0	0	0	0
	Pitanje 18	0	0	0	0	0
	Pitanje 19	0	0	0	0	0
	Pitanje 20	0	0	0	0	0
	Pitanje 21	0	0	0	0	0
	Pitanje 22	0	0	0	0	0
	Pitanje 23	0	0	0	0	0
	Pitanje 24	0	0	0	0	0
	Pitanje 25	0	0	0	0	0
	Pitanje 26	0	0	0	0	0
	Pitanje 27	0	0	0	0	0
	Pitanje 28	0	0	0	0	0
	Pitanje 29	0	0	0	0	0
	Pitanje 30	0	0	0	0	0
	Pitanje 31	0	0	0	0	0
	Pitanje 32	0	0	0	0	0
	Pitanje 33	0	0	0	0	0
	Pitanje 34	0	0	0	0	0
KV	Pitanje 1	0	0	0	0	1
	Pitanje 2	0	0	0	1	0
	Pitanje 3	0	0	0	0	1
	Pitanje 4	0	0	0	0	1
	Pitanje 5	0	0	0	0	1
	Pitanje 6	0	0	0	1	0
	Pitanje 7	0	0	0	1	0
	Pitanje 8	0	0	0	1	0
	Pitanje 9	0	0	0	0	1
	Pitanje 10	0	0	0	0	1
	Pitanje 11	0	0	0	1	0
	Pitanje 12	0	0	0	0	1
	Pitanje 13	0	0	0	0	1
	Pitanje 14	0	0	0	0	1
	Pitanje 15	0	0	0	0	1
	Pitanje 16	0	0	0	1	0
	Pitanje 17	0	0	0	1	0
	Pitanje 18	0	0	0	1	0
	Pitanje 19	0	0	0	0	1
	Pitanje 20	0	0	0	1	0
	Pitanje 21	0	0	0	1	0



	Pitanje 22	0	0	0	1	0
	Pitanje 23	0	0	0	0	1
	Pitanje 24	0	0	0	1	0
	Pitanje 25	0	0	0	1	0
	Pitanje 26	0	0	0	1	0
	Pitanje 27	0	0	0	1	0
	Pitanje 28	0	0	0	1	0
	Pitanje 29	0	0	0	1	0
	Pitanje 30	0	0	1	0	0
	Pitanje 31	0	0	0	1	0
	Pitanje 32	0	0	0	0	1
	Pitanje 33	0	0	0	0	1
	Pitanje 34	0	0	1	0	0
SSS	Pitanje 1	0	0	3	10	3
	Pitanje 2	0	0	8	5	3
	Pitanje 3	0	0	0	9	7
	Pitanje 4	0	0	4	8	4
	Pitanje 5	0	1	4	5	6
	Pitanje 6	0	2	6	6	2
	Pitanje 7	0	1	6	8	1
	Pitanje 8	0	2	5	9	0
	Pitanje 9	0	1	4	6	5
	Pitanje 10	0	2	1	6	7
	Pitanje 11	0	3	6	6	1
	Pitanje 12	0	0	3	8	5
	Pitanje 13	0	0	1	9	6
	Pitanje 14	0	0	11	5	0
	Pitanje 15	0	0	4	6	6
	Pitanje 16	0	5	6	4	1
	Pitanje 17	0	6	7	3	0
	Pitanje 18	0	1	7	7	1
	Pitanje 19	0	1	4	4	7
	Pitanje 20	0	4	7	2	3
	Pitanje 21	0	2	8	4	2
	Pitanje 22	0	4	5	7	0
	Pitanje 23	0	0	3	8	5
	Pitanje 24	0	4	6	6	0
	Pitanje 25	0	3	6	6	1
	Pitanje 26	0	3	4	6	3
	Pitanje 27	0	4	9	2	1
	Pitanje 28	0	6	7	1	2
	Pitanje 29	0	2	8	3	3
	Pitanje 30	2	6	3	4	1
	Pitanje 31	0	0	2	9	5
	Pitanje 32	0	0	3	8	5
	Pitanje 33	0	0	0	11	5
	Pitanje 34	1	1	3	6	5
VŠS	Pitanje 1	0	0	4	9	0

	Pitanje 2	0	2	5	2	4
	Pitanje 3	0	0	1	8	4
	Pitanje 4	0	0	3	7	3
	Pitanje 5	0	0	1	9	3
	Pitanje 6	0	2	4	5	2
	Pitanje 7	0	3	5	4	1
	Pitanje 8	0	2	6	4	1
	Pitanje 9	0	2	2	4	5
	Pitanje 10	0	0	1	7	5
	Pitanje 11	0	4	8	1	0
	Pitanje 12	0	1	1	6	5
	Pitanje 13	0	0	3	4	6
	Pitanje 14	0	0	7	2	4
	Pitanje 15	0	0	4	6	3
	Pitanje 16	0	5	2	4	2
	Pitanje 17	0	6	7	0	0
	Pitanje 18	0	3	2	8	0
	Pitanje 19	0	3	2	5	3
	Pitanje 20	0	3	6	3	1
	Pitanje 21	0	2	2	9	0
	Pitanje 22	0	4	5	4	0
	Pitanje 23	0	0	4	6	3
	Pitanje 24	0	3	7	3	0
	Pitanje 25	0	1	7	5	0
	Pitanje 26	0	2	5	6	0
	Pitanje 27	0	3	9	1	0
	Pitanje 28	0	3	9	1	0
	Pitanje 29	0	2	5	4	2
	Pitanje 30	1	3	9	0	0
	Pitanje 31	0	0	0	11	2
	Pitanje 32	0	0	2	8	3
	Pitanje 33	0	0	0	8	5
	Pitanje 34	0	1	1	10	1
VSS	Pitanje 1	0	0	2	9	1
	Pitanje 2	0	1	3	8	0
	Pitanje 3	0	0	1	4	7
	Pitanje 4	0	0	3	8	1
	Pitanje 5	0	0	0	6	6
	Pitanje 6	0	1	5	5	1
	Pitanje 7	0	2	3	6	1
	Pitanje 8	0	2	2	7	1
	Pitanje 9	0	0	0	5	7
	Pitanje 10	0	0	0	3	9
	Pitanje 11	0	1	3	7	1
	Pitanje 12	0	0	1	8	3
	Pitanje 13	0	0	1	7	4
	Pitanje 14	0	0	3	9	0
	Pitanje 15	0	0	0	4	8

	Pitanje 16	0	4	5	3	0
	Pitanje 17	0	4	6	2	0
	Pitanje 18	0	2	4	5	1
	Pitanje 19	0	0	1	6	5
	Pitanje 20	0	4	7	1	0
	Pitanje 21	0	0	6	5	1
	Pitanje 22	0	5	3	4	0
	Pitanje 23	0	0	1	7	4
	Pitanje 24	0	4	4	4	0
	Pitanje 25	0	2	7	3	0
	Pitanje 26	0	0	8	4	0
	Pitanje 27	0	2	8	2	0
	Pitanje 28	0	1	5	6	0
	Pitanje 29	0	0	2	8	2
	Pitanje 30	4	3	4	1	0
	Pitanje 31	0	0	1	8	3
	Pitanje 32	0	0	4	5	3
	Pitanje 33	0	0	1	4	7
	Pitanje 34	0	1	3	3	5
Mr ili	Pitanje 1	0	0	2	6	1
Dr	Pitanje 2	0	1	5	3	0
	Pitanje 3	0	0	1	0	8
	Pitanje 4	0	0	4	4	1
	Pitanje 5	0	0	2	4	3
	Pitanje 6	0	1	5	3	0
	Pitanje 7	0	0	7	2	0
	Pitanje 8	0	1	4	4	0
	Pitanje 9	0	0	2	3	4
	Pitanje 10	0	0	1	3	5
	Pitanje 11	0	0	6	3	0
	Pitanje 12	0	0	1	6	2
	Pitanje 13	0	0	2	1	6
	Pitanje 14	0	2	5	2	0
	Pitanje 15	0	0	2	1	6
	Pitanje 16	3	3	1	2	0
	Pitanje 17	1	5	2	1	0
	Pitanje 18	0	2	4	2	1
	Pitanje 19	0	0	0	4	5
	Pitanje 20	0	4	3	2	0
	Pitanje 21	0	2	3	4	0
	Pitanje 22	0	3	2	4	0
	Pitanje 23	0	0	0	5	4
	Pitanje 24	0	4	4	1	0
	Pitanje 25	0	2	4	2	1
	Pitanje 26	0	1	6	2	0
	Pitanje 27	0	3	4	2	0
	Pitanje 28	0	3	3	3	0
	Pitanje 29	0	2	3	1	3

Pitanje 30	3	2	2	2	0
Pitanje 31	0	0	1	3	5
Pitanje 32	0	0	0	6	3
Pitanje 33	0	0	0	2	7
Pitanje 34	0	2	2	3	2

**10.5 Prilog 5: Tabela distribucije odgovora prema obrazovnom nivou  
ispitanika (izlagača)**

			Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže
			Broj	Broj	Broj	Broj	Broj
Školska sprema	NKV	Pitanje 1	0	0	0	0	0
		Pitanje 2	0	0	0	0	0
		Pitanje 3	0	0	0	0	0
		Pitanje 4	0	0	0	0	0
		Pitanje 5	0	0	0	0	0
		Pitanje 6	0	0	0	0	0
		Pitanje 7	0	0	0	0	0
		Pitanje 8	0	0	0	0	0
		Pitanje 9	0	0	0	0	0
		Pitanje 10	0	0	0	0	0
		Pitanje 11	0	0	0	0	0
		Pitanje 12	0	0	0	0	0
		Pitanje 13	0	0	0	0	0
		Pitanje 14	0	0	0	0	0
		Pitanje 15	0	0	0	0	0
		Pitanje 16	0	0	0	0	0
		Pitanje 17	0	0	0	0	0
		Pitanje 18	0	0	0	0	0
		Pitanje 19	0	0	0	0	0
		Pitanje 20	0	0	0	0	0
		Pitanje 21	0	0	0	0	0
	PKV	Pitanje 1	0	0	0	0	0
		Pitanje 2	0	0	0	0	0
		Pitanje 3	0	0	0	0	0
		Pitanje 4	0	0	0	0	0
		Pitanje 5	0	0	0	0	0
		Pitanje 6	0	0	0	0	0
		Pitanje 7	0	0	0	0	0
		Pitanje 8	0	0	0	0	0
		Pitanje 9	0	0	0	0	0
		Pitanje 10	0	0	0	0	0
		Pitanje 11	0	0	0	0	0
		Pitanje 12	0	0	0	0	0
		Pitanje 13	0	0	0	0	0
		Pitanje 14	0	0	0	0	0
		Pitanje 15	0	0	0	0	0
		Pitanje 16	0	0	0	0	0
		Pitanje 17	0	0	0	0	0
		Pitanje 18	0	0	0	0	0
		Pitanje 19	0	0	0	0	0

	Pitanje 20	0	0	0	0	0
	Pitanje 21	0	0	0	0	0
KV	Pitanje 1	0	0	1	1	0
	Pitanje 2	0	1	1	0	0
	Pitanje 3	0	1	0	1	0
	Pitanje 4	0	1	1	0	0
	Pitanje 5	0	0	1	1	0
	Pitanje 6	0	0	1	0	1
	Pitanje 7	0	0	1	0	1
	Pitanje 8	0	2	0	0	0
	Pitanje 9	0	1	0	1	0
	Pitanje 10	1	0	1	0	0
	Pitanje 11	0	1	1	0	0
	Pitanje 12	0	0	2	0	0
	Pitanje 13	0	0	1	1	0
	Pitanje 14	0	0	1	1	0
	Pitanje 15	0	0	2	0	0
	Pitanje 16	0	0	1	1	0
	Pitanje 17	0	0	2	0	0
	Pitanje 18	0	0	1	1	0
	Pitanje 19	0	1	1	0	0
	Pitanje 20	0	0	1	1	0
	Pitanje 21	0	0	2	0	0
SSS	Pitanje 1	0	2	0	9	0
	Pitanje 2	0	2	1	7	1
	Pitanje 3	0	2	3	5	1
	Pitanje 4	0	4	3	4	0
	Pitanje 5	0	1	0	9	1
	Pitanje 6	0	1	3	3	4
	Pitanje 7	1	0	1	5	4
	Pitanje 8	1	2	5	3	0
	Pitanje 9	1	0	3	4	3
	Pitanje 10	4	2	3	2	0
	Pitanje 11	2	3	4	2	0
	Pitanje 12	0	3	5	3	0
	Pitanje 13	0	2	4	5	0
	Pitanje 14	1	4	1	5	0
	Pitanje 15	0	2	5	4	0
	Pitanje 16	0	1	3	5	2
	Pitanje 17	0	1	9	1	0
	Pitanje 18	0	2	2	4	3
	Pitanje 19	0	0	5	3	3
	Pitanje 20	0	1	1	5	4
	Pitanje 21	1	2	2	2	4
VŠS	Pitanje 1	0	2	5	5	1
	Pitanje 2	0	7	2	3	1
	Pitanje 3	0	2	3	8	0
	Pitanje 4	0	7	4	2	0

	Pitanje 5	0	0	3	8	2
	Pitanje 6	0	0	5	8	0
	Pitanje 7	0	0	4	8	1
	Pitanje 8	0	5	7	0	1
	Pitanje 9	0	0	3	9	1
	Pitanje 10	5	3	2	3	0
	Pitanje 11	2	8	2	1	0
	Pitanje 12	1	3	5	4	0
	Pitanje 13	1	2	3	7	0
	Pitanje 14	1	5	3	2	2
	Pitanje 15	0	3	8	2	0
	Pitanje 16	0	0	3	9	1
	Pitanje 17	2	2	8	1	0
	Pitanje 18	0	1	3	6	3
	Pitanje 19	0	0	7	4	2
	Pitanje 20	0	1	2	5	5
	Pitanje 21	0	3	1	5	4
VSS	Pitanje 1	0	2	5	14	0
	Pitanje 2	0	6	4	9	2
	Pitanje 3	0	2	4	13	1
	Pitanje 4	0	9	7	5	0
	Pitanje 5	0	0	1	17	3
	Pitanje 6	0	0	9	9	3
	Pitanje 7	0	0	3	15	3
	Pitanje 8	0	2	12	6	1
	Pitanje 9	0	0	3	14	4
	Pitanje 10	2	9	3	7	0
	Pitanje 11	2	6	11	2	0
	Pitanje 12	1	4	10	6	0
	Pitanje 13	0	3	4	14	0
	Pitanje 14	1	6	8	6	0
	Pitanje 15	1	1	14	5	0
	Pitanje 16	0	0	3	17	1
	Pitanje 17	1	4	15	1	0
	Pitanje 18	0	0	1	14	6
	Pitanje 19	0	0	11	6	4
	Pitanje 20	0	0	0	11	10
	Pitanje 21	0	0	4	10	7
Mr ili Dr	Pitanje 1	0	0	1	5	0
	Pitanje 2	0	3	0	3	0
	Pitanje 3	0	0	1	5	0
	Pitanje 4	0	3	2	1	0
	Pitanje 5	0	0	0	6	0
	Pitanje 6	0	0	2	3	1
	Pitanje 7	0	0	2	3	1
	Pitanje 8	0	2	2	2	0
	Pitanje 9	0	0	0	5	1
	Pitanje 10	1	2	2	1	0

Pitanje 11	0	4	2	0	0
Pitanje 12	0	2	4	0	0
Pitanje 13	0	1	1	4	0
Pitanje 14	0	2	2	2	0
Pitanje 15	0	0	6	0	0
Pitanje 16	0	0	3	3	0
Pitanje 17	0	2	4	0	0
Pitanje 18	0	1	0	4	1
Pitanje 19	0	0	2	3	1
Pitanje 20	0	1	0	2	3
Pitanje 21	0	1	0	4	1



**10.6 Prilog 6: Distribucija odgovora ispitanika (posetioci) prema  
školskoj spremi**

			Uopšte se ne slaže	Ne slaže se	Niti se slaže niti se ne slaže	Slaže se	Potpuno se slaže
			Broj	Broj	Broj	Broj	Broj
Školska sprema	NKV	Pitanje 1	0	0	0	0	0
		Pitanje 2	0	0	0	0	0
		Pitanje 3	0	0	0	0	0
		Pitanje 4	0	0	0	0	0
		Pitanje 5	0	0	0	0	0
		Pitanje 6	0	0	0	0	0
		Pitanje 7	0	0	0	0	0
		Pitanje 8	0	0	0	0	0
		Pitanje 9	0	0	0	0	0
		Pitanje 10	0	0	0	0	0
		Pitanje 11	0	0	0	0	0
		Pitanje 12	0	0	0	0	0
		Pitanje 13	0	0	0	0	0
		Pitanje 14	0	0	0	0	0
		Pitanje 15	0	0	0	0	0
		Pitanje 14	0	0	0	0	0
	PKV	Pitanje 1	0	1	0	0	0
		Pitanje 2	0	1	0	0	0
		Pitanje 3	1	0	0	0	0
		Pitanje 4	1	0	0	0	0
		Pitanje 5	1	0	0	0	0
		Pitanje 6	1	0	0	0	0
		Pitanje 7	1	0	0	0	0
		Pitanje 8	1	0	0	0	0
		Pitanje 9	0	1	0	0	0
		Pitanje 10	0	0	1	0	0
		Pitanje 11	0	1	0	0	0
		Pitanje 12	0	0	0	1	0
		Pitanje 13	0	1	0	0	0
		Pitanje 14	0	1	0	0	0
		Pitanje 15	0	0	0	1	0
Pitanje 14	0	1	0	0	0		
	KV	Pitanje 1	0	0	6	3	0
		Pitanje 2	0	0	3	5	1
		Pitanje 3	0	0	4	4	1
		Pitanje 4	0	3	4	2	0
		Pitanje 5	0	1	8	0	0
		Pitanje 6	0	1	4	4	0
		Pitanje 7	0	4	5	0	0
		Pitanje 8	0	0	6	3	0

	Pitanje 9	0	0	8	1	0
	Pitanje 10	0	0	8	1	0
	Pitanje 11	0	1	1	7	0
	Pitanje 12	0	0	3	5	1
	Pitanje 13	0	1	7	0	1
	Pitanje 14	0	0	5	2	2
	Pitanje 15	0	1	5	1	2
	Pitanje 14	0	0	5	2	2
SSS	Pitanje 1	1	1	7	6	1
	Pitanje 2	0	0	3	8	5
	Pitanje 3	1	0	1	9	5
	Pitanje 4	1	3	6	3	3
	Pitanje 5	1	1	12	1	1
	Pitanje 6	1	1	1	11	2
	Pitanje 7	1	6	6	2	1
	Pitanje 8	1	1	5	5	4
	Pitanje 9	1	0	10	2	3
	Pitanje 10	0	0	10	3	3
	Pitanje 11	1	0	2	10	3
	Pitanje 12	0	0	3	8	5
	Pitanje 13	0	1	8	4	3
	Pitanje 14	0	1	2	6	7
	Pitanje 15	1	0	5	4	6
	Pitanje 14	0	1	2	6	7
VŠS	Pitanje 1	0	3	1	8	1
	Pitanje 2	0	0	0	10	3
	Pitanje 3	0	3	1	5	4
	Pitanje 4	0	6	3	3	1
	Pitanje 5	0	2	11	0	0
	Pitanje 6	0	1	1	9	2
	Pitanje 7	0	4	8	1	0
	Pitanje 8	0	3	4	4	2
	Pitanje 9	0	2	10	1	0
	Pitanje 10	0	1	9	3	0
	Pitanje 11	0	2	1	9	1
	Pitanje 12	0	0	2	5	6
	Pitanje 13	0	2	6	2	3
	Pitanje 14	0	0	1	9	3
	Pitanje 15	0	1	2	6	4
	Pitanje 14	0	0	1	9	3
VSS	Pitanje 1	0	0	5	5	1
	Pitanje 2	0	2	0	5	4
	Pitanje 3	0	1	0	6	4
	Pitanje 4	0	3	6	2	0
	Pitanje 5	0	0	10	1	0
	Pitanje 6	0	0	2	7	2
	Pitanje 7	0	3	6	2	0
	Pitanje 8	0	2	1	4	4

	Pitanje 9	0	2	8	1	0
	Pitanje 10	0	1	8	2	0
	Pitanje 11	0	1	1	5	4
	Pitanje 12	0	1	1	3	6
	Pitanje 13	0	2	3	5	1
	Pitanje 14	0	1	0	9	1
	Pitanje 15	1	1	1	7	1
	Pitanje 14	0	1	0	9	1
Mr ili	Pitanje 1	0	0	0	3	0
Dr	Pitanje 2	0	0	0	2	1
	Pitanje 3	0	0	0	2	1
	Pitanje 4	0	1	1	1	0
	Pitanje 5	0	0	2	1	0
	Pitanje 6	0	0	0	3	0
	Pitanje 7	0	0	2	1	0
	Pitanje 8	0	1	0	2	0
	Pitanje 9	0	1	1	0	1
	Pitanje 10	0	0	0	2	1
	Pitanje 11	0	0	0	2	1
	Pitanje 12	0	0	0	2	1
	Pitanje 13	0	1	0	1	1
	Pitanje 14	0	0	0	2	1
	Pitanje 15	0	1	0	1	1
	Pitanje 14	0	0	0	2	1