

АНАЛИ

ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА У СУБОТИЦИ
THE ANNALS OF THE FACULTY OF ECONOMICS IN SUBOTICA



Vol. 55
ISSN 0350-2120
УДК 330

41
2019



Универзитет у
Новом Саду



Економски факултет
у Суботици

Анали

Економског факултета

у Суботици

број **41**

Суботица, 2019. године

Назив издања: **Анали Економског факултета у Суботици**
Journal: **The Annals of the Faculty of Economics in Subotica**
Vol. 55, број 41/2019, ISSN: 0350-2120, UDK 330

За издавача: **Александар Грубор**, декан - dean
For Publisher: agrubor@ef.uns.ac.rs

Редакција: **Јелена Кончар**, главни и одговорни уредник - editor in chief
Editorial Office: koncarj@ef.uns.ac.rs

Соња Вученовић, секретар редакције
sonjavucenovic1@ef.uns.ac.rs

Раденко Марић, секретар редакције
radenko.maric@ef.uns.ac.rs

Извршни уредници: **Емилија Бекер Пуцар**, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Executive Editors: **Ирен Габрић Молнар**, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Небојша Гвозденовић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Станислав Зекић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Инес Ђокић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Агнеш Славић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Вера Мирковић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Кристина Мијић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Предраг Матковић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Горан Вукмировић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Редакциони одбор: **Отилија Седлак**, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Editorial Board: **Мартон Сакал**, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Александар Чучковић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Ковилко Ловре, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Томислав Сударевић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Петер Бест, University of Southern Queensland, Faculty of Business and Law, Australia
János Honvári, Széchenyi István University, Kautz Gyula Faculty of Economics, Hungary
Nils-Henrik M. von der Fehr, University of Oslo, Faculty of Social Sciences, Norway
Slavica Ročeska, University „St. Kliment Ohridski“, The Faculty of Economics Prilep,
Macedonia
Блаженка Кнежевић, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia
Срђан Лалић, Економски факултет Брчко, Универзитет Источно Сарајево
Новак Кондић, Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет Бања Лука, Република
Српска, Босна и Херцеговина
Стеван Стевић, Универзитет у Источно Сарајево, Економски факултет Брчко,
Република Српска, Босна и Херцеговина
Елвир Чизмић, Универзитет у Сарајеву, Економски факултет у Сарајеву, Босна и
Херцеговина

Издавачки савет: **Славица Томић**, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Advisory Board: **Горан Петковић**, Универзитет у Београду, Економски факултет
Саша Вељковић, Универзитет у Београду, Економски факултет
Тинде Добродолац Шерегел, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у
Суботици
Adél Andrassy, University of West Hungary, Faculty of Economics, Sopron, Hungary
Ágnes Hofmeister Tóth, Corvinus University of Budapest, Faculty of Business
Administration, Budapest, Hungary
Miklós Losoncz, Széchenyi István University, Kautz Gyula Faculty of Economics, Hungary
Valentin Munteanu, West University Timisoara, Faculty of Economics and Business
administration, Romania
Gábor Rappai, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs, Hungary
Vladimír Surový, University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Informatics,
Slovakia
Здравко Тодоровић, Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет Бања Лука,
Република Српска, Босна и Херцеговина
Gordana Trajkovska, University „St. Kliment Ohridski“, The Faculty of Economics Prilep,
Macedonia

Евица Петровић, Универзитет у Нишу, Економски факултет Ниш
Слободан Малинић, Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет Крагујевац
Марко Бацковић, Универзитет у Београду, Економски факултет
Jovan Stojanoski, University „St. Kliment Ohridski“, Faculty of Tourism and Hospitality,
Macedonia
Људмила Н. Иванова, Economics Faculty, State University F.M. Dostojevsky, Omsk,
Russian Federation

Технички уређивачки одбор:
Technical Board: **Александар Вугделија**, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Стојанка Дакић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Никола Милићевић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Марија Јеремић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Слободан Марић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Маја Стругар Јелача, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Данило Ђокић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Викторија Петров, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Језичка редакција: Лектор и коректор за српски језик:
Language lector: **Невена Живић**
Лектор и коректор за енглески језик:
Жељко Буљовчић

Издавач: **Универзитет у Новом Саду**
Publisher: **Економски факултет у Суботици**
<http://www.ef.uns.ac.rs>

Корице: **Палић, слика доступна на: www.park-palic.rs**
Front cover:

Тираж: 100 примерака
Issue:

Штампа: **ЈП Службени гласник, ул. Јована Ристића 1, 11040 Београд**
Press:

ISSN: 0350-2120

По решењу Министарства за информације Републике Србије бр. 651-576/96-03

Адреса редакције: Економски факултет у Суботици
Editorial Office: Сегедински пут 9-11, 24000 Суботица
Телефон: 024/628-000

Садржај / Contents

НАУЧНИ ЧЛАНЦИ / Scientific articles

■ Општа економска теорија

Ирен Габрић Молнар, KovácsTeréz

Support to the economic development of Vojvodina from Hungary
Подршка економском развоју Војводине из Мађарске

003-015

■ Маркетинг

Јована Филиповић

Анализа ставова и намера потрошача према коришћењу услуга
интернет банкарства

Analysis of attitudes and intentions of consumers towards the use of Internet banking services

017-035

■ Менаџмент

Биљана Богићевић Миликић

Покушај систематизације теорије организације XX века
Toward Systematization of Organization Theory of the XX Century

037-054

Миодраг Петровић, Бојан Лековић

Characteristics of ambitious entrepreneurs in Southeast Europe region:
high-growth expectation concept

Карактеристике амбициозних предузетника у Југоисточној Европи: концепт очекивања
високог раста подухвата

055-066

Szilvia Szabó, Агнеш Славић, Немања Бербер

Coaching and its effects on individual and organizational performances in
Central and Eastern Europe

Коучинг и његови ефекти на појединачне и организационе перформансе у Централно-
источној Европи

067-080

■ Финансије

Дајана Ерцеговац, Сања Влаовић Беговић, Слободанка Јовин

Анализа кључних показатеља банкарског сектора Републике Србије
The analysis of the key indicators of the Republic of Serbia banking sector

081-094

■ Пословна информатика

Лазар Раковић, Мартон Сакал, Предраг Матковић

Кластерска анализа учесталости коришћења функционалности
програма за табеларне калкулације

Cluster analysis of the frequency of use of spreadsheet functionalities sources

095-111

СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ / Professional articles

■ Општа економска теорија

Симонида Вукадиновић, Јелена Јешић

Green jobs - potential for employment in the Republic of Serbia

Зелена радна места - потенцијал за запошљавање у Републици Србији

115-129

■ Маркетинг

Мира Видаковић, Дарио Видаковић

Дигитални медији, креативност и маркетинг у оквирима савремене инстант културе

Digital media, creativity, and marketing, within the scope of the contemporary instant Culture

131-144

■ Финансије

Милош Грујић, Дејан Поповић

Посљедице консолидације гласова земаља из Европе у Извршном одбору ММФ-а

The consequences of consolidating the votes of countries from Europe in the IMF's Executive Board

145-158

Списак рецензената часописа Анали Економског факултета у Суботици

159-161

Техничко упутство за форматирање радова / Technical instructions for paper formatting

163

Научни чланци
Scientific articles

Support to the economic development of Vojvodina from Hungary

Подршка економском развоју Војводине из Мађарске

Ирен Габрић Молнар*

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица

Kovács Teréz**

Scientific University of Pécs, Faculty of Philosophy, Institute of Social and Media Sciences, Hungary

Abstract: In accordance with the provincial economic developmental program, the Hungarian community in Vojvodina assembled an economic developmental strategy in 2015, which not only coordinates with the objectives of the Serbian Government, but also with that of the Hungarian Government, to be specific to provide financial support to the region. The present study introduces how financial support was realized in the time period of 2016-2018. As a source for data collection, in-depth interviews were conducted and data provided by the Prosperitati Foundation, which coordinates the financial resources from Hungary, was also considered. The Prosperitati Foundation was in contact with the applicants/competitors, realized the process of evaluation, signed the contract, transferred the sum of financial support as well as oversaw the process of control. According to the basic idea of the program, only entrepreneurs with dual-citizenship (Serbian and Hungarian) could apply for the financial support, mostly farmers and small-sized entrepreneurs. In case of successful application, during the first period of the program, entrepreneurs could receive a maximum amount of 1 million RSD. The own share was 20%, and pre-financing was established. Along the huge amount of interest, the output of the three years is more than 10.000 supported entrepreneurs/farmers, several hundred hectares of purchased land, several hundreds of rural houses and financial assistance of 250 million EUR. The main objective of the Hungarian Government was to support the middle and lower-middle class of Hungarians in Vojvodina. In the second phase of the program, along the small-sum subsidies large capital investments and technological developments were initiated for the purpose of establishing more workplaces.

Keywords: Prosperitati Foundation, small and medium-sized enterprises, farmers

Сажетак: У складу са Покрајинским програмом економског развоја, војвођански Мађари су 2015. године израдили стратегију економског развоја региона, која је испунила очекивања не само Владе Србије већ и Владе Мађарске. У раду смо приказали како је реализована финансијска подршка из Мађарске у периоду 2016-2018. Спровели смо дубинске интервјуе, а као извор података користили смо податке Фондације „Просперитати“, која координира мађарске грантове. Канцеларија „Просперитати“ расписала је конкурсе, прихватила пријаве, извршила бодовање, уговарање, доделу и контролу гранта. Суштина програма јесте да могу конкурисати сви они који живе у Војводини, двојни су држављани (Србије и Мађарске), по занимању су углавном пољопривредни произвођачи, власници малих компанија. У случају успешног тендера добили су највише милион динара новчане помоћи. Сопствени улог износио је 20%, уз претфинансирање. Уз огромно интересовање грађана Србије за ову финансијску подршку, трогодишњи резултат је следећи: више од 10.000 финансираних субјеката, стотине хектара купљене земље и стотине

* ✉ gmolnariren@gmail.com

** ✉ kovacs.terez@pte.hu

купљених сеоских кућа, као и помоћ од 250 милиона евра. Мађарска влада је углавном помагала средњи и нижи средњи слој. У другој половини програма, осим малим предузећима, подршка ће бити упућена и великим инвестицијама ради технолошког развоја и стварања нових радних места.

Кључне речи: Фондација Просперитати, мали и средњи предузетници, пољопривредни произвођачи

Introduction

Following the Hungarian regime change of 1990, the external policy of the government began to show interest in the cultural lives of Hungarians living outside the border of Hungary. However, only in 2015 was a decision made to provide financial assistance for the purpose of economic development.¹ It is important to highlight that the first considerable amount of economic and financial support was provided for the Hungarian community living in Vojvodina as they were the first to submit an adequate economic developmental strategy plan. The economic developmental supports were versatile: establishing new border crossing points, establishing financial networks as well as founding trade houses and banks. The following paper aims to discuss the financial support targeting small entrepreneurs and family businesses, who dispose of dual (Serbian and Hungarian) citizenship and have their permanent residence in Vojvodina.

For the compilation of the following paper, the present resources were consulted: (1) the documents and information published on the website of the Prosperitati Foundation, (2) personal participation in several residential forums where the application conditions were announced, (3) in-depth interview with one of the leaders of the program, (4) 14 semi-structured (anonymous) interviews with successful applicants. A limitation of the present paper is that it failed to interview any unsuccessful applicants.

Due to requirements of paper length, the present study does not discuss any theoretical background. However, the Nagy–Takács–Újhelyi’s book, titled “The territorial and economic developmental strategy of Hungarian communities in Vojvodina” (further on Strategy) provides an in-depth overview of the document as well as the activities performed by the Prosperitati Foundation. From further on, the results of applications from 2016 to 2018 will be analyzed and the future of financial supports will also be considered.

1. The territorial and economic developmental strategy of Hungarian communities in Vojvodina

“The institutionalization of cross-border cooperation systems is evidently becoming necessary for the sake of more effective representation of interests, common measures

¹The study was written in Hungarian and translated by Естера Габрић.

and more effective arrangement of support programs. Among the non-institutional forms of cooperation, cultural and town-twinning relations as well as the cooperation of micro-regions and counties often draw on a common past. Among the institutional forms, the Euroregions have been the most effective forms of cross-border cooperation for areas that are geographically, historically, ecologically, ethnically and economically separated. In 2006, the European Union created an opportunity for its member states to establish European Grouping of Territorial Cooperation (EGTC) by the Regulation (EC) No 1082/2006. An EGTC as an acknowledged legal entity can support new approaches to cross-border governance, the legal framework of an EGTC can promote cross-border institutionalization, thus development of a multilevel government in the border areas.“ (Габрић Молнар, & Soós 2016)

For the purpose of applying for international financial supports, a group of Hungarian economists in Vojvodina with the professional assistance of the representatives from other fields of science developed “The territorial and economic developmental strategy of Hungarian communities in Vojvodina” in 2015 . The editors of the publication were Imre Nagy PhD, Zoltán Takács PhD, & Ákos Újhelyi M.Sc. as a representative of the Alliance of Vojvodina Hungarians. The above-mentioned strategy was submitted to the Hungarian government and accepted in a form of a resolution 1830/2015 (XI. 21). In 2016, in the first phase of the program, the Hungarian government decided to grant a total amount of 5 billion HUF, while in 2017 a total amount of 7.6 billion HUF in the form of non-refundable grants (18th Ministry of Foreign Affairs and Trade document). With regards to the large interest towards the grants and the success of the realized investments, the Hungarian Minister of Foreign Affairs announced in 2017 in Subotica that by the end of 2018, the Hungarian government would provide in total 30 billion HUF of further grants as well as 30 billion HUF of loans with preferential conditions with the purpose of the successful realization of the Strategy and the economic development of Vojvodina.

The document also highlights that among the residents of Vojvodina there is considerable entrepreneurial aptitude and in order to decrease the level of migration there is an immediate demand for establishing workplaces and increasing the competitiveness of enterprises. The Strategy targets such as – primarily – small and medium-sized enterprises that are not only capable of competing on the Serbian, but also on international markets, as well. Within the frames of infrastructural development, special emphasis is dedicated to transportation and logistics, the development of spreading business information and business relationship building services as well as the elimination of the borders’ peripheral position (Nagy, & Takács, Újhelyi 2015 – Strategy No. 7).

The Strategy elaborates upon the demographic issues and challenges of Vojvodina, along the low natality of the region, migration is continuous and large-scale. In addition, our interview subjects also report the issue of unemployment: “*If the*

circumstances and opportunities were provided for all those who left the country, many of them would return. If only there were more opportunities. They are apt and hard-working people and they would return; I believe the 80-90% of them.”

Separate chapter was dedicated to analysis of the agricultural sector in the Strategy. 1.646 million hectare of soil is arable in Vojvodina, out of which 1.577 million hectare is plough field. Soil is one of the most furthered ones in Europe.² The agro-ecological conditions are optimal for economical production, i.e. adequate quality in adequate yield. The GDP contribution of agriculture is also excessive. In 2011, 8% of agriculture, 41% of industry and construction industry and 51% of services constituted the GDP of Vojvodina.³

The Strategy's third chapter discusses the topic of economy. From the present paper's perspective, tourism and cross-border relations will be touched upon. Regarding tourism, mainly hotel capacities and the amendment of quality offer require development in Vojvodina.

As for the international subsidies of Serbia, the European Union offers various opportunities for receiving financial support. Vojvodina borders with several countries from the EU, to be specific Hungary, Croatia and Romania, thus in partnership with the above-mentioned countries the adequate regions of Vojvodina can apply for EU (INTERREG and IPA) funds. In addition to the financial support of the EU, the exchange of best practices and the establishment of new communicational relationships along the border are also very beneficial for Vojvodina. Several studies have discussed the positive experiences of Vojvodina. See Literature: Ricz, András (2017); Ricz, András & Gábrity Molnár, Irén (2010); Ricz, & András (2011); Ricz, András & Nagy, Imre (2014); Имре Нађ, Андраш Риц, Ђула Рибар, & Миклош Нађ (2015); Nagy Imre, Ricz András & Nagy Miklós (2015).

2. Implementation of the applications procedure

The reception of the Hungarian financial subsidy and the actual implementation of the applications in Vojvodina are realized by the Prosperitati Foundation in Subotica. The organizational structure of the Foundation consists of the Directory, which announces as well as evaluates the applications, and 9 territorial offices that provide assistance in implementation. In Bačka, there are 7, while in Banat, there are 2 territorial offices (Graph 1). Their location is in accordance with the territorial distribution of Hungarians

² The demand for plough fields is high. Their prices are between 17-20,000 EUR/hectare in Bačka.

³ In Serbia, agriculture composes the 20-23% of total gross output. If we include the processing industry as well, the annual output is 40-43%. Serbia's export of agricultural products is 23-25%. The GDP's 11,9% is agriculture, forestry and fishery, while 3.3% is food processing. The largest amount is produced as well as exported from: corn, wheat, comb flower, beet, soy, potato, apple, plum, grape, pork, beef, poultry and milk.

living in Vojvodina: primarily along the river Tisa and North Bačka, in the agglomeration of Subotica. 2 fellow workers are employed at the territorial offices, except for the office in Subotica, which bears a central role in the process of application, thus more fellow workers are employed. The idea was that the applicants would not need to hire professional project writers, therefore the offices were equipped with adequate IT appliances, while one of the main roles of the fellow workers is to provide adequate information to the applicants. All the required information are also available online, but prior to that, in January 2016 the Alliance of Hungarians in Vojvodina held several residential forums throughout Vojvodina to inform the public upon the financial subsidy and its objectives of the Hungarian government.

Graph 1.: The territorial distribution of the Prosperitati offices on the territory of Vojvodina



Source: own editing based on the information provided by www.prosperitati.rs

Residential forums were continuous during the further phases of applications. There were a lot of inquirers at the first forum and people were interested in the possible opportunities. The Prosperitati Foundation also launched an electronic newsletter. The daily newspaper, Magyar Szó (Hungarian Word), but other

representatives of the press (even Serbian) provided continuous coverage about the application. The organized method of information flow contributed to the successes of the program. Namely, one of the winning applicant's answer when he was asked where he learned about the subsidy opportunity was: "...from everywhere, well, those who have not heard of the program must sit in a very dark room."

The entitlement and process of application is regulated by the General Regulations of the Prosperitati Foundation (from further on the Regulation) and the possible circle of applicants. Whoever is entitled to apply for the subsidy, the following regulation can be read: "*Natural persons who dispose of citizenships of the Republic of Serbia and the Republic of Hungary as well as dispose of residential address registered on the territory of the Autonomous Province of Vojvodina are entitled to application. Respectively, legal entities whose seat is registered on the territory of the Autonomous Province of Vojvodina and their founders and/or the majority of their employees are natural persons who dispose of citizenships of The Republic of Serbia and The Republic of Hungary as well as dispose of residential address registered on the territory of the Autonomous Province of Vojvodina.*" (www.prosperitati.rs/sites/) The latter means that not only enterprises of Hungarian ownership, but also enterprises of Serbian or other nationalities can also apply for the subsidy if the majority of their employees (for instance 70%) dispose of dual (Serbian and Hungarian) citizenship. The degree of the financial support cannot exceed 80% of the total project budget and the margin is minimum 20% which has to be ensured by the applicant. The latter sum coincides with the VAT percentage in Serbia that goes into the Serbian national budget. The applicant, before submitting their application, is required to contact the supplier/seller from whom the applicant aims to purchase the machine, animal or plantation in order to provide a pro-forma invoice. The applications need to be submitted at the territorial offices accompanied by the company's/applicant's business plan in Hungarian, but the certificates of authorities (such as bank, police department, municipality) as well as the pro-forma invoice are in Serbian, and are not expected to be translated.

The Directory of the Foundation – based on the principles of the Regulations – and the professional committee evaluate the applications, judge them by points and also rank them maximum 45 days following the submission deadline. Hereon, the ranking is forwarded to the decision making Committee appointed by the Hungarian Ministry of Foreign Affairs and Trade in order to announce their final decisions. Thus, the final decision is made by Budapest, but it is based on the recommendations of the Directory. The notification of the applicants and contract signing is also realized by the Prosperitati Foundation.

The subsidy applications are transparent: official publication on the Prosperitati website (www.prosperitati.rs/palyazati-eredmenyek), which also publishes the name of the winning applicant, their place of residence (in certain cases even their residential address), the number of points they have achieved and the amount of financial support.

The applicants who did not receive a positive evaluation can also be found on the website. According to the justification of the Foundation, they are either not entitled to apply for the subsidy or their applications failed to meet the formal requirements. Based on the reports of our interviewees, the majority of the applicants wrote their applications independently and compiled their business plans with the assistance of a friend. The number of those who hired a professional project writer was low. Those who failed to receive a positive evaluation reported that they should have hired a professional project writer to help them write and compile the required documents.

At the beginning of project implementation, the successful applicant is required to deposit the 20% own share on the bank account of the supplier/seller that was indicated in the application form. Following the confirmation of the deposit, the Prosperitati Foundation transfers the remaining 80% to the supplier's/seller's bank account. Hereon, the applicant is allowed to take over the required product.

3. The character of the subsidy

Application started at the beginning of the 2016. There have been 6 cycles of application so far. The aims and subjects were clearly defined regarding each application cycle. The subsidy applied for – with two exceptions – did not exceed 1 million RSD⁴. Exception was made in case of purchasing country houses and landmass, at the former the maximum amount of subsidy was 1.2 million, while at the latter 2 million RSD. Each applicant could apply for only one subject, however, within that applicants could require more than one equipment and could also re-apply in the future for further subsidy. There were two application subjects that were announced in three application cycles, namely subsidy of agricultural character and the purchase of appliances for micro and small enterprises.

The chronological order of application results:

2016/1cycle of application: I-01 (expansion of sources), K-01, M-02, M-04, M-05 (expansion of sources), Successful application in depending on the resource (I1, K1, M2, M4, M5), I01 – House purchase, M01 – Polyntunnel, M02 –Breeding animals and bees, M03 – Ice-fender nets, M04 – Agricultural machines and related appliances, M05 – Irrigation system, M06 – Polycarpicplantation, K01 – Appliances for sole proprietorships, micro and small enterprises, K02 – Standards and licenses, K03 – Tourism.

2016/2cycle of application: K05 – Startup, K06 – Subsidy for interests, M07 – Investment for the production of items with and added value, M08 – Purchase of agricultural landmass, K04 – NGO

⁴ Exchange rate (approximately): 1 EUR=120 RSD, 100 HUF=40 RSD, 100 RSD=250 HUF

2016/3cycle of application: K-01, M-06, M-04

2017/1cycle of application: H-02/2017-1, H-01/2017-1–The combined support of economic developments with an emphasized importance

2017/2cycle of application M-08-2017-2 – Purchase of agricultural landmass, H-03-2017-2–Agricultural and economic developments, I-01/2017-2 – House purchase

2018/1cycle of application: K05 –Startup enterprises, MI-04-G-2018-1Crop, MI-04-GY-2018-1Fruit, MI-04-Z-2018-1Vegetable, MI-04-S-2018-1Swine, MI-04-M-2018-1Honey, MK-07-2018-1Local products, K-08-2018-1Corner of products, K05 – Startup, K05 – Startup

2018/2cycle of application: I-01/2018-2 – House purchase

As it turned out during residential forums, the *purchase of agricultural machines* was the highest demand which was also proved by the subject and number of applications. By looking at the list of successful applications, it can be concluded that there were not many agricultural applications that reached that maximum amount of subsidy. The majority of applicants were cautious and applied for smaller amounts of subsidy so that the own share would be also small. Second-hand machines were also among the purchasable appliances, however they had to be provided from a domestic seller. Unfortunately, it has also occurred that the seller – before the enclosing of the purchase – sold the item to another buyer. Such applications fell through and the applicant had to re-apply for the subsidy and look for another appliance. In case of agricultural appliances, applications for laying plantation as well as the purchase office-fender net, poly-tunnel, irrigation system, breeding animals and bees were also accepted.

Based on the data gathered from the interview, the majority of agricultural applicants' were also farmers. The applicants themselves disposed of a school-leaving exam from a grammar school or secondary vocational school or started their tertiary education, however did not complete it. The majority of applicants above the age of 30 had a state job for several years, but – as the interviewees revealed – due to the layoffs of state jobs and their poor economic situation decided to return to their parents' farmland. Applicants under the age of 30 were excited to launch the cultivation of unique plants, such as strawberry or hazelnut plantations. They usually applied for cold stores or laying of plantation or else hazelnut crusher machine in the second cycle of application. Newer and newer ideas were born within every enterprise, for instance cheese factory and production of syrup. A 26-year-old applicant, who is also mother of two, imagined her future as follows: *"As we discussed with my husband, when our children grow up, we would like to have an enterprise of three branches, so that they could inherit it as we did from our parents. To have at least something to start their lives with"*.

Micro and small enterprises applied mostly for the purchase of appliances. By looking at the list of successful applications, the owners of micro and small enterprises were braver and dared to risk in comparison to the agricultural applicants. Several en-

preneurs applied for the maximum amount of subsidy. For instance, a family business (where the parents co-work with their 24-year-old son) engaged in selling paper and books applied for the purchase of a small van. Another family business (engaging the siblings, their parents and three more employees), which produces wooden toys for the development of disabled children, applied for the purchase of a three dimensional CNC machines and the establishment of another workplace. The owner of a leather goods production company requested the purchase of a specific sewing machine, while a confectioner applied for a refrigerator and baking machine. Micro and small enterprises could also request subsidy for the establishment of tourist accommodation, their expansion or their standardization.

The program also enabled the application of *startup enterprises*, as well. Even within professional circles, the concept of startup has been known only for 6-7 years. Definitions determining the concept usually evolve around the following notions: small capital, knowledge and rapid expansion. "...those ideas that are based on startups are solutions for a problem that significantly hinder the growing opportunities of an enterprise. Startups have a higher chance of on the international market, if they are global and the problem-resolution affects more companies." (Kővágó 2015: 44.) Application consisted of 2 components: potential applicants had to participate in a 40-hour course and based on their business plan they could apply for the purchase of basic appliances. In this case, no own contribution was demanded. However, it was an important condition that applicants – until the submission of their application – were below the age of 40. Applicants were young adults with innovative ideas, for instance one of them applies for IT appliances that precisely assessed when grapes require spraying in order to avoid redundant spraying. This is not only beneficial for oenologists, but also for the environment.

The *purchase of countryside houses* is an important step for young married couples who have not owned any real estate before and at least one of them was under the age of 45 before the submission of their application. The maximum amount of subsidy that applicants could request was 1.2 million RSD. The maximum price of the desired real estate could not exceed 2 million RSD. A couple of civil partnership who have a children and has been living in sublet apartment for more than 10 years, successfully applied for subsidy declared the following during an interview: "*When we move in our own home, we will start planning on having another child.*" However, there were disappointments, too: one couple was informed that their application fell through, so then they purchase another, but smaller house. A month later, they were informed upon their successful application, however could not purchase the original real estate they opted for.

4. The efficiency of the subsidy

Throughout the last three years in Vojvodina, developments of 250 million EUR were realized with the financial support of Hungary, 23 factories were built and more than 10.000 applications were accepted. Just a reminder: in 2016, throughout the first two application cycles there were almost 3.000 applications, out of which 81% was financed. It can be concluded from the interviews conducted among successful applicants that throughout the last 3 years, the income of applicants rose with 25% on average and they could raise the number of their employees with 30%.⁵

“More than 11.000 applications were submitted and currently there are 10.139 successful applications, and by 2018 – based on predictions – there will be 300 further applications” – said the manager of the Prosperitati Foundation, adding that the 40% of the 250 million EUR of investment is subsidy, 60% is own contribution or credit.⁶ Various fields of the industry were developed as we have a new construction material factory, chain factory, bicycle factory and the industry of automobiles and bag production. The financial support from Hungary reached more than 150 municipalities in Vojvodina. There were 600 winners for the purchase of country houses, more than 560 hectares of landmass was also supported.

One RSD of investment resulted in at least one RSD of another investment. Due to medium and large developments, 1.400 workplaces were established and 4.500 family businesses were integrated into the processing industry. The office manager of the Prosperitati Foundation announced that throughout 2019 new economic developmental cycle will be announced. According to the plans, in addition to touristic developments, the so far most successful applications will also be opened, i.e. purchase of landmass and country houses as well as the support of micro and small enterprises.

The interview subjects were successful applicants and each of them declared that the subsidy meant a lot for them: “It opened up a new dimension, there is an obvious development, because – so far – we financed everything from own contribution”; “I have not received anything in my life so far and this is a big event, the crown of my work”; “It provided a possibility for people to grasp into something and that there is future here”. Successful application also raises the willingness to launch enterprises. In addition, successful applications have an encouraging influence especially if videos of applicants were published on the Prosperitati website.

The Serbian state is also benefiting from the Hungarian subsidy as new enterprises and investments launch in the region. In case of each purchase the 20%

⁵ <https://www.prosperitati.rs/gazdasagfejlesztési-program-pozitiv-hatasat-mara-tobb-tizezer-polgar-megerezte> (23/01/2019).

⁶ <https://www.prosperitati.rs/juhasz-balint-visszaigazolasra-kerult-hogy-gazdasagfejlesztési-strategianak-van-hatasa-es-ertelme> (20/01/2019).

VAT remains in the state budget. The successful applicant becomes a better tax-paying resident. Subsidies not only support the applicants' enterprise or their families, but also expand the number of employees and refresh the market of subcontractors. (Kovács 2017). The subsidy of the Hungarian government directly supports Hungarian residents who dispose of Serbian-Hungarian citizenship in Vojvodina, but their purchases and sales indirectly influences sellers, service providers and banks in the region. In the long run, the subsidy has a positive impact on the Serbian economic life.

Conclusion

The Hungarian economic developmental subsidy on the territory of Vojvodina managed by the Prosperitati Foundation has a positive impact on the bilateral relationship of both neighboring countries. Due to the openness of the Serbian government no obstacles were met during program implementation. Throughout the three years, 23 large, further 166 medium-sized and more than 10.000 small-sized developments were realized. The purchase of 600 country houses were supported, there were 220 projects of landmass purchase (560 hectare). It is important to note that the appliance and standard purchase of 1.080 micro, small enterprises and family businesses were supported, there were 56 touristic projects, nearly 8.000 small amount of agricultural subsidy and 344 startup businesses.

The strategic objective of the Hungarian government is to support the Hungarian population in Vojvodina to ensure that they make their ways in Serbia with financial and economic support. In addition, the subsidy has a positive impact on the stability and economic development of the entire region. In the future cycle of the program, the realization of not only further small-scale, but also 6 large-scale investments (www.vajma.info/cikk/vajdasag) that generate further economic development in the region, resulting in positive bilateral relationships between the two countries and their residents.

References

Габрић Молнар, И., & Соós, Е. (2016). The instruments of the European Union cross-border regional cooperation. *Анали Економског факултета у Суботици*, 52(36), 3–24.

Kővágó, G. (2015). *Tudásintenzív üzleti szolgáltatások marketinginnovációs eszközeinek vizsgálata a mikro- és kisvállalkozási szektorban*. Докторска дисертација. Шопрон, Мађарска.

Kovács, T. (2017). A Vajdasági Magyar Közösségek Terület- és Gazdaságfejlesztési Stratégiájának megvalósítási tapasztalatai. *Gazdálkodás*, 62(1), 49-61.

Nagy, I., Takács, Z., & Újhelyi Á. (2015): *A vajdasági Magyar közösségek terület- és gazdaságfejlesztési stratégiájának*. Суботица: Vajdasági Magyar Szövetség/Савез војвођанских Мађара.

Ricz, A. (2017). *A határon átívelő programok hatásai Vajdaság területi fejlődésére*, Доктороска дисертација. Тера: Széchenyi István Egyetem Regionális Gazdaságtudományi Doktori Iskola.

Ricz, A., & Gábrity Molnár, I. (2010). A Vajdaság régiókapcsolatai a Dél-Alfölddel. Soós, E. & Fejes, Z. (yp.). *Régió a hármashatármentén, Dél-Alföldi Régió*, Сегедин: Szegedi Tudományegyetem, Allami- és Jogtudományi Kar, Politológiai Tanszék.

Ricz, A. (2011). A határon átívelő Európai uniós programok hatásai a vajdasági magyarság helyzetére. Gábrity Molnár, I. (yp.), *Magyarságkutatás Vajdaságban*, Суботица: Magyarságkutató Tudományos Társaság.

Ricz, A. & Nagy, I. (2014). Határon átívelő programok területi dimenziói Vajdaságban. Ricz, A., & Takács, Z. (yp.), *Regionális kaleidoszkóp*, Суботица: Regionális Tudományi Társaság

Нађ, И., Риц, А., Рибар, Ђ., & Нађ, М. (2015). *Спремност и припремљеност локалних самоуправа АП Војводине за пријем и коришћење развојних фондова Европске Уније*. Темерин: Просперо

Nagy, I., Ricz, A., & Nagy, M. (2015). *Az INTERREG IIIA – CARDS (CBC) támogatások földrajzi sajátosságai és hatásai a helyi és területi fejlődésre a Vajdaság AT határregióiban*. Ricz, A., & Takács, Z. (yp.). *A régió TÍZpróbája*, Суботица: Regionális Tudományi Társaság.

18thMinistry of Foreign Affairs and Trade:

<http://www.parlament.hu/irom40/10377/adatok/fejezetek/18.pdf> (12/07/2017).

<https://www.prosperitati.rs/gazdasagfejlesztési-program-pozitiv-hatasat-mara-tobb-tizezer-polgar-megerezte> (23/01/2019).

<https://www.prosperitati.rs/juhasz-balint-visszaigazolasra-kerult-hogy-gazdasagfejlesztési-strategianak-van-hatasa-es-ertelme> (20/01/2019).

http://www.prosperitati.rs/sites/default/files/altalanos_szabalyzat_20161114.pdf (16/07/2017).

<http://www.prosperitati.rs/palyazati-eredmenyek> (12/01/2019).

<http://www.prosperitati.rs/unnepelyes-szerzodesalairas-prosperitati-alapitvany-3-palyazati-korenek-nyerteseivel> (30/07/2017).

<http://www.prosperitati.rs/prosperitati-2017-aprilis-13-video> (01/08/2017).

[http://www.vajma.info/cikk/vajdasag/21627/Hat-nagylepteku-mezogazdasagi-fejleszttest-tamogat-a- \(23/07/2017\).](http://www.vajma.info/cikk/vajdasag/21627/Hat-nagylepteku-mezogazdasagi-fejleszttest-tamogat-a- (23/07/2017).)

Summary

The support of the Hungarian government regarding the economic development of Vojvodina has become very noticeable since 2016. The procedure for applying and implementing financial assistance is conducted by the Prosperitati Foundation in Subotica. Investments positively affect the bilateral relations of the two neighboring countries. The openness of the Government of Serbia is shown by the fact that the implementation of the program has been positively welcome. During the three years, 23 major development activities were carried out, and 166 medium-size and over 10.000 small-size enterprises were financially supported. Within the project, 600 countryside houses were purchased, there were 220 land purchases (in total 560 hectares). The activation and standardization of 1.080 micro, small and family enterprises in Vojvodina, followed by 56 tourism projects were also realized. Almost 8.000 small farms and 344 start-ups received financial support as well.

The Hungarian government's strategic goal is that Hungarians living in Vojvodina remain in their home country, in Serbia and contribute to economic development. Investments have a positive impact on the social stability of the region. The Hungarian government was mainly assisted by the middle and lower middle classes in Vojvodina. In continuation of the support program for our regions from the neighboring country, they foresee not only subsidies to small enterprises, but also bigger investments are also planned that will contribute to the opening of new workplaces in Serbia, as well as to the increase of economic exchange between the two countries.

Анализа ставова и намера потрошача према коришћењу услуга интернет банкарства

Analysis of attitudes and intentions of consumers towards the use of Internet banking services

Јована Филиповић*

Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет, Крагујевац

Сажетак: Основни циљ овог истраживања јесте утврђивање фактора који утичу на ставове и намере корисника у погледу употребе интернет банкарства. Концептуални модел који је коришћен у истраживању представља модификовани модел прихватања технологије од стране корисника (ТАМ). Конкретно, у истраживању су анализирани утицаји перципиране корисности, перципиране лакоће коришћења, поверења и сигурности и приватности на ставове потрошача према интернет банкарству, а затим и утицај ставова на намере у понашању потрошача. Резултати истраживања указују на то да перципирана корисност, перципирана лакоћа коришћења и сигурност и приватност имају позитиван и статистички значајан утицај на ставове потрошача, док поверење нема статистички значајан утицај. Осим тога, резултати указују на то да позитивни ставови потрошача према интернет банкарству имају јак позитиван утицај на намере потрошача са аспекта будућег понашања. Наведени резултати представљају допринос постојећој научној литератури, али такође могу бити од великог значаја за менаџмент банака, готово са аспекта разумевања потреба потенцијалних корисника и повећања броја корисника ових услуга.

Кључне речи: интернет банкарство, ТАМ, перципирана корисност, перципирана лакоћа коришћења, поверење, сигурност и приватност

Abstract: The main goal of this research is to determine the factors that influence the consumers' attitudes and intentions regarding the use of Internet banking. The conceptual model used in the research is a modified Technology Acceptance Model (TAM). In particular, the research analyzed the impact of perceived usefulness, perceived ease of use, trust and security and privacy on consumer attitudes towards internet banking, and also the impact of attitudes on intentions in consumer behavior. The results of the research indicate that perceived usefulness, perceived ease of use and safety and privacy have a positive and statistically significant impact on consumer attitudes, whereas trust has no statistically significant impact. In addition, the results show that consumer attitudes towards internet banking have a strong positive impact on consumers' intentions regarding their future behavior. Research represents a contribution to the existing scientific literature, but can also be of great importance to the management of banks, especially from the aspect of understanding the needs of potential users and increasing the number of users of these services.

Keywords: internet banking, TAM, perceived usefulness, perceived ease of use, trust, safety and privacy

Увод

Интернет је од средине 90-их година доживео значајну експанзију и развој. Осим што се јавља тренд све веће употребе интернета и WWW-а у генералном смислу,

* ✉ jovanagolo@kg.ac.rs

потрошачи све више обављају и пословне активности у онлајн окружењу, укључујући и интернет банкарство. Узимајући у обзир чињеницу да коришћењем интернет банкарства потрошачи обављају бројне трансакције које подразумевају употребу њихових финансијских информација и ресурса, могу се јавити проблеми и изазови када је у питању прихватање овог начина коришћења банкарских услуга од стране потрошача. Из тог разлога важно је истражити факторе који утичу на ставове потрошача и њихову намеру да користе услуге интернет банкарства.

Интернет банкарство представља коришћење услуга банака посредством интернета, и као такво је део ширег појма електронског банкарства, које обухвата и услуге као што су телефонско, мобилно, СМС банкарство и обављање банкарских услуга на банкоматима (Hanafizadeh, Keating & Khedmatgozar, 2014; Lin, Wu & Tran, 2015). Интернет банкарство заправо омогућава нови начин за дистрибуцију и коришћење услуга банака, захваљујући иновацијама у технологијама. На овај начин, корисници услуга банака могу посредством удаљеног приступа да управљају својим рачунима и да обављају различите врсте трансакција (Weir, Anderson & Jack, 2006). Из перспективе банака, интернет банкарство омогућава стандардизацију испоруке услуга, смањење трошкова радне снаге и услуга, проширење начина за испоруку услуга, као и допирање до оних потрошача до којих се не може доћи другим каналима дистрибуције (Cigran & Meuter, 2005). С друге стране, из перспективе потрошача, користи од коришћења интернет банкарства могу бити погодност и практичност, као и брзина и неограничени приступ услугама интернет банкарства (Cheng, Sheen & Lou, 2006).

Иако је у многим развијеним земљама коришћење интернет банкарства уобичајено, у случају земаља у развоју оно је још увек у почетним фазама (Chong, Ooi, Lin & Tan, 2010). У Србији је интернет банкарство, као савремени вид пружања банкарских услуга, присутно већ одређени низ година. Међутим, имајући у виду званичне податке о употреби ове врсте банкарских услуга, може се рећи да је стопа прихватања на ниском нивоу, с обзиром на чињеницу да је проценат корисника ових услуга био 15,7% у 2015. години (Народна банка Србије). У односу на европске земље, овај проценат је веома низак, имајући у виду да на нивоу Европске уније проценат људи који користе интернет банкарство износи 57% у 2017. години (Eurostat). На основу претходних података може се закључити да је интернет банкарство у Србији у почетној фази развоја и у знатно мањој мери прихваћено него у земљама Европске уније.

Узимајући у обзир претходне податке, може се закључити да у Србији постоји велики потенцијал за повећање броја корисника интернет банкарства. Управо због тога, као и због чињенице да су научна истраживања која се баве проблемом прихватања интернет банкарства у Србији ретка, овакво истраживање посебно добија на значају. Циљ истраживања јесте управо анализа фактора који

утичу на ставове и намере потрошача према прихватању интернет банкарства, а што може бити од посебне важности у процесу формулисања стратегија којима банке могу повећати употребу ове врсте услуга.

1. Преглед литературе и дефинисање хипотеза

1.1. Перципирана корисност и лакоћа коришћења услуга интернет банкарства

Ради разумевања и предвиђања прихватања или усвајања информационих система и технологије од стране корисника, један од теоретских оквира који се најчешће користи јесте Модел прихватања технологије (TAM - *Technology acceptance model*), који је развио Дејвис (Davis, 1986, 1989). Према овом моделу, перципирана корисност и перципирана лакоћа коришћења дате технологије директни су предиктори ставова потрошача, који затим утичу на формирање намера у погледу коришћења технологије, а које детерминишу стварно понашање, тј. употребу од стране потрошача (Davis, 1989; Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989). Заправо, од свих модела који у фокусу имају прихватање технологија и информационих система, најутицајнији и најчешће примењиван у научним истраживањима јесте управо TAM (Cheng, Lam & Yeung, 2006).

Перципирана корисност подразумева степен у којем потрошачи верују да ће коришћењем одређеног система повећати своје пословне перформансе, односно да ће побољшати начин на који се обављају одређени задаци (Davis, 1989, стр. 320). У складу с тим, уколико корисници банкарских услуга сматрају да ће им употреба интернет банкарства донети користи као што су уштеда времена и повећање ефикасности, они ће бити спремни да прихвате ове врсте услуга (Davis et al., 1989). Према Ериксону и Нилсону (Eriksson & Nilsson, 2007), перципирана корисност подразумева три димензије, а то су уштеда новца, уштеда времена и погодност у коришћењу услуга преко интернета у односу на традиционални начин коришћења банкарских услуга. У контексту интернет банкарства, перципирана корисност може утицати на намере корисника да прихвате ове врсте услуга због бројних могућности као што су онлајн трансакције, плаћање рачуна, преглед финансијских средстава и сл., што значајно штеди време и побољшава продуктивност и ефикасност обављања ових активности (Kesharwani & Bisht, 2012).

У различитим студијама доказано је да се корисност коју потрошачи повезују с одређеним технологијама може сматрати директним предиктором њихових ставова и намера да их користе. У једној од најранијих студија у којој је примењен TAM, Су и Хан (Suh & Han, 2002) утврдили су да перципирана корисност остварује статистички значајан и позитиван утицај на ставове корисника према коришћењу интернет банкарства, и то јачи од утицаја

перципиране лакоће коришћења и поверења које корисници имају у ову врсту услуга. Значај перципиране корисности емпиријски је потврђен у бројним студијама које се односе на прихватање интернет банкарства (Yiu, Grant & Edgar, 2007; Lee, 2009; Chong et al., 2010; Yousafzai & Soriano, 2012; Montazemi & Qahri-Saremi, 2015). У складу с наведеним, може се дефинисати следећа хипотеза:

X1: Перципирана корисност коришћења интернет банкарства има позитиван и статистички значајан утицај на ставове потрошача у вези с интернет банкарством.

Перципирана лакоћа коришћења одређеног система или технологије јесте други важан фактор који утиче на ставове и намере корисника према ТАМ-у, поред перципиране корисности. Иако корисници могу сматрати да је одређени систем користан, они истовремено могу мислити да је дати систем тежак за коришћење (Davis, 1989). Перципирана лакоћа коришћења подразумева степен у којем потрошачи сматрају да коришћење одређеног система неће захтевати ментални и физички напор, односно степен перципиране једноставности коришћења датог система (Davis, 1989, стр. 320). Стога, може се закључити да ако потрошачи перципирају да је употреба услуга интернет банкарства једноставна и погодна за учење и коришћење, то ће позитивно утицати на њихову намеру да прихвате и користе ове врсте услуга (Pikkarainen, Pikkarainen, Karjaluoto & Pahlila, 2004). Осим тога, пошто у случају интернет банкарства не постоји могућност личне интеракције са запосленима, веб-сајтови који су *user-friendly* и лаки за коришћење представљаће мању претњу из перспективе корисника (Moon & Kim, 2001; Chong et al., 2010).

Значај перципиране лакоће коришћења као предиктора намера корисника у погледу употребе интернет банкарства потврђен је у великом броју емпиријских студија (Moon & Kim, 2001; Suh & Han, 2002; Yiu et al., 2007; Lee, 2009; Lin et al., 2015; Montazemi & Qahri-Saremi, 2015; Marakarkandy, Yajnik & Dasgupta, 2017). На основу претходних закључака, дефинисана је следећа хипотеза:

X2: Перципирана лакоћа коришћења интернет банкарства има позитиван и статистички значајан утицај на ставове потрошача у вези с интернет банкарством.

1.2. Поверење корисника услуга интернет банкарства

Поверење је од кључног значаја у многим економским активностима које одликује несигурност у погледу исхода (Grabner-Kräuter & Kaluscha, 2003). Ово може посебно бити изражено у случају интернет банкарства, које потрошачи могу перципирати као активност високог ризика, услед временске и просторне раздвојености корисника и физичке банке и немогућности личне интеракције са запосленима банке (McKnight, Choudhury & Caspar, 2002). Поверење се може дефинисати као веровање једне стране да ће њене потребе бити испуњене у

будућности посредством активности које предузима друга страна (Flavian & Guinaliu, 2006).

У контексту електронског банкарства, поверење се може дефинисати као спремност корисника да спроводе трансакције на сајту своје банке због веровања или очекивања које имају према банци и њеном електронском банкарству, као поузданој страни која испуњава своје обавезе (Yu, Balaji & Khong, 2015). Осим тога, Монтазери и Кари-Сареми (Montazemi & Qahri-Saremi, 2015) идентификују четири димензије поверења које су од значаја за прихватање интернет банкарства: поверење у интернет банкарство, поверење у физичку банку, структурне гаранције (технологија, хардвер и софтвер који се користе) и склоност потрошача ка поверењу.

Различите студије имају у фокусу истраживање утицаја поверења потрошача према интернет банкарству на њихове ставове и намере у понашању. Аутори Су и Хан (Suh & Han, 2002, 2003) доказали су да поверење има статистички значајан утицај на ставове потрошача и намере у понашању у погледу коришћењу услуга интернет банкарства. Монтазери и Кари-Сареми (Montazemi & Qahri-Saremi, 2015) у свом истраживању су утврдили да на намере потрошача да користе интернет банкарство утичу поверење у физичку банку, као и поверење у интернет банкарство одређене банке. Чечен, Јиџен и Тангхенг (Chen, Yi-Jen & Tung-Heng, 2016) доказали су да поверење има статистички значајан утицај на намере корисника да прихвате интернет банкарство, а да је поверење под утицајем репутације банке и сличности између корисника и банке. До сличних резултата дошли су и други бројни аутори у својим студијама (Grabner-Kräuter & Kaluscha, 2003; Grabner-Kräuter & Faullant, 2008; Chong et al., 2010; Boateng, Adam, Okoe & Anning-Dorson, 2016; Szopiński, 2016). Имајући у виду наведене теоријске концепте и резултате емпиријских истраживања, може се дефинисати следећа хипотеза:

Х3: Поверење које потрошачи имају у интернет банкарство има позитиван и статистички значајан утицај на ставове потрошача у вези с интернет банкарством.

1.3. Сигурност и приватност корисника услуга интернет банкарства

Осећај сигурности и приватности приликом обављања различитих трансакција на интернету корисници врло често наводе као један од најважнијих фактора који умањује њихову забринутост у вези с наведеним активностима (Salisbury, Pearson, Pearson & Miller, 2001). С друге стране, питање сигурности и приватности у контексту онлајн банкарских услуга представља једну од

најзначајнијих потенцијалних препрека у прихватању ових врста услуга од стране потрошача (Sathye, 1999; Howcroft, Hamilton & Hewer, 2002).

Сигурност представља могућност заштите од претњи, које могу бити различите околности, услови или догађаји с потенцијалом да узрокују економске проблеме у виду уништавања, откривања или модификације података и ресурса корисника, као и превара или злоупотреба у вези с њима (Kalakota & Whinston, 1996). У складу с овом дефиницијом, Белангер, Хилер и Смит (Belanger, Hiller & Smith, 2002) тврде да се наведене претње остварују нападима на мрежу и трансакције података, или неауторизованим приступом помоћу лажне или неисправне идентификације корисника. Другим речима, основни потенцијални проблем са аспекта сигурности јесте могућност пресретања финансијских података корисника и њиховог противправног коришћења (Jones, Wilikens, Morris & Masera, 2000).

Концепт приватности се дефинише као могућност особе да контролише услове под којима се долази до њених личних информација и да управља њима (Galanxhi-Janaqi & Fui-Hoon Nah, 2004). Слично томе, приватност се дефинише као могућност контролисања и управљања информацијама о себи (Belanger et al., 2002). У контексту употребе интернета, приватност се односи на аспекте као што су прибављање, дистрибуција и неауторизована употреба личних података (Wang, Lee & Wang, 1998). Зејтамл, Парасураман и Малхотра (Zeithaml, Parasuraman & Malhotra, 2002) сматрају да приватност у погледу употребе електронског банкарства обухвата уверење корисника о поверљивости и тајности података о трансакцијама, као што су њихове информације о кредитној картици и друге поверљиве и финансијске информације.

Бројне студије указују на значај сигурности и приватности као важног фактора за прихватање интернет банкарства од стране потрошача. Тако су Ченг и сарадници (Cheng et al., 2006) доказали да сигурност на интернету има статистички значајан утицај на намере корисника у погледу коришћења услуга интернет банкарства, поред перципиране корисности и лакоће коришћења, али не и на њихове ставове. Сличне резултате добили су и други аутори (Hernandez & Mazzon, 2007; Polasik & Wisniewski, 2009; Nasri & Charfeddine, 2012), који су утврдили да сигурност и приватност имају позитиван и статистички значајан утицај на ставове потрошача према употреби интернет банкарства. На основу наведених теоријских ставова и емпиријских резултата, може се дефинисати следећа хипотеза:

X4: Сигурност и приватност приликом коришћења интернет банкарства имају позитиван и статистички значајан утицај на ставове потрошача у вези с интернет банкарством.

1.4. Ставови и намере потрошача у погледу коришћења услуга интернет банкарства

Према ТАМ-у (Davis et al., 1989), стварно понашање потрошача одређено је њиховим намерама у понашању, а намере су детерминисане ставовима потрошача. С обзиром на чињеницу да је у великом броју студија доказана јака каузална веза између намера у понашању и стварне употребе одређене технологије, може се сматрати оправданом употреба намера у понашању као зависне варијабле која указује на спремност корисника да прихвате интернет банкарство (Mathieson, 1991; Agarwal & Prasad, 1997). Осим тога, имајући у виду да је интернет банкарство у Србији још увек у почетној фази развоја и да је стопа прихватања ове врсте услуга на ниском нивоу, прикладније је говорити о намерама корисника да користе ове услуге него о стварној употреби (Cheng et al., 2006).

Ставови се односе на позитивна или негативна осећања (афективна процена) која особа има у вези с циљним понашањем (Fishbein & Ajzen, 1975, стр. 216). У складу с тим, потрошач ће се вероватно понашати на одређени начин уколико то понашање процењује као позитивно. Ставови се формирају на основу когнитивних фактора као што су потребе, очекивања и вредности. Као последица тога, ставови утичу на интензитет намера појединаца (Atkinson, 1964). Слично мишљење деле и Бандура (Bandura, 1977), те Ајзен и Фишбајн (Ajzen & Fishbein, 1980), који тврде да су намере под великим утицајем ставова појединаца, а као њихови крајњи резултати јављају се одговор и акција. Као део ТАМ модела, ставови потрошача се јављају у готово свакој студији која подразумева његову примену, због њиховог значајног утицаја на понашање потрошача и велике моћи објашњавања будућих активности потрошача (Yanga & Yoo, 2004; Lee, Tsai & Lanting, 2011). На тај начин ставови потрошача постају спона између варијабли које се односе на уверења и намера у понашању потрошача (Lai & Li, 2005; Lee et al., 2011). Намере у понашању могу се дефинисати као јачина намере појединца да се понаша на одређени начин (Fishbein & Ajzen, 1975, стр. 288). Слично томе, Оливер (Oliver, 1996) дефинише намере у понашању као изузетно високу вероватноћу исказивања одређене врсте понашања. Оне се у сажетом облику могу описати као план да се исказе одређена врста понашања.

Велики број емпиријских студија из ове области пружа доказе за наведене теоријске тврдње. У највећем броју студија које у фокусу имају ТАМ истражује се утицај перципиране корисности и лакоће коришћења интернет банкарства на ставове корисника, а затим и утицај ставова на намере у понашању потрошача (Cheng et al., 2006; Curran & Meuter, 2005; Lai & Li, 2005; Nasri & Charfeddine, 2012). На основу свега наведеног, може се дефинисати следећа хипотеза:

X5: Ставови потрошача интернет банкарства имају позитиван и статистички значајан утицај на намере потрошача да користе ове услуге.

2. Методологија истраживања

Ради анализе претходно утврђених хипотеза спроведено је истраживање на територији неколико градова у Србији. Истраживањем су прикупљене 183 анкете. Структура узорка према социо-демографским карактеристикама приказана је у Табели 1. Испитивање је обављено током новембра 2017. године. Подаци су добијени дистрибуирањем упитника личним путем и преко интернета, при чему су испитаници оцењивали степен свог слагања с наведеним тврдњама на седмостепеној Ликертовој скали (где је 1 - изразито се не слажем, 7 - изразито се слажем).

Табела 1: Структура узорка

		% испитаника
Пол	Мушки	45,55
	Женски	54,45
Старост	18-24	25,1
	25-31	35,4
	32-45	26,7
	46 и више	12,8
Образовање	Средња школа	28
	Виша школа	18,7
	Висока школа	53,3
Занимање	Менаџер, предузетник	11,5
	Професор, лекар, инжењер	14,2
	Службеник, радник	36,6
	Студент	27,8
	Остала занимања	9,9

Извор: Калкулација аутора

Коришћене варијабле су мерене констатацијама које су за потребе овог истраживања преузете и адаптиране из релевантних научних студија. Констатације у вези с перципираном корисношћу и перципираном лакоћом коришћења преузете су из студије аутора Дејвиса и сарадника (Davis et al., 1989), Венкатеш и Дејвис (Venkatesh & Davis, 2000), Су и Хан (Suh & Han, 2002) и Мун и Ким (Moon & Kim, 2001). Варијабла поверење мерена је преко шест констатација преузетих из радова аутора Су и Хан (Suh & Han, 2003) и Ју и сарадници (Yu et al., 2015). Сигурност и приватност мерени су преко шест констатација које су преузете из студија аутора Флавијан и Гинали (Flavian & Guinaliu, 2006), Пикараинен и сарадници (Pikkarainen et al., 2004), и Чеунг и Ли (Cheung & Lee, 2001). Варијабла која се односи на ставове потрошача мерена је преко пет констатација преузетих из радова аутора Су и Хан (Suh & Han, 2002) и

Ченг и сарадници (Cheng et al., 2006). Намере потрошача у погледу коришћења интернет банкарства мерене су преко четири констатације, које су преузете и адаптиране из радова аутора Су и Хан (Suh & Han, 2002) и Зармпу, Саприкис, Маркос и Влачопулу (Zamprou, Saprikis, Markos & Vlachopoulou, 2012).

Статистичка обрада и анализа података извршене су коришћењем софтверског пакета SPSS (21.0) и софтвера AMOS (23.0). Коришћењем конфирмативне факторске анализе, одговарајућим индексима извршено је мерење валидности предложеног модела. Након ове анализе, коришћењем модела структуралних једначина (СЕМ) извршена је анализа утицаја варијабли из модела на ставове потрошача, а затим и анализа утицаја ставова на намере потрошача у погледу употребе интернет банкарства. На тај начин су тестиране хипотезе.

3. Резултати истраживања

Показатељи усклађености за истраживачки модел приказани су у Табели 2. Имајући у виду да вредност показатеља χ^2/df треба да буде мања од 3 (Bagozzi & Yi, 1988), може се приметити да је тај услов испуњен. Осим тога, вредност Хи-квадрат статистике (χ^2) статистички је значајна ($p = 0,000$), што је у супротности с препорученом вредношћу, с обзиром на то да у случају добре усклађености модела ова вредност треба да буде несигнификантна. Међутим, овакав резултат може се оправдати чињеницом да велики узорак и комплексан модел истраживања доводе до ниске p вредности и, последично, статистичке значајности Хи-квадрат теста (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Вредности индекса IFI, CFI и TLI треба да буду изнад 0,9 (Burgne, 1998), па се може закључити да модел испуњава ове услове усклађености. На крају, вредност показатеља RMSEA треба да буде нижа од 0,08 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006), што је испуњено у моделу.

Табела 2: Показатељи усклађености истраживачког модела

Показатељи	Истраживачки модел
χ^2/df	1,890
p	0,000
IFI	0,933
TLI	0,922
CFI	0,932
RMSEA	0,070

Извор: Калкулација аутора

Према резултатима конфирмативне факторске анализе, представљеним у Табели 3, може се приметити да су све вредности просечне издвојене варијансе (AVE) изнад препоручене вредности од 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Ово упућује на закључак да модел испуњава захтеве за конвергентну валидност.

Вредности композитне поузданости (CR) свих варијабли у моделу више су од препорученог нивоа од 0,7 (Fornell & Larcker, 1981). Осим тога, анализом Кронбаховог коефицијента алфа утврђено је да све варијабле имају одговарајући ниво интерне конзистентности виши од 0,7 (Nunnally, 1978). Поред наведених резултата, треба истаћи да највећи број констатација има веома високе вредности факторских оптерећења (веће од 0,7), док су за четири констатације вредности факторских оптерећења веће од 0,5, што се сматра прихватљивим (Hair et al., 2010).

Табела 3: Резултати конфирмативне факторске анализе

Варијабле и припадајуће констатације (AVE, CR)	Factor loading	α
Перципирана корисност (0,610; 0,903)		0,904
Интернет банкарства повећава продуктивност мојих банкарских активности.	0,825	
Интернет банкарства има кључну улогу у обављању мојих банкарских активности.	0,672	
Интернет банкарства значајно олакшава моје банкарске активности.	0,754	
Интернет банкарства знатно убрзава обављање мојих банкарских активности.	0,778	
Интернет банкарства побољшава перформансе мојих банкарских активности.	0,810	
Интернет банкарства је користан за моје банкарске активности.	0,836	
Перципирана лакоћа коришћења (0,734; 0,932)		0,919
Лако је научити како се користи сајт интернет банкарства.	0,849	
Лако је урадити на сајту интернет банкарства оно што желим да урадим.	0,840	
Лако је запамтити како се користи сајт интернет банкарства.	0,888	
Коришћење и интеракција са сајтом интернет банкарства су јасни и разумљиви.	0,868	
Сајт интернет банкарства моје банке је лак за коришћење.	0,837	
Поверење (0,595; 0,895)		0,891
Интернет банкарство моје банке је веома поуздано и достојно мог поверења.	0,836	
Верујем у користи које су обећане услед коришћења сајта интернет банкарства.	0,811	
Сајт интернет банкарства моје банке испуњава дата обећања и обавезе.	0,830	
Интернет банкарство моје банке има за циљ најбоље интересе корисника.	0,671	
Сајт интернет банкарства ће радити исправно и када се не надгледа директно.	0,517	
Свеукупно, имам поверење у интернет банкарство моје банке.	0,897	
Сигурност и приватност (0,631; 0,910)		0,906
Нисам забринут-а у погледу сигурности коришћења интернет банкарства моје банке.	0,836	

Сајт интернет банкарства моје банке има механизме за безбедност личних и финансијских података корисника.	0,759	
Сајт интернет банкарства моје банке показује велику бригу о сигурности свих трансакција корисника.	0,850	
Интернет банкарство моје банке има могућности да осигура моју приватност у погледу личних и финансијских података.	0,886	
Подаци на сајту интернет банкарства моје банке неће бити дати другим компанијама или искоришћени у друге сврхе без моје сагласности.	0,777	
Моји лични и финансијски подаци на сајту интернет банкарства су заштићени од приступа хакера или неких неауторизованих лица.	0,631	
Ставови корисника (0,802; 0,953)		0,952
Коришћење интернет банкарства је добра идеја.	0,924	
Коришћење интернет банкарства је мудра идеја.	0,881	
Коришћење интернет банкарства је пријатна идеја.	0,857	
Коришћење интернет банкарства је позитивна идеја.	0,939	
Коришћење интернет банкарства је привлачна идеја.	0,874	
Намере у понашању (0,758; 0,926)		0,936
Намеравам да користим интернет банкарство моје банке у блиској будућности.	0,884	
Често ћу користити интернет банкарство моје банке у будућности.	0,881	
У будућности намеравам да користим интернет банкарство за већину мојих банкарских потреба.	0,876	
Верујем да ће моје интересовање за интернет банкарство да се повећа у будућности.	0,841	

Извор: Калкулација аутора

На основу вредности приказаних у Табели 4, које представљају вредности квадрираних корелација између посматраних варијабли, као и вредности просечне издвојене варијансе (AVE) за сваку варијаблу, утврђено је да су вредности AVE за све варијабле више од квадрираних вредности корелација датих варијабли с другим варијаблама, чиме се испуњава захтев за дискриминантну валидност модела.

Табела 4: Интеркорелациона матрица

	Перципирана корисност	Перципирана лакоћа коришћења	Поверење	Сигурност и приватност	Ставови потрошача	Намере у понашању
Перципирана корисност	1					
Перципирана лакоћа коришћења	0,440	1				
Поверење	0,560	0,536	1			
Сигурност и приватност	0,352	0,426	0,578	1		
Ставови	0,529	0,421	0,440	0,370	1	

потрошача						
Намере у понашању	0,484	0,487	0,582	0,423	0,534	1
AVE	0,610	0,734	0,595	0,631	0,802	0,758
АС	5,75	5,93	5,47	5,39	6,20	6,00
СД	1,19	1,13	1,09	1,15	1,15	1,13

Извор: Калкулација аутора

Модел структуралних једначина примењен је ради испитивања веза у утврђеном истраживачком моделу. На основу резултата ове анализе приказаних у Табели 5, примећује се да је од пет хипотеза, прихваћено четири. Перципирана корисност остварује позитиван и статистички значајан утицај на ставове потрошача према интернет банкарству ($\beta = 0,582$, $p < 0,001$), чиме се потврђује хипотеза Х1. Осим тога, треба истаћи да перципирана корисност има и највећи утицај на ставове потрошача у односу на остале посматране варијабле. На основу оваквог резултата, може се уочити да су за прихватање интернет банкарства потрошачима у Србији од највећег значаја продуктивност, уштеда времена, као и брзина обављања банкарских трансакција посредством интернета. Перципирана лакоћа коришћења такође има позитиван и статистички значајан утицај на ставове потрошача, али знатно мањи у односу на перципирану корисност ($\beta = 0,192$, $p < 0,05$). Овим резултатом се потврђује хипотеза Х2. Поред корисности, потрошачима је важно да сајт интернет банкарства буде лак за учење и коришћење, као и да не захтева велики напор.

Табела 5: Тестирање веза између варијабли у структуралном моделу

Хипотеза	Процена	Закључак
Х1: Перципирана корисност → Ставови потрошача	0,582***	Прихваћена
Х2: Перципирана лакоћа коришћења → Ставови потрошача	0,192**	Прихваћена
Х3: Поверење → Ставови потрошача	-0,040 ^{н3}	Није прихваћена
Х4: Сигурност и приватност → Ставови потрошача	0,184**	Прихваћена
Х5: Ставови потрошача → Намере у понашању	0,863***	Прихваћена

Напомена:*** значајно за $p < 0,001$; ** значајно за $p < 0,05$; није значајно

Извор: Калкулација аутора

Поверење корисника нема статистички значајан утицај на ставове потрошача ($\beta = -0,040$, $p > 0,05$), услед чега се хипотеза Х3 не може прихватити. Сигурност и приватност имају статистички значајан и позитиван утицај на ставове потрошача према интернет банкарству ($\beta = 0,184$, $p < 0,05$), што потврђује хипотезу Х4. Овај резултат указује на то да је у контексту прихватања интернет банкарства корисницима важно да осећају сигурност и безбедност у погледу њихових финансијских података и трансакција. На крају, ставови потрошача имају јак и позитиван утицај на њихове намере када је у питању будућа употреба интернет банкарства ($\beta = 0,863$, $p < 0,001$), чиме се потврђује хипотеза Х5.

Закључак

Основни циљ овог истраживања била је анализа фактора који утичу на ставове и намере корисника према коришћењу интернет банкарства у Србији. Имајући у виду чињеницу да овај начин коришћења банкарских услуга у Србији још увек није на високом нивоу, поготово у односу на развијене земље Европе, овакво истраживање добија на значају са аспекта друштвеног доприноса. Интернет банкарство, као савремен вид пружања банкарских услуга, има велики број предности и може донети значајне уштеде банкама у односу на традиционалан начин пружања ових услуга. Услед тога добијени резултати истраживања могу бити од велике користи за менаџере банака чији је циљ повећање стопе коришћења интернет банкарства.

Добијени резултати истраживања указују на неколико важних закључака. Анализом резултата се првенствено може уочити да од посматраних варијабли, перципирана корисност има највећи утицај на ставове потрошача према интернет банкарству. Овакви резултати су у складу с бројним постојећим емпиријским истраживањима (Suh & Han, 2002; Pikkarainen et al., 2004; Cheng et al., 2006; Lin et al., 2015). Поред корисности, на ставове потрошача позитивно утиче и перципирана лакоћа коришћења. Сличан резултат је добијен и у другим истраживањима (Curran & Meuter, 2005; Cheng et al., 2006; Lee, 2009; Lin et al., 2015). Наведени резултати указују да су корисницима важније користи и бројне предности које интернет банкарство нуди у односу на традиционално банкарство него напор који треба уложити ради учења и коришћења система интернет банкарства.

Неочекиван резултат добијен је у анализи утицаја поверења на ставове корисника, с обзиром на чињеницу да овај утицај није статистички значајан. Резултат је изненађујући, будући да поверење може бити значајан фактор за прихватање интернет банкарства, чији је утицај потврђен емпиријски (Suh & Han, 2002; Grabner-Kräuter & Faullant, 2008). С друге стране, добијени резултати указују на позитиван утицај сигурности и приватности на ставове корисника. Сличан резултат добијен је и у претходним истраживањима (Cheng et al., 2006; Hernandez & Mazzon, 2007). Будући да је интернет банкарство још увек у почетној фази развоја у Србији, евидентно је да је корисницима важан осећај сигурности трансакција и приватности података како би донели одлуку да користе ове услуге. На крају, емпиријски је потврђена јака и значајна веза између ставова корисника и њихових намера у погледу будућег коришћења интернет банкарства. Ова веза потврђена је готово у свим истраживањима која у фокусу имају ТАМ (Lai & Li, 2005; Lin et al., 2015) и указује на значај формирања позитивних процена и ставова корисника у вези с интернет банкарством за њихове будуће активности и понашање.

Идентификовање фактора који утичу на ставове и намере корисника у погледу употребе интернет банкарства од изузетног је значаја за разумевање жеља и потреба корисника, као и за дефинисање стратегија од стране менаџмента банака. Ово посебно може бити корисно у случају формулисања маркетинг стратегија и кампања ради повећања процента корисника услуга интернет банкарства и њиховог упознавања с бројним погодностима које оно носи. У промотивним кампањама посебан нагласак се може ставити на корисност и лакоћу коришћења као факторе који остварују највећи утицај на ставове потрошача. Међутим, како би се потрошачи који имају сумње и страх према обављању својих финансијских трансакција посредством интернета охрабрили да користе ове услуге, аспекти сигурности и приватности морају такође имати важно место у промоцији услуга интернет банкарства.

Спроведено истраживање има одређена ограничења. Основно ограничење представља чињеница да је истраживање спроведено у неколико градова Србије. Самим тим доводи се у питање могућност генерализације добијених резултата и њихове примене у другим земљама. Додатно ограничење истраживања јесте да постоје одређене варијабле које могу утицати на намере и ставове потрошача, а које нису биле укључене у модел и анализу овог истраживања. Такве варијабле могу бити друштвени утицај, кредибилитет банака, лична иновативност потрошача или ризик коришћења интернет банкарства. Осим тога, један од праваца истраживања могао би бити и утврђивање разлика у ставовима између припадника различитих сегмената потрошача према критеријумима као што су пол, старост, образовање, приходи и други.

Литература

- Agarwal, R., & Prasad, J. (1997). The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies. *Decision Sciences*, 28 (3), 557–582.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Atkinson, J. W. (1964). *An Introduction to Motivation*. New York: Princeton.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Belanger, F., Hiller, J., & Smith, W. (2002). Trustworthiness in electronic commerce: The role of privacy, security, and site attributes. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(3/4), 245-270.

- Boateng, H., Adam, D. R., Okoe, A. F., & Anning-Dorson, T. (2016). Assessing the determinants of internet banking adoption intentions: A social cognitive theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 65, 468-478.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum.
- Chechen, L., Yi-Jen, H., & Tung-Heng, H. (2016). Factors Influencing Internet Banking Adoption. *Social Behavior u Personality: An International Journal*, 44(9), 1443-1455.
- Cheng, J. M-S., Sheen, G-J., & Lou, G-C. (2006). Consumer acceptance of the Internet as a channel of distribution in Taiwan-a channel function perspective. *Technovation*, 26(7), 856-864.
- Cheng, T. E., Lam, D. Y., & Yeung, A. C. (2006). Adoption of internet banking: An empirical study in Hong Kong. *Decision Support Systems*, 42(3), 1558-1572.
- Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2001). Trust in internet shopping: instrument development and validation through classical and modern approaches. *Journal of Global Information Management*, 9(3), 23-35.
- Chong, A. Y. L., Ooi, K. B., Lin, B., и Tan, B. (2010). Online banking adoption: an empirical analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 28(4), 267-287.
- Curran, J. M., & Meuter, M. L. (2005). Self-service technology adoption: comparing three technologies. *Journal of Services Marketing*, 19(2), 103-113.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Davis, F. D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end user information systems: theory and results. Необјављена докторска дисертација. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Eriksson, K., & Nilsson, D. (2007). Determinants of the continued use of self-service technology: The case of Internet banking. *Technovation*, 27(4), 159-167.
- Eurostat, Individuals - internet activities. Преузето 15. 2. 2018. са сајта: http://ec.europa.eu/eurostat/product?code=isoc_ci_ac_i1&language=en&mode=view.
- Fishbein M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Boston: Addison-Wesley.

- Flavian, C., & Guinaliu, M. (2006). Consumer trust, perceived security and privacy policy - Three basic elements of loyalty to a web site. *Industrial Management & Data Systems*, 106(5-6), 601-620.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Galanxhi-Janaqi, H., & Fui-Hoon Nah, F. (2004). U-commerce: emerging trends and research. *Industrial Management u Data Systems*, 104(9), 744-755.
- Grabner-Kräuter, S., & Faullant, R. (2008). Consumer acceptance of internet banking: the influence of internet trust. *International Journal of Bank Marketing*, 26(7), 483-504.
- Grabner-Kräuter, S., & Kaluscha, E. A. (2003). Empirical research in on-line trust: a review and critical assessment. *International Journal of Human - Computer Studies*, 58(6), 783-812.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R., и Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., New York: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hanafizadeh, P., Keating, B. W., & Khedmatgozar, H. R. (2014). A systematic review of Internet banking adoption. *Telematics and Informatics*, 31(3), 492-510.
- Hernandez, J. M. C., & Mazzon, J. A. (2007). Adoption of Internet banking: proposition and implementation of an integrated methodology approach. *International Journal of Bank Marketing*, 25(2), 72-88.
- Howcroft, B., Hamilton, R., & Hower, P. (2002). Consumer attitude and the usage and adoption of home-based banking in the United Kingdom. *International Journal of Bank Marketing*, 20(3), 111-121.
- Jones, S., Wilikens, M., Morris, P., & Masera, M. (2000). Trust requirements in e-business. *Communications of the ACM*, 43(2), 81-87.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1996). *Frontiers of Electronic Commerce*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kesharwani, A., & Bisht, S. (2012). The impact of trust and perceived risk on internet banking adoption in India: An extension of technology acceptance model. *International Journal of Bank Marketing*, 30(4), 303-322.
- Lai, V. S., & Li, H. (2005). Technology acceptance model: an invariance analysis. *Information and Management*, 42(2), 373-386.

- Lee, K. W., Tsai, M. T., & Lanting, M. C. L. (2011). From marketplace to marketplace: Investigating the consumer switch to online banking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(1), 115–125.
- Lee, M. (2009). Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit. *Electronic Commerce Research And Applications*, 8(3), 130-141.
- Lin, F., Wu, H., & Tran, T. N. (2015). Internet banking adoption in a developing country: an empirical study in Vietnam. *Information Systems and E-Business Management*, 13(2), 267-287.
- Marakarkandy, B., Yajnik, N., & Dasgupta, C. (2017). Enabling internet banking adoption. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 263–294.
- Mathieson, K. (1991). Predicting user intention: comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior. *Information Systems Research*, 2(3), 173–191.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334-359.
- Montazemi, A. R., и Qahri-Saremi, H. (2015). Factors affecting adoption of online banking: A meta-analytic structural equation modeling study. *Information and Management*, 52(2), 210–226.
- Moon, J. W., & Kim, Y. G. (2001). Extending the TAM for a world-wide-web context. *Information and Management*, 38(4), 217–230.
- Народна Банка Србије, Број клијената по врстама појединих платних услуга. Преузето 15. 2. 2018. са сајта: <https://nbs.rs/internet/latinica/35/statistika/index.html>.
- Nasri, W., & Charfeddine, L. (2012). Factors affecting the adoption of Internet banking in Tunisia: An integration theory of acceptance model and theory of planned behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 23(1), 1-14.
- Nunnally, J. C. (1978). *Introduction to Psychological Measurement*, New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.
- Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluoto, H. I., & Pahnala, S. (2004). Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model, *Internet Research*, 14(3), 224-235.

- Polasik, M., & Wisniewski, T. (2009). Empirical analysis of internet banking adoption in Poland. *International Journal of Bank Marketing*, 27(1), 32-52.
- Salisbury, W. D., Pearson, R. A., Pearson, A. W., & Miller, D. W. (2001). Perceived security and world wide web purchase intention. *Industrial Management and Data Systems* 101(4), 165–176.
- Sathye, M. (1999). Adoption of Internet banking by Australian consumers: an empirical investigation. *International Journal of Bank Marketing*, 17(7), 324–334.
- Suh, B., & Han, I. (2002). Effect of trust on customer acceptance of Internet banking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1(3/4), 247–263.
- Suh, B., & Han, I. (2003). The Impact of Customer Trust and Perception of Security Control on the Acceptance of Electronic Commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 135-161.
- Szopiński, T. S. (2016). Factors affecting the adoption of online banking in Poland. *Journal of Business Research*, 69(11), 4763-4768. Doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.027.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Wang, H., Lee, M., & Wang, C. (1998). Consumer privacy concerns about internet marketing. *Communications of the ACM*, 41(3), 63-70.
- Weir, C.S., Anderson, J. N., & Jack, M. A. (2006). On the Role of Metaphor and Language in Design of Third Party Payments in ebanking: Usability and Quality. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(8), 770-784.
- Yanga, H. D., & Yoo, Y. (2004). It's all about attitude: revisiting the technology acceptance model. *Decision Support Systems*, 38(1), 19–31.
- Yiu, C. S., Grant, K., & Edgar, D. (2007). Factors affecting the adoption of Internet Banking in Hong Kong-implications for the banking sector. *International Journal Of Information Management*, 25(7), 336-351.
- Yousafzai, S., & Yani-de-Soriano, M. (2012). Understanding customer-specific factors underpinning internet banking adoption. *International Journal of Bank Marketing*, 30(1), 60-81.
- Yu, P., Balaji, M., & Khong, K. (2015). Building trust in internet banking: a trustworthiness perspective. *Industrial Management and Data Systems*, 115(2), 235-252.
- Zarpou, T., Saprikis, V., Markos, A., & Vlachopoulou, M. (2012). Modeling users' acceptance of mobile services. *Electronic Commerce Research*, 12(2), 225–248.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., и Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362-375.

Summary

The main purpose of this paper was analysis of factors which influence the consumers' attitudes and intentions regarding the use of internet banking. This is of great importance for understanding the needs of users, as well as for defining strategies by the management of banks. The research has shown that factors which have the strongest influence on consumers' attitudes are perceived usefulness, perceived ease of use and safety and privacy, while trust has no significant influence. Moreover, attitudes have strong, significant influence on behavioural intentions of consumers. Bearing in mind that use of internet banking services in Serbia is still not at a high level, especially in relation to the developed countries of Europe, this research can be of great importance for understanding the factors that drive adoption of this service. In terms of future research, it would be useful to include an analysis of the impact of additional variables on consumer attitudes and intentions, regarding the use of Internet banking.

Покушај систематизације теорије организације XX века

Toward Systematization of Organization Theory of the XX Century

Биљана Богићевић Миликић*

Универзитет у Београду, Економски факултет, Београд

Сажетак: Теорију организације XX века карактерише изразита фрагментираност и комплексност. До сада је било више покушаја, али не и општеприхваћених начина, да се све теорије класификују у одговарајућу типологију која би олакшала наше разумевање феномена организација. У овом раду су анализирани класификације које су стекле велику популарност у академској јавности и учињен је покушај креирања интегралног оквира за систематизацију теорије организације XX века.

Кључне речи: организациона теорија, класификација, критеријуми класификације

Abstract: Organization theory of the XX century is characterized by tremendous fragmentation and complexity. Until now there have been several attempts, although not generally accepted, to classify all theories and to produce a single typology which would smooth out understanding of phenomena within and around organizations. In this paper we analyzed the classifications which gained huge popularity among scholars and made an effort to develop an integral framework for systematization of organization theory of the XX century.

Keywords: organization theory, classification, classification criteria

Увод

Теорија организације представља систем мишљења о организацијама, базиран на резултатима истраживања структуре, функционисања и перформанси организација, као и понашања група и појединаца унутар њих (Pugh, 2007, стр. 12). Као и свака друга теорија, и теорија организације има за циљ да: организује наше мисли и идеје о организацијама, креира и објасни односе и међузависности између појединаца, група и појава у организацијама, унапреди наша предвиђања и очекивања од организација и обезбеди дубље разумевање организација, а тиме и света око нас (Hambrick, 2007; Miles, 2012).

Савремене перспективе и теорије које доприносе нашем разумевању организације значајно се разликују од оних које су биле актуелне деценијама уназад. Значајне промене у перспективама виђења организације с протоком времена могу се схватити и као развој једног дубљег нивоа разумевања организација и промена које се дешавају у њима и око њих, а које надограђује претходни ниво разумевања организација (Baum & Rowley, 2002). Многи аутори истичу да се нове типологије суштински базирају на раним радовима (Fenton &

* ✉ bbiljana@eunet.rs

Pettigrew, 2000, стр. 6), као и да многи рани радови, фундаментални концепти и принципи остају и даље важни како за савремене организације, тако и за организације будућности (Puranam, Alexy & Reitzig, 2014).

Теорију организације карактерише изразита фрагментираност и комплексност. Током последњих сто година појавио се огроман број теорија различитих аутора, и до сада је било више покушаја, али не и општеприхваћених начина, да се све оне на једноставан начин класификују у одговарајућу типологију која би олакшала разумевање феномена организација. Ово због тога што су се различите теорије у различитим временским периодима XX века бавиле различитим аспектима организације, на различитим нивоима анализе и базирајући се на различитим почетним дефиницијама организације. Свака нова концепција и теорија успела је да објасни само одређене специфичне организационе фрагменте, због чега представљају некомплетна и парцијална виђења и зарад чега организације не могу бити објашњене ниједном појединачном теоријом *per se*. Један од разлога за овакву ситуацију свакако је чињеница да је различитост и комплексност организација и њихових активности просто немогуће обухватити једном простом дефиницијом и/или теоријом. Други разлог може се наћи у чињеници да су ауторе теорија занимали различити аспекти организације, које су покушавали да објасне са становишта сопствених перспектива и коришћењем инструмената и концепата с којима су они лично фамилијарни. Зато се и критике које се упућују на рачун различитих теорија и концепата углавном ослањају на њихову дефицитарност, односно парцијалност у изучавању организационих феномена.

Осим предлагања различитих организационих теорија, многи аутори су покушавали и да предложе различите класификације организационих теорија, првенствено XX века, али засада не постоји општеприхваћена типологија за систематско проучавање теорије организације у том временском оквиру. Неке од важних теорија нису ни обухваћене предложеним класификацијама, а с друге стране, аутори су теорије изабрали, анализирали и груписали са аспекта једног или мањег броја критеријума класификације. У овом раду желимо да упоредимо и интегришемо различите познате критеријуме класификације организационих теорија и предложимо свеобухватнију систематизацију теорије организације XX века која би олакшала разумевање динамике организација у дужем временском периоду. У том смислу, у раду ћемо најпре представити и анализирати различите класификације, а затим ћемо предложити интегрални оквир за систематизацију теорије организације XX века.

1. Различите класификације организационих теорија

У релевантној литератури постоје бројни покушаји класификације организационих теорија XX века и, у зависности од критеријума класификације, дефинисања различитих теоријских перспектива. Ради бољег разумевања

различитих теоријских приступа истраживању организација, овде ћемо навести неке од њих, будући да разлике између њих могу да објасне узроке контрадикторности различитих тврђења и резултата на које се може наићи у литератури.

Једна од перспектива јаснијег сагледавања, систематизације и тиме разумевања организационих теорија јесте њихово груписање према *доминантној теми истраживања*. У Табели 1 представљени су неки од кључних аутора и радова који су се бавили истраживањем популарних тема у области организационих студија XX века. На основу Табеле 1 може се закључити да су се као основне теме истраживања у области организационих студија XX века издвојиле следеће: (а) организациона структура, (б) организација и њено окружење, (в) менаџмент, (г) процес доношења одлука, (д) људи у организацији, (ђ) функционисање организације и (е) организационо учење и промене (Pugh, 1988, 2007; Pugh & Nickson, 2016).

Табела 1: Класификација организационих теорија према доминантној теми истраживања

Доминантна тема истраживања	Најважнији доприноси: изабрани аутори и радови
ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА	Weber, M. (1947). <i>The theory of social and economic organization</i> . Free Press. Woodward, J. (1958). <i>Management and technology, problems of progress in industry</i> . 3, HMSO. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). <i>Organizations</i> . Wiley. Mintzberg, H. (1979). <i>The structuring of organizations</i> . Prentice-Hall. Williamson, O. E. (1985). <i>The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting</i> . Free Press. Bartlett, C. A., & Ghosal, S. (1987). Managing across borders: new organizational responses. <i>Sloan Management Review</i> , Fall, 43-53. Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. <i>Harvard Business Review</i> , Maj-June, 40-50.
ОРГАНИЗАЦИЈА И ЊЕНО ОКРУЖЕЊЕ	Burns, T. (1963). Industry in a new age. <i>New Society</i> , 31(18). Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). <i>The Management of Innovation</i> . Tavistock. Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). <i>Organization and Environment</i> . Harvard. Thompson, J. D. (1967). <i>Organizations in action</i> . McGraw-Hill. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). <i>The external control of organizations: a resource dependence perspective</i> . Harper & Row. Miles, R. E., и Snow, C. S. (1984). Fit, failure and the hall of fame. <i>California Management Review</i> , 26(3), 10-28. Hannan, M. T., и Freeman, J. H. (1977). The population ecology of organizations. <i>American Journal of Sociology</i> , 82, 929-964. Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? <i>Organizational Dynamics</i> , Summer, 42-63. Hofstede, G. (1980) <i>Culture's consequences</i> . Sage Publications.

МЕНАЏМЕНТ	<p>Taylor, F. W. (1947). <i>Scientific management</i>. Harper & Row, 1912 – Testimony to the House of Representatives Committee.</p> <p>Fayol, H. (1916, прев. на енгл. 1949). <i>General and industrial management</i>. Pitman.</p> <p>Follett, M. P. (1941). <i>Dynamic administration</i>. Pitman.</p> <p>Drucker, P. F. (1954). <i>The practice of management</i>. Harper & Row.</p> <p>Sloan, A. (1963). <i>My years with General Motors</i>. Doubleday.</p> <p>Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). <i>In search of excellence: lessons from America's best-run companies</i>. Harper & Row.</p> <p>Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. <i>Harvard Business Review</i>, July-August, 49-61.</p> <p>Ouchi, W. (1981). <i>Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge</i>. Addison-Wesley.</p> <p>Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. <i>Harvard Business Review</i>, July-August, 65-75.</p>
ФУНКЦИОНИСАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	<p>Barnard, C. I. (1938). <i>The functions of the executive</i>. Harvard University Press.</p> <p>Barnard, C. I. (1948). <i>Organization and management</i>. Harvard University Press.</p> <p>Etzioni, A. A. (1965). Organizational control structure. У J. G. March (yp.), <i>Handbook of Organizations</i>. Rand McNally.</p>
ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА	<p>March, J. G., Simon, H. A. (1958). <i>Organizations</i>. Wiley.</p> <p>Simon, H. (1960). <i>The new science of management decision</i>. Harper & Row.</p> <p>Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). <i>A behavioural theory of the firm</i>. Prentice Hall.</p> <p>Tannenbaum, A. S. (1968). <i>Control in organizations</i>. McGraw-Hill.</p> <p>Vroom, V. H. (1974). A new look at managerial decision making. <i>Organizational Dynamics</i>, 5, 66-80.</p>
ЉУДИ ОРГАНИЗАЦИЈИ	<p>Mayo, E. (1933). <i>The human problems of an industrial civilization</i>. Macmillan.</p> <p>Emery, F. E., & Trist, E. L. (1946). Socio-technical systems. У C. W. Churchman и M. Berhulst (yp.), <i>Management science, models and techniques</i>, vol. 2. Pergamon. Reprinted in F. E. Emery (yp.), <i>Systems Thinking</i>. Penguin.</p> <p>Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). <i>The motivation to work</i>. New York: John Wiley & Sons.</p> <p>McGregor, D. (1960). <i>The human side of enterprise</i>. McGraw-Hill.</p> <p>Likert, R. (1961). <i>New patterns of management</i>. McGraw-Hill.</p> <p>Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1962). The managerial grid. <i>Advanced Management Office Executive</i>, 1, 9.</p> <p>Likert, R. (1967). <i>The human organization: its management and value</i>. McGraw-Hill.</p> <p>Fiedler, F. E. (1967). <i>A theory of leadership effectiveness</i>. McGraw-Hill.</p> <p>Schein, E. H. (1978). <i>Career dynamics: matching individual and organizational needs</i>. Addison-Wesley.</p> <p>Shein, E. H. (1985). <i>Organizational culture and leadership: a dynamic view</i>. San Francisco, CA: Jossey-Bass.</p>
	DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited:

ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРОМЕНЕ И УЧЕЊЕ	<p>industrial isomorphism and collective rationality in organizational fields. <i>American Sociological Review</i>, 48, 147-160.</p> <p>Pettigrew, A. M. (1985). <i>The awakening giant: continuity and change in ici</i>. Blackwell.</p> <p>Argyris, C., & Schon, D. (1978). <i>Organizational learning: a theory of action perspective</i>. Addison-Wesley.</p> <p>Argyris, C. (1993). <i>Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to change</i>. Jossey-Bass.</p> <p>Senge, P. (1982). <i>The fifth discipline: the art and practice of the learning organization</i>. Century Business.</p> <p>Morgan, G. (1986). <i>Images of organization</i>. Sage.</p> <p>Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. <i>Harvard Business Review</i>, 69, 96–104.</p> <p>Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. NY: Oxford University Press.</p>
-------------------------------------	---

Извор: Адаптирано према Pugh (1988, 2007) и Pugh & Hickson (2016)

Други препознатљив покушај систематизације концепата у теорији организације XX века јесте коришћење *доминантне метафоре организације*, као базичног критеријума груписања. Док су у претходној класификацији као критеријум груписања узети само мајушни фрагменти организације који су предмет истраживања, у овој класификацији базична претпоставка јесте да су све теорије организације и менаџмента базиране на имплицитним метаформама (једној или више), које могу да дају донекле „ширу“ и интегрисанију слику организација. Свака метафора обликује наше перцепције и разумевање организација (Morgan, 1986), што онда води виђењу организације само кроз призму изабране групе концепата (и теорија) повезаних с том метафором (видети Табелу 2).

Табела 2: Осам метафора организације

Прихваћена метафора организације	Повезани концепти у теорији организације XX века
„Организације као машине“	<ul style="list-style-type: none"> - ефикасност, губици, одржавање, ред, програм, инпути и аутпути, стандардизација, производња, мерење и контрола, дизајн - теорија бирократије, научни менаџмент, административна теорија
„Организације као организми“	<ul style="list-style-type: none"> - живи организми, услови у окружењу, адаптација, животни циклуси, потребе, еволуција, опстанак најприлагодљивијих - теорија популационе екологије, теорије мотивације, теорије организације и окружења, контингентна теорија
„Организације као мозгови“	<ul style="list-style-type: none"> - учење, упоредна обрада информација, децентрализована контрола, интелигенција, повратна информација, знање, мреже - теорија одлучивања, теорије организационог дизајна, теорије учења
„Организације као	<ul style="list-style-type: none"> - друштво, вредности, веровања, закони, идеологија, ритуали, диверсификованост, традиције, историја, заједничка визија и мисија,

културе“	разумевање, квалитет, породица, корпоративна култура и супкултуре - теорије културног контекста
„Организације као политички системи“	- интереси и права, моћ, скривене агенде и тајни договори, ауторитет, алијансе, лидери, управљање конфликтима, плуралистичке организације - теорије управљања, теорије политике у организацији, теорије моћи
„Организације као физички затвори“	- свесни и несвесни процеси, репресија и регресија, его, порицање, пројектовање, копирање и одбрамбени механизми, нефункционалност, патријархална породица, потиснута сексуалност, смрт и бесмртност, анксиозност, лутке и медведићи, архетипови
„Организације као флукс и трансформација“	- континуиране промене, динамичка равнотежа, ток, самоорганизованост, хаос, комплексност, парадокс, егоцентризам vs. систематска слобода, организациона еволуција и промене, међузависност, логика дијалектичких промена, управљање флуksom
„Организације као инструменти доминације“	- репресија, наметнуте вредности, харизма, задржавање моћи, сила, експлоатација, принцип поделе и владај, дискриминација, корпоративни интереси

Извор: Адаптирано према Morgan (1986)

Трећа, можда најпопуларнија класификација организационих теорија јесте она која препознаје *три перспективе у проучавању организација*: рационалног система, природног система и отвореног система (Scott, 1992, 2003; Scott & Davis, 2007). Доминантна перспектива у проучавању организација, према ауторима, јесте перспектива рационалног система. Организације као рационални системи виђене су као формалне структуре које служе за остваривање специфичних циљева и њихови најважнији елементи су: стандардизација, специјализација, формализација и рационалност. Ова перспектива укључује теорију класичне организације (научни менаџмент и административну теорију), Веберову теорију бирократије и Сајмонову теорију ограничене рационалности. Перспектива организација као природног система види организацију као социјални систем који карактеришу бројне потребе, које морају бити задовољене уколико организација жели да опстане. Формалне структуре су ригидне и у оквиру њих се стварају неформална правила и обрасци понашања и комуникационе мреже вредности, идеја, очекивања и личних агенди. У ову перспективу сврставају се школа међуљудских односа и Бернарова теорија неформалне организације. Перспектива организације као отвореног система развија се након Другог светског рата. У њој су организације виђене као кибернетски системи, који имају сопствене механизме, комплексности и системе повратне спреге за самоевалуацију и чије је границе тешко одредити. Менаџери се прагматично понашају и занимају их планирање, контрола и радни процеси. Централне активности су размена, складиштење и претраживање информација. Мањи је фокус на формалној и неформалној организацији, а више на активностима које организацију покрећу и „гурају“ напред. Да би организација постала отворен

систем, потребно је да сазри и да се оспособи да самостално прибавља потребне ресурсе. Овој перспективи припадају контингентна и системска теорија.

Четврта класификација теорија организације представља донекле развијенији модел претходне класификације и препознаје *четири класе теорија организација*, а у зависности од тога на који начин се укрштају две димензије. Прва димензија односи се на то да ли одређена теорија посматра организацију као доминантно рационални или као природни модел. Рационални модели базирају се на претпоставци да једном када су дефинисани циљеви, онда се логички креирају сви елементи дизајна. Природни модели указују да појединци у организацији не прате строго правила и политике; они их радије модификују, а тек им се онда прилагођавају. Друга димензија се односи на то да ли одређена теорија види организацију као претежно отворен или претежно затворен систем. Теорије отвореног система полазе од претпоставке да су интерни организациони процеси и структура под утицајем окружења у којем функционишу. С друге стране, теорије затвореног система полазе од претпоставке да је организација детерминисан систем, који служи за остварење постављених циљева, при чему је окружење стабилно и непроменљиво, а ресурси за функционисање организације су доступни и обезбеђени. У Табели 3 представљене су четири класе теорија организације према поменуте две димензије у одговарајућем временском оквиру. Поред класа теорија наведених у Табели 3, постоје и *остали приступи*, који се не могу сврстати ни у један од четири квадранта његове матрице - критички и постмодернистички приступи организацији, као и *интегративни приступи* који синтетизују рационалне и природне моделе и отворене и затворене системе (Tossi, 2009).

Табела 3: Четири класе теорија организације

	<i>Теорије затвореног система</i>	<i>Теорије отвореног система</i>
<i>Рационални модели</i>	1900-1930 <i>Теорије формалне организације</i> Davis (1951)	1960-1970 <i>Контингентни и контекстуални модели</i> March, Simon (1958); Burns, Stalker (1961); Woodward (1965); Perrow (1970); Mintzberg (1979); Williamson & Ouchi (1981); Агенцијска теорија (1972)
<i>Природни модели</i>	1930-1960 <i>Међуљудски односи и неформална организација</i> Barnard (1938)	1970 - <i>Институционални и еколошки модели</i> Selznick (1949); Scott (1987); популациона екологија (1977)

Извор: Адаптирано према Tossi (2009)

Пета класификација је у покушај систематизације теорија укључила више критеријума и препознала *четири основне перспективе* (Hatch, 1997): (1) класичну (обухвата период почев од 1900); (2) модерну (почев од 50-их година), (3) симболичко-интерпретативну (почев од 80-их година) и (4)

постмодернистичку (почев од 90-их година). Перспективе се разликују према временском периоду, главним претпоставкама, речнику и теоретичарима, као и доприносима и утицајима других наука у различитим временским периодима. Нове перспективе не смеђују старе, већ утичу једна на другу и та интеракција производи континуиране промене, због чега је веома тешко направити једноставну типологију теорија организације. Кључни концепти у организационој теорији укључују: (1) организационо окружење (главне теорије о међусобном односу организације и окружења јесу: теорија ресурсне зависности, популациона екологија и институционална теорија); (2) стратегију и циљеве; (3) технологију; (4) социјалне структуре; (5) организациону културу и (6) физичку структуру организације. Главне теме у организационој теорији су: доношење одлука, моћ, политика, конфликти, контрола и идеологија, организационе промене и учење. У Табели 4 представљене су разлике између четири препознате теоријске перспективе.

Табела 4: Разлике између четири теоријске перспективе у организационој теорији

ПРИСТУП	Класична перспектива	Модернистичка перспектива	Симболичко-интерпретативна перспектива	Постмодернистичка перспектива
Временски период	1900 -	1950 -	1980 -	1990 -
Субјект/фокус	Утицај орг. на друштво, менаџмент	Организација кроз „објективне“ мере	Организација кроз „субјективне“ перцепције	Организациона теорија и теоретисање
Метод	Опсервација и историјски метод Лична рефлексија искуства	Дескриптивне мере, корелација између стандардизованих варијабли	Опсервација истраживача, етнографско интервјуисање	Деконструкције Критика теорија
Резултат	Типологије и теор. концепти Савети за менаџмент	Компаративна истраживања Мултиваријацио на статистичка анализа	Наративни текстови: студије случајева и етногр. студије	Рефлексије
Метафора	Машина	Организам	Култура	Колаж
Метафора организације	Машина дизајнирана и конструисана од стране менаџера, да се остваре постављени циљеви	Живи систем који обавља функције неопходне за опстанак и адаптацију у пријатељском окружењу	Скуп значења креиран и одржан од стране заједница кроз заједн. вредности, традицију и обичаје	Орг. теорија је колаж фрагмената знања и разумевања који чине нову перспективу
Метафора	Инжењер који	Зависан део	Артефакт који би	Теоретичар

менаџера	дизајнира и ради са орг. машином	адаптивног система	желео да постане орг. симбол	Теоретичар је уметник
Аутори	A.Smith (1776) K.Marx (1857) E.Durkheim (1893) F. W. Taylor (1911) H. Fayol (1919) M. Weber (1924) C. Barnard (1938)	H.Simon (1945, 1958) T. Parsons (1951) A. Gouldner (1954) J. March (1958), M. Dalton (1959), L. Bertalanffy (1968)	A. Schultz (1932) P. Selznick (1948) P. Berger (1966) T. Luckmann (1966) C. Geertz (1973) P. Ricoeur (1981)	M. Foucault (1972, 1973) C. Jencks (1977) J. Derrida (1978)

Извор: Адаптирано према Hatch (1997)

Најзад, последња класификација коју ћемо овде разматрати јесте она коју су понудили Шафриц, От и Јанг (Shafritz, Ott & Jang, 2011), а која препознаје разлике између *осам група теорија*: (1) класичну теорију организације; (2) неокласичну теорију организације; (3) теорију људских ресурса / перспективу организационог понашања; (4) теорије организације и окружења; (5) модерну структуралну теорију организације; (6) теорије организационе културе и промена; (7) теорије моћи и политике у организацији и (8) економске теорије организације. Групе се разликују према: временском оквиру, разумевању организација и теми истраживања. У Табели 5 представљене су карактеристике сваке од препознатих група теорија организације.

Табела 5: Осам група теорија организације

1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960
Класична теорија организација -циљ постојања организације је остварење произ. и екон. циљева; -постоји један најбољи начин организовања производње који је резултат научних анализа; -максимиз. произв. остварује се специјализацијом и поделом рада; -људи и орг. се рационално понашају. <u>Представници:</u> A. Smith, F.W.Taylor, H. Fayol, F. Gilbreth, L. Gilbreth, H. L.Gantt,			Неокласична теорија организације -ревидира класичну теорију - посебно њено минимизирање улоге људи у организацији, потребе за координацијом између орг. јединица, интерно-екстерне организ. односе и процесе доношења одлука -одбацивање сувише поједностављеног механичког виђења организације		Теорија људских ресурса/ Перспектива организационог понашања -организације постоје да би задовољавале људске потребе (не важи и обрнуто); -организ. и људи требају једни другима: организ. су потребни идеје, енергија и талентовани људи, а људима су потребни каријера, плата и шансе; <u>Представници:</u> E.Mayo, M.P.Follett, A.Maslow, D.M.McGregor, I.L.Janis	

<p>M.Weber, L. Gullick</p> <p>Теорије организације и окружења</p> <p>-организација је отворен систем међузависних активности уклопљених и зависних од ширег окружења;</p> <p>-систем је организован скуп делова које обједињују дефинисане процедуре, а који је креиран ради остварења специфичних циљева или опште сврхе постојања.</p> <p>-системска теорија, институционална теорија, теорија ресурсне зависности</p> <p><u>Представници:</u> D.Katz и R.Kahn, J.D.Thompson, J.W. Meyer & B.Rowan, J.Pfeffer и G.R. Salancik, G.R. Karroll и M.T. Hannan</p>	<p>-једна од главних тема: организација није самодовољно острво изоловано од свог окружења</p> <p><u>Представници:</u> C. Barnard, R.Merton, H.A.Simon, P.Selznick, R.M.Cyert, J.G. March, M.Dalton, T. Parsons, W.F.White</p>	<p>Модерна структурална теорија организације</p> <p>-организације су рационалне институције чија је сврха да остваре циљеве кроз правила и формални ауторитет; орг. контрола и координација су кључни за рационал. понашање;</p> <p>-постоји најбоља структура за сваку организацију, са аспекта циљева, окружења, технологије итд; специјализација и подела рада унапређују квалитет и обим производње.</p> <p><u>Представници:</u> T.Burns и G.M. Stalker, P.N. Blau и W.R.Scott, A.H. Walker и J.W.Lorsch, H. Mintzberg, R.M.Burton и B. Obel</p>
<p>Теорије организационе културе и промена</p> <p>-орг. културу чине: вредности, веровања, норме, перцепције, симболи, обрасци понашања;</p> <p>-орг. култура која рефлектује непожељне вредности (нпр. хијерархију, ригидност, хомогеност, затворене мреже) ограничава флексибилност и спровођење дугорочних промена; циљ је да се замене онима у којима се вреднују хориз. комуникације, отворене мреже, флексибилност, респонзивност, оснаживање појединаца и група итд.</p> <p><u>Представници:</u> W.E.Deming, E.Jacques, E.Schein, W.H.White, T.Peters и</p>	<p>Теорија моћи и политике у организацији</p> <p>-организације су комплексни системи појединаца и коалиција, у којима свако има сопствене интересе, вредности, преференције, перспективе и перцепције;</p> <p>-коалиције стално конкуришу једне другима за ресурсе;</p> <p>-утицај је примарно „оружје“;</p> <p>-циљеве ретко постављају појединци који имају формални ауторитети; они су резултат преговора између појединаца и коалиција.</p> <p><u>Представници:</u> R.M.Kanter, J.Pfeffer, J.March, H. Mintzberg, J.D. Thompson, J.R.P French и B.Raven</p>	<p>Економска теорија организације</p> <p>-користи концепте и алате из области економије у циљу анализе интерних процеса и структуре фирме (стр. 243);</p> <p>-анализира проблеме: како стимулисати менаџере и др. запослене да раде у интересу оних који контролишу, односно у случају држ. организација оних који доносе политике и алоцирају ресурсе.</p> <p>-агенцијска теорија, теорија трансакционих трошкова, теорија цена</p> <p><u>Представници:</u> M.C.Jensen & W.H.Meckling, O.E. Williamson, J.Locke, J.J. Rousseau, R.Cyert и J. March</p>

R. Waterman, A. Kennedy,	T. Deal G. Morgan	и				
2000	1990	1980	1970	1960	1950	

Извор: Адаптирано према Shafritz, Ott & Jang (2011)

2. Дискусија и закључак

Без обзира на велики број покушаја да се теорија организације XX века систематизује, управо због своје фрагментираности и комплексности, свака класификација теорија мора се схватити условно, будући да различити аутори оперишу с различитим категоризацијама, мада често и с различитим називима за исте ствари. Анализа различитих класификација теорија организације XX века представљених у претходном одељку указује на неколико закључака.

Прво, класификације организационих теорија које се базирају на једном једином критеријуму за груписање свакако су дефицитарне са аспекта дубљег разумевања одређених група теорија. Тако, на пример, класификација представљена у Табели 1 (према доминантној теми истраживања) не даје много информација о коришћеном методу анализе или о претпоставкама о начину функционисања и опстанка организације. На основу изабраних радова може се донекле закључивати о временским оквирима почетка истраживања одређених тема. Штавише, груписање радова према доминантној теми може да покаже на који начин су истраживања одређене теме еволуирала током стотинак година: одакле се кренуло, када и где се стигло. Могу да се препознају чињенице о посматраном феномену, да се уоче правилности (или обрасци) понашања и да се идентификују процеси који могу да објасне уочене обрасце. Може се детаљније описати конкретна појава (тема), јер се „види“ из више углова (нпр. историјског, економског, социолошког, психолошког, културолошког), а добијене информације и сазнања могу се уклопити у преферирани теоријски оквир, чиме се долази до научно прихватљивог објашњења истраживане појаве. Суштина је у мисаоној анализи истраживане појаве (теме), изолованој из социјалног контекста у којем се манифестује (Пејановић, 2009). С друге стране, груписање теорија организације према доминантној теми истраживања свакако доводи до „изоловања“ истраживане појаве, али не даје пуно информација о теоријским перспективама и приступима или методама истраживања конкретне појаве (теме). Слично је и с класификацијом представљеном у Табели 2 (према доминантној метафори организације). Ово због тога што метафоре, у суштини, имају парадоксалну улогу: док су, с једне стране, кључне за објашњавање и разумевање одређених аспеката организације, дотле, с друге стране, замагљују или потпуно игноришу неке друге аспекте организације, па не постоји ни једна једина појединачна теорија или метафора која нам омогућује да видимо и разумемо организацију у свим њеним аспектима (Morgan, 1986). Слично је и с применом само метафоре за потребе систематизације концепата и теорија организације XX века. С једне стране, осветљава „ширу слику“ организације из

угла одређене групе теорија, а с друге нас оставља ускраћеним за њихово много дубље и комплексније разумевање: да ли су засноване на неким другим претпоставкама о организацијама, а не само на њиховим метафорама, да ли су се те претпоставке мењале с протоком времена, да ли су њихово уже и шире окружење или метод истраживања утицали на резултате и промене у нашем разумевању организација и тако даље.

Друго, ниједна од представљених класификација није обухватила све или већину значајнијих теорија организације, које се и данас изучавају у академским институцијама. Ово вероватно због тога што је свака од њих омеђена изабраним критеријумима груписања и личним избором аутора. То чини непотпуним „мозаик“ теорије организације XX века и отежава дубље разумевање степена развијености истраживања организација у посматраном временском периоду.

Треће, анализиране класификације се истовремено и разликују и донекле преклапају, и то како у погледу јасноће критеријума класификације, тако и у погледу (сличног, али и различитог) временског дефинисања различитих теоријских перспектива, (различитих) назива (некада истих, а мало различитих) теоријских перспектива и (сличног, али и различитог) препознавања кључних доприноса релевантних аутора XX века. С једне стране, сасвим је логично да се с временом, с појавом нових емпиријских и других истраживања, теоријске перспективе мењају, утичу једна на другу, између њих се померају границе, па их је тешко прецизно, већ је могуће само их условно раздвојити. С друге стране, анализиране класификације, узете све заједно, уместо да појасне веома комплексну слику теорија организације XX века, пре стварају висок степен когнитивне конфузије, збрке и нереда.

Четврто, анализа представљених класификација показује да су аутори у покушају да логички групишу теорије користили један или већи број критеријума. Тако су се као најважнији критеријуми који се „појављују“ и/или „понављају“ у различитим класификацијама издвојили следећи: (1) тема истраживања; (2) метафора организације; (3) временски оквир; (4) метод истраживања; (5) виђење организације као отвореног vs. затвореног система; и (6) виђење организације као рационалног vs. природног (социјалног) система. При томе, ниједна од разматраних класификација не даје свеобухватну систематизацију теорија организације XX века интегрисањем свих препознатих критеријума. Неки аутори се баве временским уоквиривањем група теорија (нпр. Scott, Tossi & Shafitz et al.), док други уопште и не узимају у обзир временску димензију (нпр. Morgan), или само одређују почетак настанка одређене перспективе (нпр. Hatch, Pugh & Pugh, Davis). Неки аутори полазе од доминантне метафоре организације, док други свако виђење организације, комбиновањем две базичне димензије (отворен vs. затворен систем, и рационалан vs. природни систем), сврставају у тродимензионалну (нпр. Scott) или четвородимензионалну матрицу (нпр. Tossi). Неки се баве доминантним методом истраживања, други

опет не. Избор кључних аутора је такође омеђен изабраним критеријумом класификације и личним избором аутора, чиме се затвара простор, односно из слике „бришу“ важни доприноси. Тиме класификације теорија уместо да унесу ред, појасне одређене теорије и олакшају и омогуће њихово дубље разумевање у контексту у којем су настале, пре уносе збрку, неред и конфузију.

Зато сматрамо да је неопходно да се у трагању за разумевањем пође од интегрисаног приступа: потребно је учинити покушај повезивања претходних класификација и креирања интегралног оквира за систематизацију теорије организације XX века, као што је представљено у Табели 6.

Табела 6: Предлог јединственог оквира за систематизацију теорије организације XX века

ПЕРСПЕКТИВЕ (претпоставке о организацијама)	ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ КАО ЗАТВОРЕНОГ СИСТЕМА	ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ КАО ОТВОРЕНОГ СИСТЕМА	
ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ КАО РАЦИОНАЛНОГ СИСТЕМА	Модел организације	<i>Затворени рационални модели</i>	<i>Отворени рационални модели</i>
	Временски оквир	1900-1930	1950-1985
	Теме истраживања	формална организациона структура, менаџмент	Организација и њено окружење, доношење одлука, орг. дизајн
	Метафора организације	<i>Организације као машине</i>	<i>Организације као мозгови</i>
	Метод	-осервација, историјски метод, лична рефлексивна искуства	-компаративна истраживања, мултиваријациона статистичка анализа
	Кључне теорије/ приступи и аутори/ доприноси	<u>Научни менаџмент</u> (Taylor, 1903, 1911; Gantt, 1910; Gilbreth(s), 1912, 1917), <u>Административна теорија</u> (Fayol, 1916), <u>Теорија бирократије</u> (Weber, 1924)	<u>Карнеги школа</u> (Simon, 1947; March и Simon, 1958; Cyert и March, 1963), <u>Контингентна структурална теорија</u> (Lawrence и Lorsch, 1967; Woodward, 1965; Thompson, 1967; Perrow, 1967; Mintzberg, 1979), <u>Економске теорије организације</u> (Jensen и Meckling, 1976; Williamson, 1985)

ПЕРСПЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ КАО ПРИРОДНОГ (СОЦИЈАЛНОГ) СИСТЕМА	Модел организације	<i>Затворени социјални модели</i>	<i>Отворени социјални модели</i>
	Временски оквир	1930-1960	1950 - 2000
	Теме истраживања	-људи у организацији, неформална организација	-организационе промене и учење, моћ и политика у организацији, организациона култура
	Метафора организације	<i>Организације као организми</i>	<i>организације као организми, организације као политички системи, организације као флукс и трансформација, организација као култура</i>
	Метод	-етнографске студије, интервјуисање, опсервације	-студија случаја, деконструкције, критика теорије, анкетирање, мултиваријациона стат. анализа
	Кључне теорије/ приступи и аутори/ доприноси	<u>Школа међуљудских односа</u> (Mayo, 1933; Barnard, 1938), Maslow, 1943; McGregor, 1960; Herzberg, Mausner и Snyderman, 1959; Likert, 1961)	<u>Системска теорија</u> (Bertalanffy, 1951, 1956, 1968; Boulding, 1956; Katz и Kahn, 1978; Emery и Trist, 1960), <u>Институционална теорија</u> (Selznick, 1949; Di-Magio и Powell, 1983; Meyer и Rowan, 1977), <u>Теорија ресурсне зависности</u> (Pfeffer и Salancik, 1978), <u>Теорија популационе екологије</u> (Hannan, Freeman, 1977), <u>Теорије културе</u> (Jaques, 1952; Schein, 1985; Peters и Waterman, 1982; Deal и Kennedy, 1982), <u>Теорије промена и учења</u> (Lewin, 1947; Pettigrew, 1985, 1990; Kotter, 1986; Argyris и Schon, 1978; Senge, 1990; Nonaka, 1991)

Извор: Аутор

Предложени оквир за систематизацију теорије организације XX века, представљен у Табели 6, препознаје четири групе теорија, које описују четири основна типа виђења и начина истраживања организације у теорији XX века: (1) затворени рационални модели (1900-1930); (2) затворени социјални (природни) модели (1930-1960); (3) затворени рационални модели (1950-1985) и (4) отворени социјални (природни) модели (1950-2000). Груписање теорија извршено је према неколико критеријума: (1) доминантна претпоставка о организацијама – перспектива (најопштији критеријум); (2) временски оквир; (3) преовлађујуће

теме истраживања; (4) метафора(е) организације; (5) метод(и) истраживања; (6) кључне теорије и изабрани аутори/доприноси. Селекција укључених аутора извршена је на основу њиховог значаја и доприноса развоју теорије организације и заступљености у уџбеницима из различитих области организације на високошколским установама како у Србији, тако и широм света. Њихови изабрани радови наведени су у списку литературе.

Верујемо да ће предложени оквир за систематизацију теорија организације XX века пружити јаснију слику и помоћи у њиховом дубљем разумевању. Будући правци истраживања у овој области могли би се наћи у укључивању додатних заједничких критеријума – карактеристика препознатих теоријских перспектива који ће допринети њиховом дубљем разумевању и профилисању, као и у додавању аутора и њихових радова који нису укључени.

Литература

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison Wesley Publishing Company.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baum, J. A. C., & Rowley, T. J. (2002). Companion to organizations: an introduction. У J. A. C. Baum (yp.), *Companion to organizations* (стр. 1-34). Blackwell Publishers.
- Boulding, K. (1956). General systems theory - the skeleton of science. *Management Science*, 2(3), 197-208.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley Publishing Company.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). *Socio-technical systems, management sciences, models and technique*. London: Pergamon.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Fenton, E. M., & Pettigrew, A. M. (2000). Theoretical perspectives on new forms of organizing. У A. M. Pettigrew & E. M. Fenton (yp.), *The Innovating Organization* (стр. 1-46). London: Sage.

- Gantt, H. L. (1910). *Work, wages, and profits: their influence on the cost of living*. New York: Engineering Magazine Company.
- Gilbreth, F. B. (1912). *Primer of scientific management*. D. Van Nostrand Company.
- Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (1917). *Applied motion study: a collection of papers on the efficient method to industrial preparedness*. Sturgis & Walton Company.
- Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50, 1346-1352.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population of ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Jaques, E. (1952). *The changing culture of a factory*. New York: Dryden Press.
- Jensen, M., и Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Kotter, J. P. (1986). *The general managers*. Free Press.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-30.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory*. New York: John Wiley & Sons, Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Perrow, C. (1986). *Complex organisations: a critical essay*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Пејановић, П. (2009). Методи квалитативних истраживања у друштвено-економској (и агроекономској) науци. *Летопис научних радова*, 33(1), 5-18.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: continuity and change*. Oxford: ICL Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Pugh, D. S. (1988). *Organization theory: selected readings*. 2nd ed. Penguin Books.
- Pugh, D. S. (2007). *Organization theory: selected classic readings*. 5th ed. Penguin Books.
- Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (2016). *Great writers on organizations*. The 3rd omnibus edition. New York: Routledge.
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's new about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162-180.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations, rational, natural and open systems*. 2nd. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural and open systems*. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: rational, natural, and open system perspectives*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Shafritz, J. M., Ott, S. J., & Jang, Y. S. (2011). *Classics of organizational theory*. 7th ed. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. Oxford: Macmillan.
- Taylor, W. F. (1903). *Shop management*. American Society of Mechanical Engineers.
- Taylor, W. F. (1911). *Principles of scientific management*. New York, London: Harper & brothers.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tossi, H. L. (2009). *Theories of organization*. London: Sage.
- Von Bertalanffy, L. (1956). General system theory. У F. E. Emery (yp.), *General System*. Yearbook of the Society for the Advancement of General System Theory.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Woodward, J. (1965). Review of industrial organization: theory and practice. *American Sociological Review*, 32, 313–315.

Summary

This paper analyzes different classifications of organization theory in the XX century in order to shed light on major perspectives in organisational research. The paper analyses six different classifications, offered by the following authors: Pugh (1988, 2007) and Pugh & Davis (2007), Morgan (1986), Hatch (1997), Tossi (2009), Scott (1992, 2003) and Scott & Davis (2007), and Shafitz et al. (1911). The analysis has shown that existing classifications and typologies are rather confusing and insufficient in capturing the complexity of the organization theory in the XX century. Therefore an integral framework for systematization of theories has been proposed.

Characteristics of ambitious entrepreneurs in Southeast Europe region: high-growth expectation concept

Карактеристике амбициозних предузетника у Југоисточној Европи: концепт очекивања високог раста подухвата

Миодраг Петровић*

Докторант, Универзитет у Новом Саду, Економском факултету у Суботици, Суботица

Бојан Лековић**

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица

Abstract: The main objective of this paper is to determine the factors of influence on high-growth expectations in order to determine the characteristics of these entrepreneurs in SEE region. For the purpose of this research, data from the Global Entrepreneurship Monitor was used. For the purpose of this research, the authors included six countries in research sample of South East Europe: Slovenia, Croatia, Hungary, Romania, Bosnia and Herzegovina, and FYR of Macedonia. An exploratory sample of the mentioned countries was 12027 respondents and 231 entrepreneurs with high-growth expectations. Data analysis was made through the SPSS program for statistical analysis. Nature of the observed variables has conditioned usage of Logistic regression. Our findings demonstrate that entrepreneurial motives, entrepreneurial KSA's, innovation and internationalization activity have a positive relationship with high-growth expectations.

Keywords: entrepreneurship, growth, innovation, motives, internationalization

Сажетак: Циљ овог истраживања јесте детерминисање фактора од утицаја на развој аспирација према расту предузетничког подухвата, како би се утврдиле карактеристике ове групе предузетника на територији Југоисточне Европе. За потребе овог истраживања коришћена је база података *Global Entrepreneurship Monitor*-а. Истраживачки узорак чини шест земаља Југоисточне Европе: Словенија, Хрватска, Мађарска, Румунија, Босна и Херцеговина, БЈР Македонија. Број испитаника на територији ових шест земаља износио је 12.027 појединаца, од којих 231 предузетник са аспирацијама ка високом расту предузетничких подухвата, засновано на броју запослених. Анализа података вршена је уз помоћ статистичког алата SPSS, а сама природа посматраних варијабли условила је коришћење логистичке регресије. Резултати истраживања указали су на позитиван утицај предузетничких знања, вештина и способности; мотивације; иновације и интернационализације пословања на предузетникова очекивања у правцу високог раста предузетничког подухвата када је у питању број запослених у посматраном периоду од наредних пет година.

Кључне речи: предузетништво, раст, иновације, мотиви, интернационализација

* ✉ mr.miodrag.petrovic@gmail.com

** ✉ bojan.lekovic@ef.uns.ac.rs

Introduction

Entrepreneurship represents the basis of the economic activities of developed countries. It has an influence on economic development and an increase in employment rates by generating new jobs. Creating new jobs is the entrepreneurial aspiration for achieving the growth of an entrepreneurial venture. The impact of personal characteristics of entrepreneurs on the development of entrepreneurial venture aspirations in the form of high growth is evident. However, not only the influence of psychological characteristics but also the influence of demographic characteristics, the characteristics of the entrepreneurial enterprise and the business environment within which it exists, is evident. Why do some entrepreneurs show a greater tendency towards the aspirations for the growth of an entrepreneurial enterprise, which factors influence the development of this type of entrepreneur's aspiration? These research questions represent the unlimited potential for future research ventures, at least as far as entrepreneurial aspirations are concerned, a more concrete growth of entrepreneurial endeavors.

The main objective of this paper is to determine factors that have an influence on high-growth aspiration in order to determine the characteristics of these entrepreneurs in SEE region. This paper aims to contribute to existing literature which studies the effect of entrepreneurial knowledge and skills (KSA's), as well as entrepreneurial motivation, innovation, and internationalization as an entrepreneurial aspiration, positioning it in the context of developing countries of SEE region, which is generally understudied. An exploratory sample of countries is selected based on their affiliation to the region, close proximity, and similar historical heritage since they are post-socialist. The paper consists of three parts. In the first part, we presented the main theoretical sources that are dealing with the high-growth expectation concept. The second part of the paper is related to our empirical research and the last part reflects our discussion on reached results, as well as suggestions for future studies and some practical implication.

1. Theoretical background

Individual KSA's are one of the causes that determine the entrepreneurial intentions. Some authors (Sanchez, 2013) have recognized education as an influential element that can affect entrepreneurial KSA's. However, high educational attainment can also allow a greater recognition of a variety of business opportunities and provide the individuals with the skills required to exploit these opportunities as well as the confidence to become entrepreneurially active (Wilson et al., 2007). Baum et al. (2001) have identified the knowledge, skill, and abilities of a potential entrepreneur. Identified KSA's can be recognized as a basis for potential entrepreneurial intentions as well as for nascent entrepreneurs who are already involved in business start-ups.

Human resource discipline recognizes KSA's as a human capital asset at individual and firm level (Cabello-Medina et al. 2011) and some previous studies have identified it as competency with a significant influence of entrepreneurial growth expectations (Bosma et al., 2004). In the attempt to include the category of human capital, which is intangible, the most commonly used level of education as a non-task related human capital attribute (Cassar, 2006). Besides education, self-efficacy can be observed as another human capital attribute. Self-efficacy can compensate for lack of resources, such as financial resources, which is a constraint for many entrepreneurs (Chandler and Hanks, 1998). Individuals who have a high dose of self-efficacy in performing a particular task have more chances to pursue and then persist in that task than individuals who have a lower level of self-efficacy (McGee et al., 2009). In addition to human capital, the importance of influence on high-growth expectations also has social capital, as confirmed by Bosma et al. (2004). Beside self-efficacy, it is also necessary to mention networking as one of the skills of entrepreneurs from the social category, which has an unambiguous influence on the growth of entrepreneurial venture.

H1: Entrepreneurial KSA's has a significant positive influence on high-growth expectations of entrepreneurs in Southeast Europe region.

Motivation based on stimulants can occur in several different forms. According to Giacomini et al. (2007), three motivational factors influencing entrepreneurship as a result of the observed chances are observed market opportunities, social status, and profit. The observed market opportunity is an opportunity to start an entrepreneurial endeavor and to convert ideas or inventions with the aim of profitable exploitation. Taking into account the motive for starting an entrepreneurial enterprise, according to GEM methodology, we distinguish two basic types of entrepreneurs, in question, are necessity-driven and opportunity-driven entrepreneurs. Opportunity-driven entrepreneurs are the people that drive entrepreneurial ventures for the sake of profitable exploitation of perceived chances while necessity-driven entrepreneurs represent the people who run the venture out of the absence of alternatives. Thus, it is evident that opportunity-driven entrepreneurs have more human and financial resources (Caliendo and Kritikos, 2009), predict a more profitable chance (Block and Wagner, 2010), which leads to higher earnings. This concept has been supported by many authors from the field of entrepreneurship (Williams/Williams, 2014; Block et al. 2015; Fairlie/Fossen, 2017; Angulo-Guerrero et al. 2017). Characteristics of necessity-driven entrepreneurs create the assumption of lower aspirations and high-growth intentions. That does not mean that the enterprise has no potential for growth or that it will not achieve growth. Mainly, entrepreneurial venture growth, in terms of increasing the number of employees, is mainly related to opportunity-driven entrepreneurs (Lecuna et al., 2017).

H2: Entrepreneurial motivation (opportunity-based) has a significant positive influence on high-growth expectations of entrepreneurs in the Southeast Europe region.

If we look at the long-term, innovations are treated as a prerequisite for competitive advantage, enterprise survival, its development, and growth. The innovative capacity of the enterprise is largely determined by human resources, knowledge, and skills. When we talk about highly educated, qualified, trained, capable individuals, future entrepreneurs, we think of entrepreneurs who are guided by perceived opportunities, who are developing new products and launching new entrepreneurial ventures with a view to profitable exploitation of their ideas. Entrepreneurial firms reach for growth by launching new products or attracting new customers or effecting a combination of both (Kyläheiko et al. 2011). More innovation generates more growth which promotes higher levels of employment and job creation (Colombelli et al. 2013). A larger number of studies that have studied the specific relationship between innovation and growth intentions have confirmed its positive influence (Coad and Rao, 2008; Corsino and Gabrielle, 2010; Colombelli et al. 2013).

In today's globalization of business and under the conditions of evident market liberalization, entrepreneurs and their businesses have to make use of all the facilitated conditions for appearing in other markets. The ability to access other markets, tailoring the business offer to consumers' demands, is an opportunity for achieving the growth of an enterprise, which sometimes appears to be within the boundaries of national borders. Internationalization of business not only influences company business growth, but it inevitably affects the development of product/service or process innovation. Along with the strengthening of the world economy globalization process, an interest in the internationalization of entrepreneurial ventures is noticed in the last decade (Cavusgil and Knight, 2015; González-Pernía et al. 2015; Amoros et al. 2016). According to the research of Verheul and Van Mil (2011) internationalization is positively associated with growth aspiration. Creation of a global market has opened up numerous chances of achieving growth due to the international presence (Carpenter and Fredrickson, 2001) and on the basis of increased sales on foreign markets. Some research studies have confirmed the positive influence of internationalization on the entrepreneurial venture growth (Hessels and Parker, 2013; McCormick and Fernhaber, 2017).

H3: Entrepreneurial aspirations (innovation and internationalization) has a significant positive influence on high-growth expectations of entrepreneurs in the Southeast Europe region.

2. Research methodology

For the purposes of this research, the authors included six countries in research sample of South East Europe: Slovenia, Croatia, Hungary, Romania, Bosnia and Herzegovina, and FYR of Macedonia. An exploratory sample of the mentioned countries was 12027

respondents, which is presented in Table 1. The total number of high-growth entrepreneurs within this sample was 231.

Table 1 – Research sample

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hungary	2000	16.6	16.6	16.6
	Romania	2021	16.8	16.8	33.4
	Croatia	2000	16.6	16.6	50.1
	Slovenia	2002	16.6	16.6	66.7
	Bosnia and Herzegovina	2004	16.7	16.7	83.4
	Macedonia	2000	16.6	16.6	100.0
	Total	12027	100.0	100.0	

Source: Author's calculations

Authors chose *TEA: Exp. job growth ≥ 10 persons and ≥ 50 percent* (TEAyyJOB) as a dependent variable which symbolizes high-growth expectations which were measured by the following answers: (0) no, (1) yes. Since the subject area of this paper includes KSA's, entrepreneurial motives, innovation and internationalization of new business venture, the authors of the paper decided to include the following variables in the study of this problem area. Influence of entrepreneurial knowledge, skills and abilities were measured by the following questions: 1. *Do you know someone personally who started a business in the past 2 years?* (knownt) 2. *Do you have the knowledge, skill, and experience required to start a new business?* (suskill) (Lecuna et al., 2017). Based on a previous study (Arroyo et al. 2016; Močnik and Širec, 2016; Širec and Tominc, 2017) innovation as an entrepreneurial aspiration, was measured with the following question: *product is new to all or some customers* (TEANEWPR). Internationalization of new business venture was measured by entrepreneurs strong export orientation *TEA: strong international orientation - more than 25% of customers from outside country* (TEAEXPST). In accordance with previous research (Lecuna et al. 2017) entrepreneurial motives were measured by the following question: *are you involved in this start-up to take advantage of a business opportunity or because you have no better choices for work* (motives). For the purpose of logistic regression, we recoded variable of entrepreneurial motivation in 0 = opportunity motive and 1 = necessity motive. The analysis of entrepreneurial motives was made on the basis of a question "Are you involved in this start-up to take advantage of a business opportunity or because you have no better choices for work?. The available answers to this question were voiced: "(1) take advantage of the business opportunity; (2) no better choices for work; (3) combination of both of the above; and (4) have a job but seek better opportunities". We chose answers 1 and 4 and recoded them in order to create a new value 0, which indicates opportunity motives. We have also recoded answers 2 and 3 in order to create new value 1, which represents necessity motive. Other variables were taken as they are created in the GEM database 2013, such as categorical vari-

able *knowent* which represents networking measured through question *Do you know someone personally who started a business in the past 2 years?* Also, we used variable *suskill* which represents entrepreneurial self-efficacy measured through question *Do you have the knowledge, skill, and experience required to start a new business?* Entrepreneurial aspirations (innovation and internationalization) are represented through the usage of variables *TEANEWPR* (product is new to all or some customers) and *TEAEXPST* (more than 25% of customers from outside country). For all of this previously mentioned categorical variables, available answers were 0= No and 1=Yes. Based on previous research (Širec & Tominc, 2017) authors included the following control variable: gender (1=male,2= female) and age.

3. Results of analysis

In order to test the research hypothesis a binomial logistic regression was performed to ascertain the effects of entrepreneurial KSA's, motivation and aspiration (innovation and internationalization) high-growth expectations of early-stage entrepreneurs. Table 1 contains estimates of the logistic coefficient, identified as predictors in block one (column B). Asymptotic standard errors for individual logistic coefficients has represented in column S.E. The column "Wald" contains the results of Wald statistics and chi-square test, column "df" as the degrees of freedom and the column "Sig" presents the probability from the Wald test hypothesis that the logistic coefficient for the predictor variable is equal to zero. The column "Exp (b)" contains all exponential logistic coefficients that are important for the interpretation of logistic regression.

Table 2 – Set of determinants that influenced high-growth expectation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	knowent(1)	-,008	,192	,002	1	,969	,993
	suskill(1)	,114	,280	,165	1	,001	1,121
	gender(1)	,651	,205	10,057	1	,002	1,918
	age	-,001	,008	,011	1	,916	,999
	Motives(1)	,552	,186	8,760	1	,003	1,736
	TEANEWPR	,422	,185	15,219	1	,000	1,525
	TEAEXPST	,314	,193	1,223	1	,015	1,368
	Constant	-1,073	,404	7,038	1	,008	,342

a. Variable(s) entered on step 1: knowent, suskill, gender, age, Motives, TEANEWPR, TEAEXPST.

Source: Author's calculation

The logistic regression model was statistically significant, $\chi^2(7) = 41.872, p < .0005$. The explained variation in the dependent variable has based on ranges from 11.9 % to 14.2% according to Cox & Snell R^2 or Nagelkerke R^2 methods. Respectively,

Negelkerke is a modification of Cox & Snell, so in this research, we report Nagelkerke R^2 . Therefore, the model explained 14.2% of the variance in high-growth expectations of early-stage entrepreneurs, and correctly classified 71.3% of cases. According to the Wald test (which is used to determine the statistical significance for each of the independent variables), the statistical significance of the test was found. Following variables added significantly to the model: (suskill) $p=.008$; (gender) $p=.002$; (motives) $p=.017$; (TEANEWPR) $p=.000$; (TEAEXPST) $p=.002$. Other variables such as (knowent) and (gender) did not add significantly to the model. According to the probability, predicting of an event occurring based on a one-unit change in an independent variable we can highlight that the odds of high-growth expectation are 1.121 times greater for those entrepreneurs who believe that they have knowledge, skills, and experience to start a new business venture. When it comes to entrepreneurial motivation, we can highlight that the odds of high-growth expectation are 1.736 times greater for those entrepreneurs with opportunity-driven motivation. According to the probability, predicting of an event occurring based on a one-unit change in an independent variable we can highlight that the odds of high-growth expectation are 1.525 times greater for those entrepreneurs which products are new for all or some customers. When it comes to exporting activities, we can highlight that the odds of high-growth expectation are 1.368 times greater for those entrepreneurs who have more than 25% outside national economic borders.

4. Discussion and conclusion

As the aim of this paper was to determine the factors of influence on high-growth expectations in order to determine characteristics of these entrepreneurs in SEE region, the authors conducted a detailed analysis by observing knowledge and skills, motivation, innovation and internationalization as an entrepreneurial aspiration. The contribution of this research is reflected in the combination of entrepreneurial competencies, its motives, as well as innovation and internationalization in a model that can point to the characteristics of high-growth entrepreneurs in the SEE region. It should be emphasized that this research covered high-growth expectations, which does not imply the evident growth of the enterprise in terms of a number of employees. It is a prediction of entrepreneurs when it comes to the number of employees over the next five year period.

The authors of this paper do not want to use a defined model to claim that these are the only characteristics of high-growth oriented entrepreneurs. There are many factors influencing high-growth orientation as well as a broad set of characteristics of high-growth oriented entrepreneurs. These characteristics were selected on the basis of the aforementioned research with the aim of explaining the set of characteristics of these entrepreneurs in the SEE region. By conducting the research, the authors confirmed the following hypotheses:

Hypothesis H1 was partially confirmed, as no statistically significant impact of networking on high-growth expectations was identified. A statistically significant effect occurred only in the case of knowledge and skills of individuals expressed as self-efficacy. With the results, we did not manage to fully confirm H1 as we anticipated. Observing the knowledge and skills of entrepreneurs in the form of self-efficacy, the obtained results are in complete accordance with the previous research (Lecuna et al., 2017). Entrepreneurship skill-set consists of technical, management and entrepreneurship skills (Cooney, 2012). As entrepreneurial skills are based on the aforementioned skills, it is a recognizable source of high self-efficacy for entrepreneurs. Since it is a research sample composed by opportunity-driven entrepreneurs, they are mostly highly graduated when it comes to the level of education. The SEE region's education system is systematic in areas such as planning, decision making, marketing, finance, communication, design, etc. Along with the personal character of an individual who is prepared to take a risk, innovate, and who is changed oriented, a high dose of self-efficacy is created to drive the enterprise and its expected rapid growth. What is obviously missing is the networking of entrepreneurs? One possible explanation can be evident existence of informal and insufficient number of formal networks, such as business incubators, business-technology parks, clusters, etc. There is a clear benefit of their existence, recognized as the successful business of tenants of business incubators, but there is an evident lack of capacity in relation to the entrepreneurial potential of the region. Unlike the previous one, Hypothesis H2 was fully confirmed. When it comes to entrepreneurial motivation, we have pointed out that opportunistic motives influence the high-growth expectations. Results of the conducted statistical analysis unambiguously confirmed its positive relationship and they are in full accordance with some previous studies (Reynolds et al. 2002; Verheul and Van Mil, 2011). The obtained results are expected, given that opportunity entrepreneurs are guided by the exploitation of opportunities from the environment that most often lead to the growth of an entrepreneurial venture. Unlike them, necessity-driven entrepreneurs do not engage with the intent of venture rapid growth. They are starting their entrepreneurial venture because of the lack of alternatives, most often for the purpose of self-employment and provision of basic household income. As well as the previous, Hypothesis H3 was fully confirmed, given that the results of the statistical analysis confirmed the research assumptions that innovation and internationalization of business have a positive influence on high-growth expectations. The obtained results were confirmed in previous research (Colombeli et al. 2013; McCormick/Fernhaber, 2017). Although the individual impact of the two observed variables is evident, the relationship between innovation and internationalization of business is more than complex. We are talking about their complementary relationship, which in synergy effect gains significant influence on high-growth expectations of entrepreneurs. By developing new products and the appearance on new foreign markets, this group of entrepreneurs is more than anchored in the rapid growth of their entrepreneurial ventures.

References

- Amorós, E., Fernández, C., & Tapia, J. (2012). Quantifying the relationship between entrepreneurship and competitiveness development stages in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 249–270.
- Arroyo, R., Fuentes, D., & Jiménez, J. M. R. (2016). An international study of the factors explaining high-growth expectation in new ventures: a gender perspective. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 18(60), 171-190.
- Block, J., & Wagner, M. (2010). Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: Characteristics and earnings differentials. *Schmalenbach Business Review*, April 2010, 154-174.
- Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., & Ullrich, K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*, 44(1), 37-54.
- Bosma, N. S., van Praag, C. M., Thurik, A. R., & de Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227–236.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á., & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 807–828.
- Caliendo, M., & Kritikos, A. (2009). I want to, but I also need to': Start-ups resulting from opportunity and necessity, *IZA DP*, No. 4661.
- Carpenter, A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533-546.
- Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity cost and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 610–632.
- Cavusgil, T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. (1998). An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 353–369.
- Coad, A., & Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. *Research Policy*, 37(4), 633–648.

- Colombelli, A., Haned, N., & Le Bas, C. (2013). On firm growth and innovation: Some new empirical perspectives using French CIS (1992–2004). *Structural Change and Economic Dynamics*, 26, 14-26.
- Cooney, T. M. (2012, November). Entrepreneurship skills for growth-orientated businesses. *Report for the Workshop on 'Skills Development for SMEs and Entrepreneurship*, Copenhagen (Vol. 28).
- Corsino, M., & Gabriele, R. (2010). Product innovation and firm growth: evidence from the integrated circuits industry. *Industrial and Corporate Change*, 20, 29–56.
- Fairlie, W., & Fossen, F. M. (2017). Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation. *Stanford Institute for Economic Policy Research Discussion Paper, CESifo Working Paper No. 6854*, 1-45.
- Giacomin, O., Guyot, J-L., Janssen, F. & Lohest, O. (2007). Novice creators: personal identity and push pull dynamics. *CRECIS Working Paper 07/2007*, Center for Research in Change, Innovation and Strategy, Louvain School of Management.
- González-Pernía, José L., & Iñaki Peña-Legazkue. (2015). Export-oriented entrepreneurship and regional economic growth. *Small Business Economics*, 45(3), 505-522.
- Hessels, J. & Parker, S. (2013). Constraints, internationalization, and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48, 137-148.
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. & Tuppura, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508-520.
- Lecuna, A., Cohen, B., & Chavez, R. (2017). Characteristics of high-growth entrepreneurs in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 141-159.
- McCormick, M., & Fernhaber, S. A. (2017). Are growth expectations being met? Implications for the internationalization of micro-sized ventures. *Small Business Economics*, 1-15.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- Močnik, D. & Širec, K. (2016). Growth aspirations of early-stage entrepreneurs: Empirical investigation of South-Eastern and Western European countries. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 298-317.
- Reynolds, D., Bygrave, D., Autio, E., Cox, W., & Hay, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor*, Executive Report.

Sánchez, J. C. (2013). The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 447-465.

Širec, K., & Tominc, P. (2017). Growth Aspirations and Growth Determinants of Immigrants Early Stage Entrepreneurs. *Ekonomicky Casopis*, 65(7), 618-643.

Verheul, I., & Van Mil, L. (2011). What Determines the Growth Ambition of Dutch Earlystage Entrepreneurs? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(2), 183 – 207.

Williams, N., & Williams, C. C. (2014). Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship: some lessons from English deprived urban neighbourhoods. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 23-40.

Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education 1. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 387-406.

Summary

Entrepreneurship represents the basis of the economic activities of developed countries. It has an influence on economic development and an increase in employment rates by generating new jobs. Creating new jobs is the entrepreneurial aspirations for achieving the growth of an entrepreneurial venture. The impact of personal, demographic as well as the characteristics of the entrepreneurial enterprise and its business environment within which it exists, is evident. Authors of this paper were interested in understanding growth orientations of entrepreneurs in South East Europe region. For the purposes of this research, the authors included six countries in research sample of South East Europe: Slovenia, Croatia, Hungary, Romania, Bosnia and Herzegovina, and FYR of Macedonia. An exploratory sample of the mentioned countries was 12027 respondents. Within this sample there were 231 entrepreneurs with high-growth expectations. Nature of the observed variables has conditioned usage of Logistic regression. Data analysis was made through the SPSS program for statistical analysis. Results of analysis showed that entrepreneurial self-efficacy has influence on high-growth expectations, while networking as a social category of entrepreneurial KSA's didn't show significant influence. When it comes to entrepreneurial motivation, we have confirmed our predictions, so opportunity motives influence the high-growth expectations. As well as the previous, results of the statistical analysis confirmed the research assumptions that innovation and internationalization of business also have a positive influence on high-growth expectations. The contribution of this research is reflected in the combination of entrepreneurial competencies, its motives, as well as innovation and internationalization in a model that can point to the characteristics of high-growth entrepreneurs in the SEE region. It should be emphasized that this

research covered high-growth expectations, which does not imply the evident growth of the enterprise in terms of a number of employees.

Coaching and its effects on individual and organizational performances in Central and Eastern Europe

Коучинг и његови ефекти на појединачне и организационе перформансе у Централно-источној Европи

Szilvia Szabó*

Metropolitan University of Budapest, Budapest, Hungary

Агнеш Славих**

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица

Немања Бербер***

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица

Abstract: Coaching as a skill for helping others grow and develop in the workplace has become a major asset in the life of profit-oriented organizations in recent decades. Coaching as a unique practice to develop the human resources of a company can create a partnership between a supervisor and an employee. The aim of the work is to analyze the effects of coaching on productivity and annual staff turnover based on Cranet research from 2015/16 from 9 countries of Central and Eastern European region. The results show that a higher level of the usage of coaching for career management in a company is positively related to the level of productivity and negatively related to the level of staff turnover.

Keywords: coaching, individual performances, organizational performances, Cranet, Central and Eastern Europe

Сажетак: Коучинг, као вештина помагања другима с циљем раста и развоја на радном месту, постао је најважнија вредност профитно оријентисаних компанија данашњице. Као јединствена техника за развој људских ресурса компаније, коучинг може да изгради партнерство између супервизора и запослених. Циљ аутора овог рада јесте да анализирају утицај коучинга на продуктивност и годишњу флукуацију на основу Кранет резултата из 2015/16. године у девет земаља Централне и Источне Европе. Резултати указују на то да је употреба коучинга за развој менаџера у компанијама позитивно повезана с нивоом продуктивности и негативно повезана с нивоом флукуације.

Кључне речи: коучинг, појединачне перформансе, организационе перформансе, Кранет, Централно-Источна Европа

* ✉ szszabo@metropolitan.hu

** ✉ slavica@ef.uns.ac.rs

*** ✉ berber@ef.uns.ac.rs

Introduction

In the changing word coaching has become an important phenomenon not only for managers and employees but to organizations, too. There are a numerous definitions of coaching. Narrowly, it is a performance improvement technique. In broader terms it is a context of committed partnership. László et al. (2018) stress that economic goals cannot be achieved without social peace and social cohesion, employers' goals without employees', and vice versa. Therefore coaching plays an important role in organizations.

Coaching is a tool that is capable of creating value that consequently improves the capabilities of human capital. (Hammervoll, 2012) Coaching can be used not only in difficult situations, because it can be applied to numerous problems. It provides tools in individual and organizational levels that help to make important steps on the road to success.

The context of this research is the Central and Eastern Europe (CEE). According to Morely et al. (2016) many of the CEE economies have been on significant development trajectories since the early 1990s, but still, the CEE is underrepresented in the HRM literature. Kazlauskaite et al. (2013) and Morley et al. (2016) emphasized that comparative studies of HRM in the CEE region are important and necessary from both a national and an international perspective because it could serve to establish basic patterns around policy provision in the area and could explain practices and patterns at organisational level and their underlying socio-cultural legitimacy.

The aim of the work is to present data on the usage of coaching for career management among the organizations in CEE region and to analyze its effects on the annual staff turnover and productivity based on Cranet research. The data from 2015/2016 research period is analyzed from 9 countries of Central and Eastern European region: Croatia, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Romania, Serbia, Slovakia and Slovenia.

1. The coaching process

Coaching may be defined as a broad approach to performance management and as a specific technique of facilitating it (Werner & DeSimone, 2009). Kinlaw (1999) sees coaching as both problem solving and performance improving and argues that it has made up of four functions: counseling, mentoring, tutoring and confronting.

Coaching is the process of providing one-on-one guidance and instruction to improve knowledge, skills and work performance. As coaching is a skill-focused method, it can be used for knowledge management. While co-workers can be coaches, especially in team-based organizations, more typically it is the supervisor who acts as coach. Supervisors spend on average more than 50% of their time in such activities. (Blanchard & Thacker, 1999)

There are several variants of the concept of coaching, perhaps the most suitable and practically related concept is the following: „The word “coach” means a trainer, a tutor, but the word „trainer” covers this activity the best. Being a coach means to help others achieve those opportunities that they have. The coach makes possible for the clients to unfold themselves from their own power and develop in the desired direction. Coaches can strengthen others to use their competencies in practice and increase their initiative to change.” (Szabó & Szakács, 2015, p. 183)

The coaching process consists of two distinct activities: (1) coaching analysis, which involves analyzing performance and the conditions under which it occurs and (2) coaching discussions, or face-to-face communication between employee and supervisor both to solve problems and to enable the employee to maintain and improve effective performance. (Werner & DeSimone, 2009)

All in all, the coaching process typically aims the supportive approach to the change and development process of the participant (leader, manager, and client) by focusing on a future goal the client is highly motivated to achieve. The goal is clarified among the actors at the beginning of this special change and development process and it is clear, well-formed and conscientious for both parties. The agreement is sealed by the parties with a written or verbal „contract” bearing in mind the uniqueness of the unrepeatable and unrepresentative person concerned and in view of this, building upon his or her potential. (Szabó & Szakács, 2015)

In the coaching process individuals are encouraged to accept responsibilities for their actions, to address any work-related problems, and to achieve and sustain superior levels of performance. Coaching views employees as partners in achieving both personal and organizational goals. (Werner & DeSimone, 2009)

Coaching is effective as it offers an intense way of learning to employees that is suited to their individual needs and leads to greater career satisfaction. (Utrilla et al., 2015) The currently popular participative management approaches require supervisors, managers and even executives to function largely as coaches for those who report to them. (Werner & DeSimone, 2009)

2. The effect of coaching on individual and organizational performances

In the 21st century the employees are the most important assets of the companies. Employee development is directly related with employee performance and therefore with the organizations performance, too. Human capital is critical to the success of the organization. Coaching is a tool to improve the development of the human resources and the company itself as it has an influence on individual performance and on organizational performance indicators, too. (Utrilla et al., 2015)

Coaching is inherently a tool used to develop top leaders and managers, but it can also be effective in enhancing the efficiency of professionals, key people and teams, furthermore it can be used as an organizational and management tool as well. (Szabó & Szakács, 2015) Usually coaching is directed at employees with performance deficiencies, but it can also be used a motivational tool for those performing adequately. (Blanchard & Thacker, 1999)

Managing employee performance effectively requires that managers and supervisors become coaches rather than controllers. Acting as a coach makes the manager or a supervisor a partner with employees and a facilitator of their performance. (Werner & DeSimone, 2009) Fournies (2000) emphasize that effective coaching requires an optimistic, humanistic belief in the desire of employees to be committed to task and organization. On a sample of 576 employees and 112 leaders, Russo et al. (2017) found that coaching leaders are perceived as less manipulative in their performance ratings, especially by older employees.

The studies about managerial coaching behavior found that coaching has an impact on: job performance improvement, self-awareness development, employee satisfaction, satisfaction with work and satisfaction with manager. The research results on the effects of coaching in the insurance sector of Turkey have shown that the managerial coaching behavior has a positive effect on employee satisfaction, organizational commitment, carrier commitment and employee performance, as well. (Kalkavan & Katrinli, 2014)

Lin et al. (2016) emphasize that higher levels of supervisor coaching provide employees with greater insight regarding how to set career goals, frame career goals in the context of current organizational demands and constraints, as well as how to fulfill these goals. Supervisor coaching facilitates employees' personal growth and career development, raises employee aspirations, provides encouragement and positively affects employee work attitudes and goal-oriented self-regulation, suggesting that coaching plays an important role in aligning the goals of the employee with those of the organization.

The growing number of organizations are using coaching as it is effective in improving performance, correct mistakes and resolve conflicts at the workplace and moreover, in improving the performance of the organization as a whole. The research data show that coaching has a positive effect on employees' productivity level and through it on the organizational performances, too (Bashir & Shah, 2017; Slavić & Berber, 2019). Luthan and Peterson (2003) have found that feedback and coaching led to increased employee satisfaction and commitment and reduced turnover intentions. Egan (2017) found that new managers engaged in an executive coaching relationship experienced far greater goal attainment, positive outlooks, and improved performance as compared to their colleagues in a control group.

Jones et al. (2016) found that coaching has positive effects on organizational outcomes overall and on specific forms of outcome criteria. They examined moderation by a number of coaching practice factors (use of multisource feedback; type of coach; coaching format; longevity of coaching). The analyses of practice moderators indicated a significant moderation of effect size for type of coach (with effects being stronger for internal coaches compared to external coaches) and use of multisource feedback (with the use of multisource feedback resulting in smaller positive effects). Baza et al. (2017) proved that managerial coaching is positively associated with OCB-individual and OCB-Organization with the mediating effects of thriving at work. They emphasize that when managers build good relations, and support their subordinates, valuing the work of their employees, then these behaviors, build a learning and healthy environment, then reciprocally employee feel thrive at work and perform better as compared to those who didn't get coaching and thriving environment.

Based on the analysis of global Cranet research results from 2014/2016, on the data of 6481 respondents from all over the world, Bálint & Karoliny (2017) state that there is a relationship between the frequency of the usage of career development tools and organ-izational performance. Pousa & Mathieu (2015) stress that the generalized use of coaching by managers can increase employees' self-efficacy, then the use of managerial coaching by an organization might promote employee self-regulation, increase the organization's general resilience and, thus, can be considered a sustainable competitive advantage. Also, coaching is found to be positively related to the level of innovative performances and service quality in companies in the CEE region (Berber & Leković, 2018; Slavić & Berber, 2019).

Human resource management professionals can help managers and supervisors become effective coaches by providing training in the coaching process and ensuring that the coaches have the interpersonal skills needed to be effective. (Werner & DeSimone, 2009)

3. Research methodology

This current research is based on the research data of Cranfield Network of International Human Resources Management (Cranet, 2011). Cranet was established in 1989, and is now a collaboration of more than 40 universities and business schools, representing different countries from all over the world (Mayrhofer et al., 2012).

The questionnaires are filled out by the HRM managers in organizations with more than 50 employees. The questionnaire consists of six sections: HRM activity in the organization, staffing practices, employee development, compensation and benefits, employee relations and communication, organizational details. The questionnaire contained closed-ended questions and respondents were requested to make their choice from sets of alternative, preformulated answers largely covering the specific areas of

HRM to be studied. The survey concentrates on 'hard data', percentages, ratio etc. and avoids, as far as possible, attitudinal information. To reduce respondent and cross-country bias very few open-ended questions are included. In addition, the translation-retranslation technique is used for every country in every survey round (Morley et al, 2016).

The Cranet Research methodology compared to the beginning (Brewster, 1994) until today has not changed significantly, but rather expanded and enlarged. The research is based on the Cranet international research questionnaire and contains over 60 questions. (Cranet, 2011)

The aim of the work is to present the research data on the usage of coaching for career management among the organizations in CEE region and to analyze its effects on the following organizational performances: annual staff turnover and productivity.

The data analysis is based on Cranet research data from 2014/2016 research period, from 9 countries of Central and Eastern European region: Croatia, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Romania, Serbia, Slovakia and Slovenia. The total number of the organizations making the sample is 1064. The sample structure based on the country origin is as follows:

Table 1: Sample structure – country origin (%)

<i>Country</i>	<i>Frequency</i>	<i>Valid Percent</i>
Croatia	171	10,7
Estonia	83	5,2
Hungary	273	17,0
Latvia	67	4,2
Lithuania	145	9,0
Romania	225	14,0
Serbia	160	10,0
Slovakia	262	16,3
Slovenia	218	13,6
Total	1604	100,0

Source: Authors' analysis based on Cranet data

The main share of the sample belongs to SMEs (45,2%), to large organizations with 250-1000 employees (38,5%), while the organizations with more than 1000 employees make only 16,3% of the sample. Private sector organizations make 70% of the sample, while the public sector makes 30%. About 30% of the sample belongs to organizations from the production sector, while services make 70% of the sample in the CEE countries. The most of the organizations from the production sector belongs to the manufacture of food, beverages, textiles, wood and paper, coke, etc. (10%).

The authors used the following control variables: size of the organisation – as a number of employees, we used log value; sector of business (private and public); Industry in which the organization operates (production and service sector); trade union

density (a proportion of employees that are members of trade union), according to Esteban-Lloret et al. (2016) unions influence the employee training and development programs in organizations.

Independent variables were chosen from Cranet database: % of employees 25 years old and under; % of employees 50 years old and above; % of the workforce with a university qualification; existence of written business strategy; existence of a written HRM strategy; existence of a written HR T&D strategy, primary responsibility for decisions on T&D, use of coaching for career management.

Dependent variables were the level of productivity (expressed on a Likert scale, where values go from 1 (poor rate of innovation) to 5 (superior)), and annual staff turnover (expressed by the percentage of employees who left the organization in the given year).

4. Research results

In order to test the relationship of each independent variable with the level of productivity and annual staff turnover, the authors used Spearman's correlation and regression analysis. Correlation analysis (table 2) showed that between the independents and the dependent variables there are statistically significant positive weak correlation in the case of the number of employees, the existence of HRM strategy in organization, higher power of HR manager in primary responsibility, the percentage of young employees (25 years old and under), the proportion of employees with a higher education qualification, existence of different strategies for HRM, and the usage of caching. Also, correlation analysis showed that between the independents and the dependent variable there are statistically significant negative weak correlation in the case of the sector of the business, trade union density, and the proportion of older employees (50 years and above) employed in the organization.

According to the data in Table 3, the value of 0,306 indicates a moderate level of prediction. R square value represents the proportion of variance in the dependent variable that can be explained by the independent variables. The coefficient of the determination, R square, of the final model for the level of productivity is 0,093 which means that the model explains only 9,3% of the variability of the dependent variable. According to the data in table 4, the value of 0,404 indicates a moderate level of prediction. The coefficient of the determination, R square, of the final model for the annual staff turnover is 0,163 which mean that the model explains only 16,3% of the variability of the dependent variable. The Durbin-Watson statistic is 1,808 (between 1,5 and 2,5) which means that the data is not auto-correlated. The variance inflation factors (VIF) and tolerance also pointed out that there was no multicollinearity in the model.

Table 2. Means, standard deviation, and correlations between observed variables

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Size 1	5.75	1.27	1.000	-0.44	0.13	.290**	.103**	-.036	-.114**	.089**	.228**	.141**	.283**	.221**	.105**	.043
Industry 2	1.70	0.46	-0.44	1.000	.332**	-.053	-.020	-.052	.385**	-.024	.015	.019	-.027	-.013	-.050	.037
Sector 3	1.28	0.45	.013	.332**	1.000	.354**	-.247**	.375**	.263**	-.132**	-.084**	-.042	-.105**	-.178**	-.189**	-.106**
TU density 4	2.89	1.70	.290**	-.053	.354**	1.000	-.130**	.346**	-.133**	.027	.041	-.045	.060*	.125**	-.171**	-.154**
% of employees 25 years old and under 5	2.53	0.91	.103**	-.020	-.247**	-.130**	1.000	-.315**	.008	.021	.065*	.013	.091**	.208**	.283**	.124**
% of employees 50 years old and above 6	3.08	1.04	.036	-.052	.375**	.346**	-.315**	1.000	-.067*	-.054*	-.075**	-.024	-.076**	-.164**	-.156**	-.156**
% of the workforce with university qualification 7	3.80	1.30	-.114**	.385**	.263**	-.133**	.008	-.067*	1.000	.033	.078**	.086**	.025	.053*	-.046	.108**
Existence of written Business strategy 8	0.77	0.42	.089**	-.024	-.132**	.027	.021	-.054*	.033	1.000	.401**	.295**	.154**	.121**	-.061*	.095**
Existence of a written HRM Strategy 9	0.60	0.49	.228**	.015	-.084**	.041	.065*	-.075**	.078**	.401**	1.000	.479**	.329**	.256**	.040	.172**
Existence of a written HR T&D strategy 10	0.57	0.50	.141**	.019	-.042	-.045	.013	-.024	.086**	.295**	.479**	1.000	.205**	.099**	-.039	.122**
Primary responsibility for decisions on T&D 11	2.37	0.94	.283**	-.027	-.105**	.060*	.091**	-.076**	.025	.154**	.329**	.205**	1.000	.223**	.099**	.112**
Use of Coaching for career management 12	1.38	1.39	.221**	-.013	-.178**	.125**	.208**	-.164**	.053*	.121**	.256**	.099**	.223**	1.000	.034	.139**
Annual staff turnover 13	11.01	12.24	.105**	.050	-.189**	-.171**	.283**	-.156**	-.046	-.061*	.040	-.039	.099**	.034	1.000	.003
Rating of level of productivity 14	3.84	0.82	.043	-.037	-.106**	-.154**	.124**	-.156**	.108**	.095**	.172**	.122**	.112**	.139**	.003	1.000

Source: Authors' analysis based on Cronet data

Table 3: Model summary for the level of productivity

M	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,306	,093	,083	,791	,008	9,187	1	1049	,002

Dependent variable: Level of productivity

Source: Authors' analysis based on Cranet data

The level of autocorrelation was investigated for the second model. The Durbin-Watson statistic is 1.953 (between 1.5 and 2.5) which means that the data is not autocorrelated. The variance inflation factors (VIF) and tolerance pointed out that there was no multicollinearity in the model. The variance inflation factors were lower than the generally accepted threshold of 10 (Hair et al., 1995; Cohen et al., 2003).

Table 4: Model summary for the level of staff turnover

M	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,404	,163	,152	11,432	,010	10,274	1	863	,001

Dependent variable: Annual staff turnover

Source: Authors' analysis based on Cranet data

Based on the results of the F test, the model is statistically significant, in case of both dependent variables. The F-ratio in the ANOVA table showed that the overall regression model is a good fit for the data. The independent variables in the final model statistically predict the level of productivity $F(12, 1061) = 9,000, p < 0,001$ and annual staff turnover $F(12, 875) = 14,041, p < 0,001$.

Table 5 presents the coefficients of the regression model for the level of productivity, as dependent variables. According to the negative beta coefficient ($\beta = -0,062, p < 0,05$), higher level of trade density is associated with lower level of productivity, when the other variables in the model are controlled. Proportion of employees 25 years old and under is positively related to the level of productivity ($\beta = 0,055, p < 0,05$). Proportion of the workforce with a higher education/ university qualification is also positively related to the level of productivity ($\beta = 0,043, p < 0,05$). The existence of a written HRM strategy in a company is positively related to the level of productivity, too ($\beta = 0,170, p < 0,01$). At the end, a higher level of the usage of coaching for career management in a company is positively related to the level of productivity ($\beta = 0,058, p < 0,01$).

Table 5: Regression coefficients for the level of productivity

	B	Std. Error	t
(Constant)	3,451	,196	17,632
Size	,014	,031	,458
Size of the company by number of employees	,007	,075	,097
Sector	-,034	,072	-,474

Proportion of employees that are members of a trade union	-.062	.017	-3,631*
Proportion of employees 25 years old and under	.055	.029	1,900*
Proportion of employees 50 years old and above	-.046	.027	-1,678
Proportion of the workforce with a higher education/ university qualification	.043	.021	2,029*
Does your organization have a written Business/service strategy?	.052	.067	.770
Does your organization have a written Personnel/HRM Strategy?	.170	.063	2,713**
Does your organization have a written HR T&D strategy	.030	.056	.528
Who has primary responsibility for major policy decisions on T&D	.041	.027	1,494
Use of Coaching for career management	.058	.019	3,031**
<i>Dependent variable: Level of productivity</i>			
<i>**0,01 level (2-tailed), * 0,05 level (2-tailed)</i>			

Source: Authors' analysis based on Cranet data

Table 6 presents the coefficients of the regression model for the annual staff turnover, as dependent variables. Companies with higher number of employees will have higher level of turnover ($\beta=3,003$, $p<0,05$). According to the negative beta coefficient ($\beta=-0,910$, $p<0,05$), higher level of trade density is associated with lower level of staff turnover, when the other variables in the model are controlled. Proportion of employees 25 years old and under is positively related to the level of staff turnover ($\beta=3,624$, $p<0,01$). Proportion of the workforce with a higher education/ university qualification is negatively related to the level of staff turnover ($\beta=-0,961$, $p<0,01$). The existence of a written Business ($\beta=-2,446$, $p<0,01$), HRM ($\beta=-2,618$, $p<0,01$), and T&D strategies in a company ($\beta=-2,229$, $p<0,01$) is negatively related to the level of staff turnover. At the end, a higher level of the usage of coaching for career management in a company is positively related to the level of productivity ($\beta=0,058$, $p<0,01$). Higher involvement of HR managers in T&D decisions is positively related to the level of staff turnover ($\beta=1,008$, $p<0,05$). A higher level of the usage of coaching for career management in a company is negatively related to the level of staff turnover ($\beta=-0,961$, $p<0,01$).

Table 6: Regression coefficients for the level of staff turnover

	B	Std. Error	t
(Constant)	5,226	3,159	1,654
Size	.107	.531	.202
Size of the company by number of employees	3,003	1,214	2,474*
Sector	-1,175	1,118	-1,051
Proportion of employees that are members of a trade union	-.910	.273	-3,334**
Proportion of employees 25 years old and under	3,624	.469	7,721**
Proportion of employees 50 years old and above	-.099	.420	-.235
Proportion of the workforce with a higher education/ university qualification	-.961	.330	-2,911**
Does your organization have a written Business/service strategy?	-2,446	1,020	-2,397**
Does your organization have a written Personnel/HRM Strategy?	-2,618	.975	-2,684**
Does your organization have a written HR T&D strategy?	-2,229	.889	-2,507**
Who has primary responsibility for major policy decisions on T&D	1,008	.447	2,253*
Use of Coaching for career management	-.961	.300	-3,205**
<i>Dependent variable: Annual staff turnover</i>			
<i>**0,01 level (2-tailed), * 0,05 level (2-tailed)</i>			

Source: Authors' analysis based on Cranet data

Conclusions

Coaching is the process of providing one-on-one guidance and instruction to improve knowledge, skills and work performance. It provides tools in individual and organizational levels that help to make important steps on the road to success. Previous researches show that coaching has an impact on: job performance improvement, self-awareness development, employee satisfaction, satisfaction with work and satisfaction with manager.

The Cranet research results from 2015/16 from Croatia, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Romania, Serbia, Slovakia and Slovenia confirm that coaching has an impact on individual and on organizational performances, too. The data obtained from 1064 organizations – mainly from private sector – show that a higher level of the usage of coaching for career management in a company is positively related to the level of productivity while a higher level of the usage of coaching for career management in a company is negatively related to the level of staff turnover. This means that the usage of coaching is associated with higher level of productivity and lower level of staff turnover.

References

- Bálint, B., & Karoliny, Zs. (2017). The More is Applied, the Better Results are Reached? Empirical Lessons Learned from the Usage of Career Management Tools. *Strategic Management*, 22(4), 3-10.
- Bashir, S., & Shah, F.M. (2017). Relationship Between Employee Coaching and Organizational Performance in Pakistan. *RADS Journal of Social Sciences & Business Management*. 4(1), 1-14.
- Baza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Moueed, A. (2017). Impact of Managerial Coaching on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior: Intervening Role of Thriving at Work. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 11(3), 790-813.
- Berber, N., & Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations*, 40(5), 762-786.
- Blanchard, P.N., Thacker, J.W. (1999). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Brewster, C. (1994). European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept? Kirkbridge, P. (yp.). *Human Resource Management in Europe*. Лондон: Routledge.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Њујорк: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cranet (2011). *Cranet survey on comparative human resource management – International executive report 2011*. Cranfield: Cranfield School of Management-Cranet.

Egan, T.M. (2017). *Executive Coaching and Performance: A Control Theory Perspective*. *Academy of Management Proceedings*. (1)

Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208-1229.

Fournies, F.F. (2000). *Coaching for improved work performance*, New York: McGraw-Hill.

Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (3rd ed.). Њујорк: Macmillan.

Hammervoll, T. (2012). Managing interaction for learning and value creation in exchange relationships. *Journal of Business Research*. 65(2), 128-136.

Jones, R.R., Woods, S.A., & Guillame, Y.R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 89(2), 249-277.

Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procredia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.

Kazlauskaite, R., Buciuiniene, I., Poór, J., Karoliny, Zs., Alas, R., Kohont, A., & Szlavicz, A. (2013). *Human Resource Management in the Central and Eastern European region*. E. Parry, E. Stavrou, & M. Lazarova, (yp.), *Global trends in Human Resource Management* (стр. 103-121). Хундмилс: Palgrave Macmillan.

Kinlaw, D.C. (1999). *Coaching for commitment: Interpersonal strategies for obtaining superior performance*. Сан Дијего: University Associates.

László, Gy., Sipos, N., & Slavić, A. (2018). The role of trade unions in the HRM of Hungarian and Serbian organizations. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 40(54), 67-79.

Lin, W., Wang, L., Bamberger, P.A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J., & Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of

engagement and supervisor coaching in linking future work self salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*. 96, 145-156.

Luthan, F., & Peterson, S.J. (2003). 360 degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.

Mayrhofer, W., Sparrow, P., & Brewster, C. (2012). European human resource management: a contextualized stakeholder perspective. Brewster C. & Mayrhofer W. (yp.). *Handbook of research on comparative human resource management* (стр. 528-549), Челтенхам: Edward Elgar.

Morley, J. M., Poór, J., Heraty, N., Alas, R., & Pocztowski, A. (2016). Developments in human resource management in Central and Eastern Europe in comparative perspective. M. Dickmann, C. Brewster, & P. Sparrow (yp.), *International human resource management: Contemporary human resource issues in Europe* (стр. 73–99). Лондон: Routledge.

Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35.

Russo, S.D., Miraglia, M., & Borgogni, L. (2017). Reducing Organizational Politics in Performance Appraisal: The Role of Coaching Leaders for Age-Diverse Employees. *Human Resource Management*, 56(5), 769-783.

Slavić, A., & Berber, N. (2019). The Role of Training Practice in Improving Organizational Performance in Selected Countries of the Danube Region. *Engineering Economics*, 30(1), 81-93.

Szabó, Sz., & Szakács, G. (2015). *Közszolgálati HR menedzsment*. Буди́мпешта: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

Utrilla, P.N.C., Grande, F.A., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance-The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.

Werner, J.M., & DeSimone, R.L. (2009). *Human Resource Development*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Summary

Coaching is the process of providing one-on-one guidance and instruction to improve knowledge, skills and work performance. The growing number of organizations is using coaching as it is effective in improving the performance of the organization as a whole. The Cranet research data from 2015/16 from 9 countries from Central and Eastern Europe show that a higher level of the usage of coaching for career

management in a company is positively related to the level of productivity, while a higher level of the usage of coaching for career management in a company is negatively related to the level of staff turnover.

Анализа кључних показатеља банкарског сектора Републике Србије

The analysis of the key indicators of the Republic of Serbia banking sector

Дајана Ерцеговац *

Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад

Сања Влаовић Беговић **

Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад

Слободанка Јовин ***

Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад

Сажетак: Циљ истраживања је анализа развоја банкарског сектора Србије, од проблематичног и несолвентног државно-друштвеног банкарског сектора деведесетих, преко процеса консолидације и приватизације банкарског сектора почетком XXI века, до данашњег стабилног и профитабилног банкарског сектора, са већинским страним власништвом банака у Србији. Предмет истраживања је анализа кључних показатеља пословања банкарског сектора Србије: профитабилност, ликвидност, адекватност капитала, левериџ, девизни ризик и ненаплативи кредити од 2010. до јула 2018. године. Такође, аутори коришћењем показатеља ROA и ROE израчунавају учешће у укупној активи, учешће у акцијском капиталу и профитабилност свих банака у Србији, груписаних према власничкој структури, за 2016. и 2017. годину, на основу података у билансима банака објављеним на сајту Народне банке Србије.

Кључне речи: приватизације и аквизиције у банкарству, ROA, ROE, ликвидност, адекватност капитала

Abstract: The objective of the paper is to analyze development of Serbian banking sector, from troubled and insolvent public banking sector in the 1990s, through process of consolidation and privatization in 2000 until today's stable and profitable banking sector with dominant foreign property of banks in Serbia. The subject of this research is analysis of the key indicators of banking sector in Serbia: profitability, liquidity, capital adequacy, leverage, exchange rate risk and default credits from 2010 until July 2018. Also, authors calculate share in total assets, share in total equity and profitability through ROA and ROE indicators for banks in Serbia divided by ownership in 2016 and 2017 on the base of data in the financial reports publicized on the NBS web site.

Keywords: privatization and acquisitions in banking, ROA, ROE, liquidity, capital adequacy

Увод

Банкарски сектор је круцијални сегмент финансијског система сваке модерне економије, у којем ефикасан и добро регулисан банкарски сектор обезбеђује стабилан оквир за функционисање целокупног привредног система и остваривање одрживог економског раста и развоја. Банке концентришу значајна

* ✉ dajana_vindzanovic@yahoo.com

** ✉ sanjavbegovic@gmail.com

*** ✉ boba_jovin@yahoo.com

финансијска средства у свом билансном потенцијалу и морају да на најбољи могући начин управљају прикупљеним средствима, којима финансирају привредни и непривредни сектор.

Проблематика којом се баве аутори рада јесте ефикасност и успешност функционисања домицилног банкарског сектора. Циљ истраживања је анализа развоја банкарског сектора Србије, од проблематичног и несолвентног државно-друштвеног банкарског сектора деведесетих, преко процеса консолидације и приватизације банкарског сектора почетком XXI века, до данашњег стабилног и профитабилног банкарског сектора са већинским страним власништвом банака у Србији. Предмет истраживања је анализа кључних показатеља пословања банкарског сектора Србије: профитабилност, ликвидност, адекватност капитала, левериџ, девизни ризик и ненаплативи кредити од 2010. до јула 2018. године. Такође, аутори коришћењем показатеља ROA и ROE израчунавају учешће у укупној активи, учешће у акцијском капиталу и профитабилност свих банака у Србији, груписаних према власничкој структури, за 2016. и 2017. годину, на основу података у билансима банака објављеним на сајту Народне банке Србије.

1. Реструктурирање, приватизације и аквизиције у банкарском сектору Србије

У процесу укупних економских реформи у транзиционом процесу у Србији и осталим земљама ЦИЕ, кључну улогу имала је реформа банкарског сектора, који је у периоду деведесетих година био високоризичан, с акумулираним бројним проблемима као што су: висока задуженост, ненаплативост потраживања, повезаност лица, највећи дужници су истовремено били власници капитала у банкама, проблем недовољне капитализованости, недостатак независности централне банке и слаба регулација и контрола банака, што је допринело значајном неповерењу у финансијски систем наше државе. Спрега банака и комитената и повлашћено кредитирање дужника као власника банке довело је до високе концентрације кредитних пласмана, сварајући огроман пул проблематичних и ненаплативих кредита, који је премашивао вредност капитала банака и изазвао значајне губитке у банкама (Остојић, 2002, стр. 208). Према Фрајсу (Fries) и Тачију (Taci), свеобухватне реформе у реалном и банкарском сектору неопходне су за развој стабилног и тржишно оријентисаног банкарског сектора. Присуство страних банака доводи до значајних позитивних ефеката преливања на експанзију кредитирања, што говори у прилог релаксирању политике отвореног тржишта за улаз страних банака. У развоју банкарског сектора кључно питање је реструктурирање и приватизација државних банака (Fries & Taci, 2002, стр. 21). Процес реструктурирања и консолидације банкарског сектора Србије био је дуготрајан, уз велике трошкове санације и ликвидације проблематичних банака. Са увођењем јаче контроле Народне банке Србије и финансијске дисциплине, банке усвајају концепт пословања заснован на

тржишном приступу, начелима сигурности, ликвидности и профитабилности, а кредити се одобравају на основу темељне анализе и бонитета клијента.

Према подацима НБЈ, у 1998. години, на територији Србије седиште је имало 99 банака. НБЈ је у периоду 1996-1998. одузела дозволу за рад 20 банака, због проблема неликвидности и лоших кредита одобрених квазивласницима, а дошло је и до припајања малих банака у систем Београдске банке, па се број банака у 1999. години свео на 80. Међутим, власничка структура је и даље била неповољна, јер су акционари банака била углавном друштвена предузећа. Из тих разлога Народна банка Југославије је 2001. године покренула озбиљан процес реструктурирања, консолидације и гашења несолвентних банака, уз приватизацију банака ради стварања отвореног, ефикасног и развијеног банкарског сектора. Ревизорске куће „Ernst&Young“ и KPMG су у својим извештајима са стањем на дан 31. 12. 1999. идентификовале четири групе банака од укупно 74 банке, са укупном активом од 18.254 милиона марака, укупним бројем запослених од 23.870 и негативним капиталом од -8.329 милиона марака:

- 1) А – здраве банке: 9 банака, са 1.207 милиона ДЕМ укупне активе и 1.348 запослених;
- 2) В – солвентне банке са недовољним капиталом: 36 банака, са 967 милиона ДЕМ и 2.214 запослених;
- 3) С – несолвентне банке од важности за банкарски систем: 6 банака, са 12.613 милиона ДЕМ укупне активе и 13.560 запослених;
- 4) D – несолвентне банке без важности за банкарски систем: 22 банке, са 3.575 милиона ДЕМ укупне активе и 6.748 запослених (Остојић, 2002, стр. 219).

Ради консолидације и санације банкарског сектора, предузете су следеће мере (Хаџић, 2013, стр. 59):

- 1) селекција банака према капиталном цензусу од 5 милиона долара новчаног дела капитала, који је испуњавало 20 банака;
- 2) принудно спајање банака које нису успеле да испуне цензус – 19 банака;
- 3) санација и ликвидација великих несолвентних банака – покренут је поступак стечаја и ликвидације четири највеће домаће банке, а шест банака је ушло у поступак санације, јер су оцењене као несолвентне али важне за финансијски систем;
- 4) улазак страних банака добијањем лиценце за *greenfield* инвестиције, што утиче на јачање конкуренције у банкарском сектору, уз приступ међународном тржишту капитала - током 2001. године пет иностраних банака је добило лиценцу за пословање од стране НБЈ (*Raiffeisen Bank* из Аустрије, *Micro Finance Bank* из Немачке [*ProCredit Bank*], *HVB Bank Austria*, *National Bank of Greece* и *Alpha Bank* из Грчке);

- 5) јачање контролне функције Народне банке, примена међународних стандарда и враћање поверења у банкарски систем Србије (осигурањем појединачних депозита до 50.000 евра у Агенцији за осигурање депозита);
- 6) решавање питања старе девизне штедње емитовањем обвезница старе девизне штедње са доспећем до 2016. године;
- 7) прелазак платног промета у банке почетком 2003, гашењем СДК;
- 8) увођење међународних рачуноводствених стандарда IFRS, 2004. године.

Према подацима Агенције за осигурање депозита и НБС, спроведен је и поступак приватизације банака уз трансформацију ино-дугова и обавеза по основу старе девизне штедње у акције у власништву државе, те је на овај начин држава постала власник 13 домаћих банака. Државне банке су пренеле акције на Агенцију за осигурање депозита, која их је даље понудила спољним инвеститорима и на тај начин су извршени приватизација банака и чишћење биланса банака од лоших пласмана. Међутим, у први мах иностране банке нису биле заинтересоване за куповину и припајање домаћих банака, те је Народна банка крајем 2001. године објавила да више неће издавати лиценце иностраним банкама за почетак пословања, већ ће на домаће тржиште бити искључиво могућ улаз преузимањем контролног пакета акција домаћих банака. Све до 2005. године власничка структура домаћих банака се није озбиљније променила, а током 2005. године дошло је до 11 преузимања домаћих банка од стране иностраних банака куповином већинског удела капитала, где су грчке банке постале власници три домаће банке (*Piraeus Bank* је преузела *Атлас банку*; *Alpha Bank* је након самосталног уласка преузела *Јубанку*; *EFG Eurobank* је преузела *Националну штедионицу*), аустријске банке су преузеле две банке (*Erste Bank* је преузела *Новосадску банку*; *HVB Bank Austria* је преузела *Ексим банку*), а италијанске банке су преузеле по две банке. *Banca Intesa* је извршила највећу страну инвестицију у банкарству преузимањем *Делта банке* за 508 милиона евра, а касније је купила и *Панонску банку*, што јој омогућује лидерску позицију на тржишту. *Findomestic* банка је преузела *Нову банку Београд*; *Credit Agricole* из Француске је извршила докапитализацију 71% капитала *Меридиан банке*. Три домаће банке мале и средње величине (*Нишка банка*, *Кулска банка* и *Zepter банка*) извршиле су спајање, након којег је извршена приватизација од стране мађарске *ОТР банке*, у износу од 166 милиона евра. *Нова Љубљанска банка* из Словеније преузела је *Континентал банку*, а *Laikhi Bank* с Кипра преузела је *Центробанку*. Крајем 2005. године Агенција за осигурање депозита је преко тендера за преузимање окончала приватизацију *Војвођанске* и *Панонске банке*, а *Credu* банка је преузета процесом докапитализације од стране *Нове Мариборске банке* из Словеније. *Војвођанску банку* је купила *National Bank of Greece*, у септембру 2006. године. *Панонску банку* је купила *SanPaolo IMIz* из Италије, у јулу 2006. године. *Комерцијална банка* и *Чачанска банка* су докапитализоване од стране EBRD. Мале банке које су као имале акционаре друштвена предузећа,

приватизоване су с приватизацијом предузећа у чијем су биле власништву (Хацић, 2013, стр. 60 и 61).

До значајнијег раста удела страних банака на тржишту долази у периоду 2004–2006, када се завршава највећи део приватизације банака. То је уједно и период кредитне експанзије и привредног раста чији су носиоци управо стране банке. Осим тога, према извештајима НБС, мере из области контроле банака и поштравање критеријума за класификацију билансне и ванбилансне активе, али и повећање коефицијента адекватности капитала са 8% на 12% у 2006. години, условило је докапитализацију банака и допринело даљем расту улагања. Спајања банака на глобалном нивоу одразила су се и на тржиште Србије. Међу њима су најзначајнија спајање *Unicredit* са *HVB* банком, *Banca Intesa* са *SanPaolo* банком, те преузимање *Volksbanke* од стране руске *Сбербанке*. Непосредно пред избијање светске економске кризе, завршена је прва фаза транзиције банкарског система Србије и створена солидна основа за изградњу стабилног банкарског и финансијског система. Као резултати транзиције банкарског сектора Србије могу се истаћи: смањен број банака на тржишту, поновно успостављање поверења у банкарски систем, смањење моралног хазарда, јачање штедно-депозитне функције, обнављање кредитне функције на рационалним основама и успостављање ефикасног пословања банака, уз јачање пруденцијалне контроле Народне банке и поштовање банкарских стандарда и прописане регулативе. Улазак страних банака допринео је успостављању финансијске дисциплине и прилагођавању тржишном начину пословања.

Светска финансијска криза разоткрила је мане регулаторног оквира и система управљања ризицима, као и опасност од неконтролисане експанзије кредитирања и употребе нетранспарених и комплексних финансијских иновација. Одговор на разорне последице светске финансијске кризе јесу промене у механизму регулације и супервизије адекватности капитала и ликвидности – *Bazel III*, како би се смањила изложеност ризику и обезбедио финансијски систем отпоран на потресе (Ерцеговац, Влаовић Беговић и Јовин, 2012, стр. 11). Криза еврозоне условила је, између осталог, и смањено улагање у Србију. Подршка акционара била је присутна у потребним докапитализацијама банака ради очувања прописаног показатеља адекватности капитала. С друге стране, отворен је простор за улазак банака с других тржишта, која су мање погођена кризом. Од 2008. године на тржишту је присутна и *Московска банка*, коју је преузела *VTB банка* (НБС). Услед последица светске економске кризе, банкарски сектор Србије је остваривао успорен раст и нижи ниво профитабилности и ликвидности, уз повећање проблематичних ненаплативих кредита, али с опоравком светске и домаће привреде, домаћи банкарски сектор поново бележи раст индикатора профитабилности. Такође, добра

капитализованост банкарског сектора и висока адекватност капитала били су стожер стабилности финансијског система и бржег опоравка домаће привреде.

У складу с договором са Европском централном банком, *КВС банка* се повлачи са српског тржишта, али се први пут појављује телекомуникациона компанија *Теленор*, која од 2014. оснива нову банку, с циљем пружања софистицираних дигиталних услуга својим клијентима. У периоду од 2012. до 2014. године, Народна банка Србије је одузела дозволу за рад следеће четири банке: *Новој Агробанци*, *Развојној банци Војводине*, *Привредној банци* и *Универзал банци*. *Mirabank* из Уједињених Арапских Емирата ушла је на банкарско тржиште Србије 2014. године, добијањем дозволе за рад од НБС. У периоду 2015-2018. године, такође је присутан наставак тренда аквизиција и преузимања банака уз промене пословног имена банке, а интересантно је и да је дошло до неких преузимања од стране домаћих приватних банака, које су купиле стране банке. У марту 2015. године *Чачанска банка* је продала 76,74% акционарског капитала (у власништву Србије, EBRD, IFC и *Београдске банке* у стечају) *Halk банци* из Турске. Инвестициони фонд *Advent International* и EBRD преузели су 2015. године *Нуро Group Alpe Adria* банку, која је била у власништву државе Аустрије, а која сада послује као *Addiko банка*. У 2016. години, *Marfin* банку у Србији купила је чешка *Exprobank*, која је у приватном власништву. *Bank of China* је започела пословање у Србији крајем 2016. године, издавањем дозволе за рад од стране НБС. *АИК банка* је крајем 2017. године преузела грчку *Alpha* банку (*Јубанку*). *Директна банка* Крагујевац купила је 100% акција *Findomestic* банке у јулу 2017. године. *Војвођанску* банку је купила *ОТР банка*, 2017. године. Народна банка Србије је у априлу 2018. године одузела дозволу за рад *Југобанци* из Косовске Митровице (НБС). У будућем периоду можемо очекивати наставак тренда аквизиција и спајања банака ради даљег укрупњавања капитала, приватизације преосталих банака с државним власништвом, консолидацију банака које послују с губицима и стварања банкарских групација спајањем банака и других компанија из финансијског сектора ради ефикаснијег и профитабилнијег пословања на финансијском тржишту Србије.

2. Анализа кључних показатеља банкарског сектора Републике Србије

Према подацима Народне банке Србије, можемо уочити да је присутан тренд драматичног смањења броја банака које послују на тржишту Србије, који није забележен ни у једној од транзиционих земаља. У 1998. години 99 банака имало је седиште у Србији, 2000. године је пословало 86 банака, док се 2001. године број банака драстично смањује на 49. Након санације, ликвидације и приватизације банака у 2005, на тржишту послује 40 банака, након пет година, број банака се још смањује, спајањем и припајањем слабијих банка ради даљег укрупњавања банака и повећања тржишног учешћа, па 2010. године на тржишту

послују 33 банке, 2015. године послује 30 банака, 2016. године послује 31 банка, док у јулу 2018. године 28 банака има дозволу за рад на тржишту Србије.

Према извештају НБС, *Макроекономска кретања у Србији*, аутори анализирају кретање најзначајнијих показатеља у банкарском сектору Србије, који су представљени у Табели 1. Можемо уочити да је број запослених лица у банкарском сектору константно смањиван у посматраном периоду, са 29.887 – 2010, на 23.055 – 2017, а на крају јула 2018. године запослено је 92 лица више у односу на претходну годину. Број филијала такође има тренд константног опадања, са 2.487 – 2010, на 1.612 – јула 2018. године, што је у складу с рационализацијом банкарског пословања и дигитализацијом услуга. Степен тржишне концентрације, мерен индексом ННІ (Херфиндал–Хиршманов индекс), остварује тренд раста са 629 – 2010, на 810 – јула 2018. године, али је још увек испод референтне вредности од 1.000 и указује да није присутна јака тржишна концентрација. Учешће страних банака остварује стабилан удео изнад 70%, 2010. – 73,5%, а на крају јула 2018. године – 76,4%. Укупна актива банкарског сектора Србије остварује значајан раст, са 24 милијарде евра – 2010, на скоро 30 милијарди евра – јула 2018. године. Укупан капитал банкарског сектора Србије карактеришу благе осцилације током посматраног периода, али од 2014. остварује константан раст са 5.074 милиона евра – 2014, на 5.699 милиона евра – јула 2018.

Табела 1: Преглед кретања најзначајнијих индикатора у банкарском сектору Србије 2010. - јул 2018. године

Банкарски сектор у Србији	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	јул 2018
Број банака	33	33	32	30	29	30	31	29	28
Број запослених	29.887	29.228	28.394	26.380	25.106	24.257	23.847	23.055	23.147
Број филијала	2.487	2.383	2.243	1.989	1.787	1.730	1.719	1.627	1.612
ННІ банкарска актива	629	664	678	741	794	796	813	813	810
Учешће страних банака %	73,5	74,1	75,2	74,3	74,5	76,1	76,7	76,9	76,4
Актива (млн. ЕУР)	24.015	25.211	25.322	24.827	24.545	25.059	26.253	27.993	29.857
Капитал (млн. ЕУР)	4.720	5.104	5.198	5.186	5.074	5.090	5.122	5.631	5.699
Кредити (млн. ЕУР)	15.324	17.204	17.273	16.140	16.170	16.175	16.442	17.565	18.281
НПЛ кредити (млн. ЕУР)	2.592	3.275	3.217	3.448	3.483	3.491	2.800	1.730	1.229
Показ. НПЛ кредита %	16,9	19	18,6	21,4	21,5	21,6	17	9,8	6,7
Депозити (млн. ЕУР)	14.263	14.584	14.936	15.067	15.637	16.523	18.242	19.926	20.975
Профит пре опорез. (млн ЕУР)	241	12	102.5	-18	29	80	172	579.8	377.4

Адекватност капитала %	19,9	19,1	19,9	20,9	20	20,9	21,8	22,6	22,9
Адекватност осн. акц. кап. %	-	-	-	-	-	-	-	21,5	22
Показ. леверица %	-	-	-	-	-	-	-	10,1	12,5
Рацио ликвидности	1	2,2	2,1	2,4	2,2	2,1	2,1	2	2,1
Показ. покрића ликв. активом %	-	-	-	-	-	-	-	239,5	216,8
Показ. девизног ризика %	3,9	6,2	5,5	4,4	3,9	4,4	2,7	2,9	2,8
ROA %	1,1	0,0	0,4	-0,1	0,1	0,3	0,7	2,1	2,2
ROE %	5,4	0,2	2	-0,4	0,6	1,6	3,4	10,6	11,4
Нето каматна маржа %	4,6	4,6	4,3	4,2	4,3	4,3	3,9	3,7	3,7

Извор: Народна банка Србије (НПП – ненаплативи кредити)

Након периода смањеног кредитирања 2010. и 2014-2015. године, долази до раста пласираних кредита у 2016, 2017. и јулу 2018. године, када је регистровано чак 18.281 милион евра пласираних кредита. Бруто ненаплативи кредити остварују значајно смањење услед отписа дуговања и повећања наплате од трећих лица. Ненаплативи кредити 2010. износили су око 2,6 милијарди евра, 2017. - 1,7 милијарди евра, а на крају јула 2018. - 1,2 милијарде евра. Укупни депозити имају тренд константног раста са 14 милијарди евра – 2010, на 15,6 милијарди 2014, скоро 20 милијарди – 2017. и скоро 21 милијарду на крају јула 2018. године. Профит пре опорезивања је био негативан 2013, у износу од 18 милиона евра, а у свим осталим годинама посматраног периода остварен је позитиван финансијски резултат банкарског сектора, уз најнижу вредност забележену у 2011, са само 12 милиона евра добитка у целокупном банкарском сектору, али од 2015. банкарски сектор бележи веће вредности укупног профита пре опорезивања, с највећом вредношћу забележеном у 2017, од 579,8 милиона евра, а на крају јула 2018. остварено је 377,4 милиона евра профита.

Адекватност капитала је доста изнад прописаног минимума у посматраном периоду, с просечном вредношћу показатеља око 20%, док у 2017. износи чак 22,9%. Према новим стандардима адекватности капитала (*Bazel III*), сагледавају се и уже дефиниције капитала, као што су основни капитал и основни акцијски капитал, у односу на одређене регулаторне минимуме. Банкарски сектор Србије забележио је показатељ адекватности основног акцијског капитала од 21,5% у 2017, што је знатно изнад прописаног минимума. који износи 4,5%. Показатељ леверица се прати од 2017. и испод је референтне вредности, с благим порастом на крају јула 2018. у односу на 2017, са 10,1% на 12,5% на крају јула 2018. Рацио ликвидности се креће око 2% што је дупло више од прописаног минимума у посматраном периоду, сем 2010. године, када је износио само 1%. Показатељ покрића ликвидном активом се прати од 2017. године и значајно је изнад

прописаног минимума од 100%, у 2017. је износио 239,5%, а на крају јула 2018. је нешто нижи и износи 216,8%.

Показатељ девизног ризика је доста нижи од прописаног максимума од 20% и креће се око 3-6%. Показатељ профитабилности приноса на активу РОА био је на доста ниском нивоу у периоду 2011-2015, а 2013. је био и негативан, -0,1%, али од 2016. банкарски сектор у просеку бележи боље резултате, који се манифестују у вишем показатељу приноса на активу од 2,1% - 2017 и 2,2% на крају јула 2018. Принос на капитал такође бележи доста ниске вредности у периоду 2011-2015, а 2013. је такође забележена негативна вредност РОЕ од -0,4%. У 2017. је забележена одлична профитабилност и просечна вредност показатеља РОЕ од 10,6%, а 11,4% на крају јула 2018. Нето каматна маржа има тренд благог смањења и креће у просеку око 4%, с најнижом вредношћу од 3,7% у 2017. и на крају јула 2018. године.

2.1. Анализа учешћа и профитабилности банака у Србији

На основу података преузетих из биланса стања и биланса успеха свих пословних банака са дозволом за рад у 2017. години са сајта НБС, у Табели 2 је представљен приказ учешћа поједине банке у укупној активи, акцијском капиталу и оствареном финансијском резултату, с кретањем броја запослених, а груписаних према власничкој структури банака. На тржишту Србије у 2017. години пословале су следеће банке са страним капиталом (21 банка): *Banca Intesa, Unicredit, Raiffeisen, Societe Generale, Eurobank, Erste, Војвођанска, Sberbank, Addiko, Procredit, Credit Agricole, Piraeus, OTP, NLB, Halk, Exprobank, Opportunity, VTB, Telenor, Bank of China, Mirabank* и осам банака с државним и мештовитим приватним капиталом: *Комерцијална, АИК, Поштанска штедионица, Директна банка, Српска банка, ЈУБМЕС, Југобанка и МТС банка.*

Табела 2: Преглед учешћа банака у укупној активи, акцијском капиталу и оствареном финансијском резултату и показатељи профитабилности банкарског сектора Србије у 2016. и 2017. години

Банке са страним капиталом	Укупна актива			Ук. бр. зап. 2017	Акцијски капитал			Нето добитак/губитак			ROA		ROE	
	2017 у 000 RSD	2016 у 000 RSD	учешће 2017 %		2017 у 000 RSD	2016 у 000 RSD	учешће 2017 %	2017 у 000 RSD	2016 у 000 RSD	учешће 2017 %	2016	2017	2016	2017
	<i>Banca Intesa</i>	564,859,578	551,415,772		17.1	3,014	41,759,627	41,759,627	10.3	11,847,694	9,924,343	18.6	1.8	2.1
<i>Unicredit Bank</i>	362,748,532	332,232,134	9.9	1,204	24,169,776	24,169,776	6.0	6,633,319	6,226,600	10.4	1.9	1.8	25.8	27.4
<i>Raiffeisen Bank</i>	264,621,343	254,024,727	8.1	1,564	27,466,158	27,466,158	6.8	6,626,785	5,411,291	10.4	2.1	2.5	19.7	24.1
<i>Societe Generale</i>	287,987,802	235,782,902	7.6	1,339	23,724,274	23,724,274	5.9	6,030,737	3,684,585	9.5	1.6	2.1	15.5	25.4
<i>Eurobank (Eurobank EFG)</i>	158,441,193	150,632,691	4.7	1,453	31,481,926	31,481,926	7.8	2,230,094	2,061,325	3.5	1.4	1.4	6.5	7.1
<i>Erste Bank</i>	161,921,004	142,916,481	4.5	1,025	10,164,475	10,164,475	2.5	2,632,240	2,064,920	4.1	1.4	1.6	20.3	25.9
<i>Војвођанска банка</i>	122,727,793	125,897,999	3.9	1,472	16,337,550	16,337,550	4.0	-2,107,478	301,037	-3.3	0.2	-1.7	1.8	-12.9
<i>Sberbank (Volksbank)</i>	116,032,677	108,158,315	3.1	674	14,820,961	14,820,961	3.7	802,911	436,169	1.3	0.4	0.7	2.9	5.4
<i>Addiko Bank (Hypo-Alpe-Adria)</i>	94,115,810	97,354,708	2.9	634	20,545,294	21,823,802	5.1	1,218,248	-1,278,508	1.9	-1.3	1.3	-5.9	5.9
<i>ProCredit Bank</i>	96,682,034	89,334,020	2.8	534	6,439,757	6,439,757	1.6	1,189,346	1,606,210	1.9	1.8	1.2	24.9	18.5
<i>Credit Agricole</i>	86,933,902	77,530,848	2.5	920	8,420,500	8,420,500	2.1	345,102	200,945	0.5	0.3	0.4	2.4	4.1
<i>Piraeus Bank</i>	51,062,873	52,243,239	1.6	441	17,570,230	17,570,230	4.3	439,326	25,910	0.7	0.0	0.9	0.1	2.5
<i>OTP</i>	73,255,431	47,856,457	1.5	659	34,172,913	19,266,476	8.4	-458,856	205,302	-0.7	0.4	-0.6	1.1	-1.3
<i>NLB</i>	44,121,316	34,237,829	1.2	406	6,237,472	5,009,472	1.5	442,574	260,862	0.7	0.8	1.0	5.2	7.1
<i>Налкбанк (Чачанска банка)</i>	41,449,177	34,983,811	1.1	422	4,248,483	4,248,483	1.1	194,631	136,080	0.3	0.4	0.5	3.2	4.6
<i>Европанк (Marifin Bank)</i>	14,999,131	19,696,404	0.5	282	8,349,095	8,426,043	2.1	1,807,884	-957,175	2.8	-4.9	12.1	-11.4	21.1
<i>Opportunity</i>	14,123,297	13,005,091	0.4	333	1,857,798	1,857,798	0.5	353,086	335,399	0.6	2.6	2.5	18.1	19.0
<i>VTB Bank (Московска банка)</i>	10,671,360	11,677,837	0.4	66	3,672,407	3,672,407	0.9	-173,756	-810,051	-0.3	-6.9	-1.6	-22.1	-4.7
<i>Телеорп банка (КВС банка)</i>	14,925,253	11,119,778	0.4	188	6,198,849	5,041,605	1.5	-1,090,752	-1,317,786	-1.7	-1.9	-7.3	-26.1	-17.6
<i>Bank of China</i>	1,863,780	0.0	0.1	-	1,843,887	0	0.5	-2,644	0	0.0	0.0	-0.1	0.0	-0.1
<i>MIRABANK</i>	6,022,727	7,697,886	0.2	42	3,631,200	3,631,200	0.9	-485,373	-443,314	-0.8	-5.8	-8.1	-12.2	-13.4
Укупно банке са страним кап.	2,389,566,053	2,397,800,959	74.5	16,672	313,312,632	295,332,520	77.4	38,475,118	28,074,144	60.5	-0.6	0.6	4.5	10.6
Банке са домаћим државним и приватним капиталом	Укупна актива			Ук. бр. зап. 2017	Акцијски капитал			Нето добитак/губитак			ROA		ROE	
	2017 у 000 RSD	2016 у 000 RSD	учешће 2017 %		2017 у 000 RSD	2016 у 000 RSD	учешће 2017 %	2017 у 000 RSD	2016 у 000 RSD	учешће 2017 %	2016	2017	2016	2017
	<i>Комерцијална банка</i>	369,183,538	400,017,469		11.9	2,823	40,034,550	40,034,550	9.9	8,117,368	-8,063,183	12.8	-2.0	2.2
<i>АИК банка</i>	209,359,749	183,736,050	5.8	607	27,195,730	27,195,730	6.7	12,080,194	4,338,494	19.0	2.4	5.8	16.0	44.4
<i>Поштанска штедионица</i>	140,488,253	133,096,427	4.1	1,889	13,218,890	13,218,890	3.3	3,879,268	-6,329,473	6.1	-4.8	2.8	-47.9	29.3
<i>Директна банка (КБМ банка)</i>	26,870,287	11,043,958	0.4	206	1,916,752	1,404,760	0.5	1,902,074	-278,646	3.0	-2.5	7.1	-19.8	99.2
<i>Српска банка</i>	14,100,809	11,401,833	0.4	69	2,846,536	2,532,430	0.7	29,216	253,415	0.0	2.2	0.2	10.0	1.0
<i>ЈУБЕС банка</i>	11,706,404	9,328,842	0.3	129	3,100,833	3,100,833	0.8	62,546	63,530	0.1	0.7	0.5	2.0	2.0
<i>Југобанка Југбанка</i>	359,906	1,417,075	0.2	113	796,250	796,250	0.2	-979,546	-101,780	-1.5	-7.2	-27.2	-12.8	-123.0
<i>МТС банка (Дунав банка)</i>	7,756,956	5,815,309	0.0	188	2,124,876	1,819,773	0.5	7,113	-271,347	0.0	-4.7	0.1	-14.9	0.3
Укупно банке са домаћим кап.	779,825,902	755,856,963	23.1	6,024	91,234,417	90,103,216	22.6	25,098,233	-10,388,990	39.5	-2.0	-31.7	-10.9	9.2
УКУПНО	3,369,391,955	3,153,657,922	100	23,798	404,547,049	385,435,736	100	63,573,351	17,685,154	100	0.68	2.08	3.4	10.6

Извор: Аутори, на основу података из биланса стања и биланса успеха свих банака са дозволом за рад у 2017. години, преузетих са сајта Народне банке Србије

Банке са страним капиталом доминирају са 74,5% укупне активе у 2017, где *Banca Intesa* има 17,1% учешћа у укупној активи банкарског сектора и представља банку с највећом вредношћу активе на тржишту Србије, у износу од 564 милијарде динара у 2017. На другом месту се налази највећа домаћа банка са државним капиталом - *Комерцијална банка*, с активом у износу од 369 милијарди динара и 11,9% учешћа у укупној активи у 2017. На трећем месту се налази *Unicredit* банка са 9,9% учешћа, на четвртном месту *Raiffeisen* банка са 8,1% учешћа, а на петом месту се налази *Societe Generale Bank* са 7,6% учешћа у укупној активи у 2017. Према броју запослених у банкарском сектору у 2017, у домаћим банкама са страним капиталом ради 16.672 лица, док у домаћим банкама с државним и мешовитим приватним капиталом ради 6.024 лица. У *Banca Intesa* ради највише запослених лица - 3.014, док се на другом и трећем

месту налази број запослених лица у државним банкама: *Комерцијалној банци* - 2.823 и *Поштанској штедионици* - 1.889 запослених лица у 2017. У *Raiffeisen* банци ради 1.564 лица, у *Војвођанској банци* ради 1.472 лица, а у *Eurobank* раде 1.453 запослена лица. У структури укупног акцијског капитала банкарског сектора у Србији у 2017. доминира учешће банака са страним капиталом од 77,4% и укупним акцијским капиталом у износу од 313 милијарди динара. Уколико рангирамо банке према учешћу у акцијском капиталу банкарског сектора, на првом месту се налази *Banca Intesa* са 10,3% учешћа и 41 милијардом динара акцијског капитала, на другом месту се налази *Комерцијална банка* са 9,9% учешћа и 40 милијарди динара акцијског капитала, на трећем месту се налази *OTP банка* са 8,4% учешћа и 34 милијарди динара акцијског капитала, на четвртном месту је *Eurobank* са 7,8% учешћа, а на петом месту *Raiffeisen* банка, са 6,8% учешћа у акцијском капиталу у 2017. години.

У Табели 2 представљен је остварени финансијски резултат и показатељи профитабилности РОА и РОЕ за 2016. и 2017. годину, према појединим банкама у банкарском сектору Србије. Уколико се посматра структура укупног нето финансијског резултата банкарског сектора Србије у 2017, банке са страним капиталом учествују са 60,5% учешћа и 38 милијарди динара укупног добитка, са растом добитка у односу на 2016, када је укупан добитак банака са страним капиталом износио 28 милијарди динара. Банке с државним и домаћим приватним капиталом учествују са 39,5% и 25 милијарди динара у укупном добитку банкарског сектора у 2017, а банке са домаћим државно-приватним капиталом су значајно поправиле профитабилност у односу на 2016, када је остварен нето губитак од 10 милијарди динара. Ранг банака према учешћу у укупном оствареном нето добитку банкарског сектора у 2017. години је следећи: на првом месту се налази *АИК банка* са 19% учешћа, на другом месту је *Banca Intesa* са 18,6% учешћа, на трећем месту је *Комерцијална банка* са 12,8% учешћа, на четвром месту су *Unicredit* и *Raiffeisen* банка са 10,4% учешћа, а на петом месту је *Societe Generale* банка, са 9,5% учешћа у укупном добитку у 2017. Банке са страним капиталом које су забележиле губитак у 2017. су следеће: *Војвођанска*, *OTP*, *VTB*, *Telenor*, *Bank of China* и *Mirabank*, док је једино *Југобанка* из Косовске Митровице остварила губитак од домаћих државно-приватних банака у 2017. и због континуираних лоших резултата изгубила је дозволу за рад у априлу 2018. Банке са страним капиталом које су забележиле губитак у 2016 су следеће: *Addiko*, *Expobank*, *VTB*, *Telenor* и *Mirabank*, а домаће банке са државним и мешовитим капиталом које су оствариле губитак у 2016. јесу: *Комерцијална банка*, *Поштанска штедионица*, *Директна банка*, *Југобанка* и *МТС банка*.

Уколико анализирамо вредности показатеља профитабилности - принос на активу РОА у 2016. години, можемо уочити да је *Opportunity* банка остварила

највећу вредност ROA од 2,6, на другом месту је *АИК банка* са 2,4, на трећем месту је *Српска банка* са 2,2, на четвртном месту је *Raiffeisen* са 2,1, а на петом месту је *Unicredit*, са 1,9% у 2016. Поред ових банака, задовољавајућу профитабилност према показатељу ROA изнад 1% у 2016. забележиле су и следеће банке: *Banca Intesa* и *Procredit* 1,8, *Societe Generale* 1,6 и *Eurobank* и *Erste* 1,4. Просечна вредност показатеља ROA за цео банкарски сектор у 2016. износи само 0,68% и резултат је негативне и недовољне профитабилности две трећине банака у банкарском сектору Србије у 2016. У 2017. су остварени много бољи резултати показатеља приноса на активу ROA, где страна *Expobank (Marfin)* остварује вредност ROA од чак 12,1%, а домаће банке са државно-мешовитим капиталом *Директна банка* чак 7,1, *АИК* чак 5,8, *Поштанска имедионица* 2,8, *Комерцијална банка* 2,2, док банке са страним капиталом *Raiffeisen* и *Opportunity* остварују вредност ROA од 2,5%. Поред ових банака, задовољавајућу вредност ROA изнад 1% остварују и следеће банке: *Banca Intesa* и *Societe Generale* 2,1, *Unicredit* 1,8, *Erste* 1,6, *Eurobank* 1,4, *Addiko* 1,3 и *Procredit* 1,2. Просечна вредност показатеља ROA за цео банкарски сектор у 2017. износи 2,08%. Негативне вредности ROA забележиле су банке са губитком, где предњачи *Југобанка* из Косовске Митровице, са вредношћу ROA од -272,2%. У 2016. години показатељ приноса на акцијски капитал ROE забележио је просечну вредност од само 3,4%, што је резултат недовољне профитабилности две трећине банка у банкарском сектору. Високе вредности показатеља ROE забележиле су следеће банке у 2016: *Unicredit* 25,8, *Procredit* 24,9, *Banca Intesa* 23,8, *Erste* 20,3, *Raiffeisen* 19,7, *Opportunity* 18,1, *АИК* 16 и *Societe Generale* 15,5%. С друге стране, у 2017. години су остварени много бољи резултати и просечна вредност показатеља ROE износи 10,57%. У 2017. највеће вредности показатеља ROE бележе следеће банке: *Директна банка* чак 99,2% приноса на акцијски капитал, *АИК банка* чак 44,4%, *Поштанска имедионица* чак 29,3%, *Banca Intesa* 28,4, *Unicredit* 27,4, *Erste* 25,9, *Societe Generale* 25,4, *Raiffeisen* 24,1, *Expobank* 21,1, *Комерцијална банка* 20,3, *Opportunity* 19 и *Procredit* 18,5%.

Закључак

Непосредно пред избијање светске економске кризе завршена је прва фаза транзиције банкарског система Србије и створена солидна основа за изградњу стабилног банкарског и финансијског система. Улазак страних банака допринео је успостављању финансијске дисциплине и прилагођавању тржишном начину пословања. У наредном периоду можемо очекивати наставак досадашњег тренда укрупњавања капитала кроз аквизиције и стварање банкарских групација спајањем банка и других компанија из финансијског сектора ради ефикаснијег и профитабилнијег пословања.

У домаћем банкарском сектору присутан је тренд концентрације укупно оствареног добитка и губитка, адекватна капитализованост с вредношћу

показатеља адекватности капитала око 20%, изражена ликвидност са кретањем показатеља ликвидности око 2, с доминантним учешћем иностраних банака у укупној активи, акцијском капиталу и оствареном добитку банкарског сектора. Банкарски сектор Србије је у последњих 5 до 10 година далеко одмакао у погледу усклађености пословања с међународном регулативом, као и у погледу управљања ризицима и успешности пословања. Такође, у току је процес дигиталне трансформације банкарског пословања, а банке са страним капиталом одлучно прате светске трендове увођењем дигиталне понуде банкарских услуга.

Литература

Алихоџић, А. (2015). Међусобна условљеност перформанси банкарског и реалног сектора Републике Србије. *Банкарство*, 2, 46-71.

Димић, М. и Барјактаровић, Л. (2017). Власничка трансформација банкарског сектора у земљама Југоисточне Европе. *Банкарство*, 46(1), 84-103.

Ерцеговац, Д., Влаовић Беговић, С. и Јовин, С. (2012). *Институционална регулатива и пруденциона контрола у функцији превазилажења финансијске кризе*. СМ2012, Суботица: Економски факултет.

Fries, S., & Taci, A. (2002). Banking reform and development in transition economies, EBRD, Working paper No. 71. Преузето 11. септембра, 2018. са сајта <https://www.ebrd.com/downloads/research/economics/workingpapers/wp0071.pdf>.

Хаџић, М. (2013). *Банкарство*. Београд: Универзитет Сингидунум.

Kraft, E. (1999). 10 Years of transition in Central and Eastern Europe: a somewhat opinionated survey. *Economic and Business Review I*, 1-2.

Народна банка Србије (2018). *Макроекономска кретања у Србији*. Преузето 11. септембра, 2018. са сајта: https://www.nbs.rs/internet/latinica/18/18_3/prezentacija_invest.pdf.

Народна банка Србије (2001-2017). *Годишњи извештаји о пословању и резултатима рада*. Преузето 10. октобра, 2018. са сајта: <https://www.nbs.rs>.

Остојић, С. (2002). Модели реструктурирања банкарских система у привредама у транзицији. *Привредна изградња*, 45(3-4), 201-224.

Ристић, Ж. (2006). Приватизациони процеси у банкарству – мотиви и модели. *Рапоеconomicus*, 2, 191-221.

Summary

In domestic banking sector we can point out the trend of frequent acquisitions with purpose of efficient and more profitable business on the financial market. Also, in the

banking sector of Serbia, there is high concentration of realised profits and losses, with significant capital adequacy and good liquidity and dominant share of foreign banks in total assets, equity and realised profits of banking sector. In the past period, banking sector of Serbia has gone far in business adjustments that are in line with international regulation and risk management. Furthermore, our banking sector is in current process of digital transformation where banks with foreign capital also dominate in competitive struggle in area of digital services.

Кластерска анализа учесталости коришћења функционалности програма за табеларне калкулације

Cluster analysis of the frequency of use of spreadsheet functionalities

Лазар Раковић^{*}

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица

Мартон Сакал^{**}

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица

Предраг Матковић^{***}

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица

Сажетак: Презентујући део резултата ширег истраживања о коришћењу програма за табеларне калкулације у микро, малим и предузећима средње величине на територији Републике Србије, у раду се уз креирање кластера ретко, умерено и фреквентно коришћених функционалности електронских табела, испитују разлике у начину и сврси њиховог коришћења од стране испитаника различитог нивоа знања и искуства. Резултати истраживања су показали да веће искуство, боља информисаност о могућностима програма за табеларне калкулације, као и већа верзираност у њиховом коришћењу, не резултују нужно фреквентнијом употребом функционалности програма, којима се ризици њиховог коришћења могу значајно умањити.

Кључне речи: shadow IT, програми за табеларне калкулације, кластери функционалности електронских табела

Abstract: Presenting a part of the results of a broader research into the use of spreadsheet programs in micro, small and medium sized enterprises on the territory of the Republic of Serbia, the article examines the differences in the manner and purpose of use of spreadsheet programs by respondents of various levels of knowledge and experience through creating clusters of rarely, moderately and frequently used functionalities of these programs. The research results have shown that greater experience, better awareness about the possibilities of spreadsheet programs, and being better versed in the use of spreadsheets do not necessary result in a more frequent use of functionalities that can significantly mitigate the risks of their use.

Keywords: shadow IT, spreadsheets, spreadsheet functionality clusters

^{*} ✉ lazar.rakovic@ef.uns.ac.rs

^{**} ✉ marton.sakal@ef.uns.ac.rs

^{***} ✉ predrag.matkovic@ef.uns.ac.rs

Увод

Брза, импровизирана, иновативна и флексибилна реакција на *ad hoc*, нерутинске управљачке ситуације (нарочито на нижим нивоима управљања) (Fischer, 2013; Zimmermann & Rentrop, 2014) често подразумева коришћење тзв. *Shadow IT* апликација и њихових артефаката (Сакал, Раковић и Матковић, 2017). Њих развијају и/или користе доменски експерти, који не поседују формално ИТ образовање. Настале артефакте *shadow IT* апликација не одобрава ИТ служба, нити настају уз њену подршку и консалтинг. Типично, реч је о електронским табелама, мањим базама података, *cloud* апликацијама, мобилним уређајима и сл. (Zimmermann, Rentrop & Felden, 2014).

Истраживања показују да је значајан део података генерисаних у савременим организацијама резултат коришћења *shadow IT* апликација (Mallikourti, G. Paranikolaou, 2010), најчешће програма за табеларне калкулације (Chua, Storey & Chen, 2014; IFS World; Mint Jutras, 2011; Kretzer & Maedche, 2014; Сакал, Раковић и Вуковић, 2017; Spierings, Kerr & Houghton, 2012): сваке године десетине милиона не-ИТ доменских експерата и менаџера креирају стотине милиона електронских табела (Kohlhase, 2013). Њиховим коришћењем уместо званичног, мандаторног информационог система или комплементарно с њим (Spierings et al., 2012), остварују се бенефити као што су олакшано доношење одлука, побољшана продуктивност, веће задовољство послом итд. (McGill, 2002). Међутим, присутне су и негативне конотације њихове употребе: електронске табеле су један од значајнијих ИТ сигурносних ризика (ClusterSeven, н.д.; Financial IT, 2015; Györy, Cleven, Uebernickel & Brenner, 2012; Haag & Eckhardt, 2014). Чак две трећине испитаника који су учествовали у истраживању спроведеном у Великој Британији сматрали су да је извесно да ће у блиској будућности нека од великих британских компанија претрпети озбиљан финансијски губитак и/или нанети штету својој репутацији због грешке у електронској табели (ClusterSeven, н.д.). Реалну утемељеност наведене прогнозе потврђују многобројни забележени емпиријски случајеви грешака у електронским табелама и њихових девастирајућих последица (Butler, 2018; Claburn, 2017; Fin24, 2017; Ollikainen, 2017).

Корисници често не поседују потребна знања о функционалностима програма за табеларне калкулације и/или их користе на погрешан начин (ClusterSeven, н. д., Раковић, Сакал, Вуковић, 2019). Реперкусије се огледају не само у броју и озбиљности грешака у електронским табелама већ и у недовољној продуктивности њиховог коришћења и последично смањеном радном учинку. Интензитет и начин коришћења појединих функционалности програма за табеларне калкулације у функцији је нивоа експертизе и искуства у коришћењу електронских табела (Baker, Powell, Lawson & Foster-Johnson, 2006; Pemberton & Robson, 2000).

У раду је представљен део резултата ширег истраживања (Раковић; Сакал et al., 2017; Раковић, 2014; Раковић, 2019) о начинима коришћења програма за табеларне калкулације у микро, малим и средњим предузећима на територији Републике Србије, који даје одговоре на следећа истраживачка питања (ИП).

ИП1. Које функционалности програма за табеларне калкулације припадају кластерима мало, средње и често коришћених, код корисника различитог нивоа знања и искуства у коришћењу електронских табела?

ИП2. У којој мери су испитаници различитог нивоа знања и искуства свесни постојања појединих функционалности програма за табеларне калкулације?

ИП3. Да ли напредни корисници електронских табела чешће користе функционалности програма, којима се ризици њихове употребе могу смањити (директивне опције, ограничење неауторизованог приступа подацима, коришћење алата за проналажење грешака)?

Верујемо да одговори на постављена истраживачка питања могу да пруже бољи увид доносиоцима одлука о знањима и вештинама коришћења електронских табела, које је од потенцијалних запосленика препоручљиво да траже у виду квалификационих услова садржаних у конкурсима, односно од запослених у виду садржаја курсева целоживотног учења.

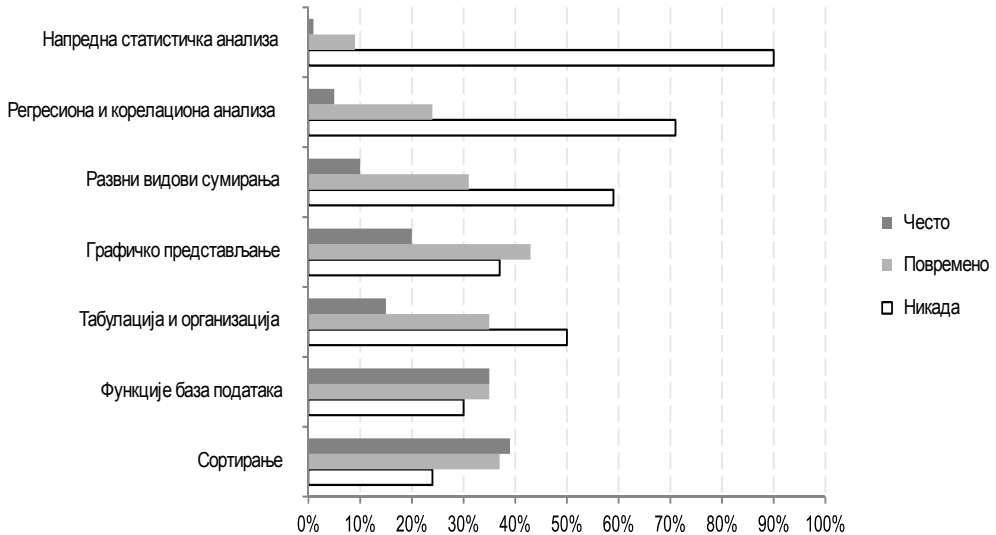
Рада је структурисан на следећи начин: након уводног дела, у оквиру прегледа литературе дат је сажет приказ резултата релевантних емпиријских истраживања, који је праћен описом метода, односно приказом резултата истраживања и дискусијом о њима. Закључци су представљени у последњем делу рада.

1. Преглед литературе

Полазну основу за дефинисање, структурирање и спровођење истраживања представљали су резултати истраживања које су објавили Пембертон и Робсон (Pemberton & Robson, 2000), односно Бејкер, Пауел, Лосон и Фостер-Џонсон (Baker, Powell, Lawson & Foster-Johnson, 2006) (споменуто у Сакал et al., 2017). Како исти извор наводи, највећи део испитаника обухваћених истраживањем Пембертона и Робсона (Pemberton & Robson, 2000) обављали су техничке/административне послове (35%), а значајно учешће у укупном броју испитаника припало је и запосленима на позицијама нижег (26% испитаника), односно средњег нивоа управљања (24%); скоро половина испитаника (48%) минимално три пута недељно је користила програме за табеларне калкулације, 17% два пута на недељном, 2% два пута на месечном нивоу, а ређе од тога је електронским табелама баратало тек 10% испитаника. Од функционалности програма за табеларне калкулације најпопуларније су биле сортирање и функције

база података (70% испитаника их је користило), праћене техникама графичке презентације података, док су се најређе користиле регресиона и корелациона анализа и напредне статистичке анализе (Слика 1) (Сакал et al., 2017).

Слика 1: Функционалности програма за табеларне калкулације - учесталост употребе

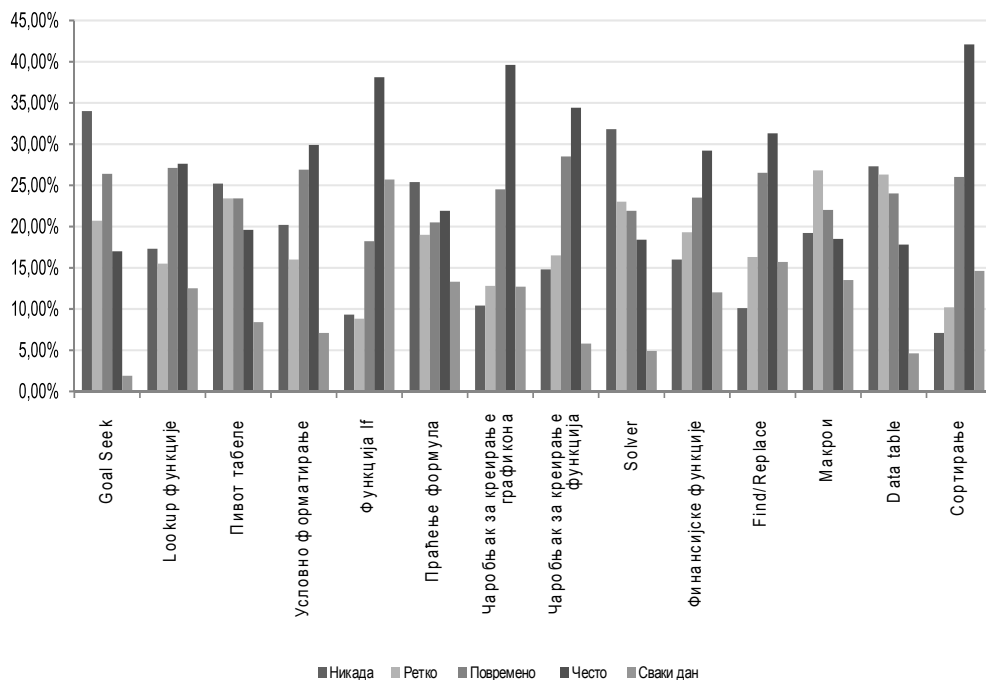


Извор: Pemberton & Robson, 2000

У другом наведеном истраживању (Baker et al., 2006, споменуто у Сакал и сар., 2017) само 1,4% испитаника сматрало је да су програми за табеларне калкулације неважни, као средње важне описало их је 15,9%, као веома важне више од трећине (33,6%), док се скоро половина испитаника (49%) изјаснила да су програми за табеларне калкулације од круцијалног значаја у њиховом обављању задатака. Према истом извору, више од половине испитаника (53,6%) сматрало је да поседује обимно искуство и изванредан степен експертизе, док је скоро две петине њих (39,3%) изразило став да поседују врло велико искуство, односно висок степен експертизе. Како исти извор даље наводи, као оскудно је своје искуство окарактерисало 6,4% испитаника, сврставајући себе у ред почетника, а да има тек мало или нимало искуства тврдило је 0,7% испитаника. Највећи број респондента (44,7%) користио је програме за табеларне калкулације до четвртине радног времена, скоро трећина њих (30,4%) од 26% до 50% радног времена, 17,8% је радило с електронским табелама од 51% до 75%, а 7,2% испитаника од 76% до 100% радног времена (Baker et al., 2006, споменуто у Сакал и сар., 2017). Корисници су електронске табеле користили за анализирање података (87,6%), оцењивање алтернатива (56,8%), одређивање трендова и креирање пројекција (54,8%), праћење података (47,2%) и вођење евиденције

(25%), при чему су поједине функционалности програма за табеларне калкулације користили фреквенцијом приказаном на Слици 2 (Baker et al., 2006).

Слика 2: Фреквенција употребе појединих функционалности програма за табеларне калкулације



Извор: Baker et al., 2006

Највећи део испитаника (62,5%) није имао навику заштите електронских табела на било који начин, а од оних испитаника који су примењивали неки облик заштите, скоро четвртина (24,7%) користила је заштиту ћелија, 23,9% заштиту помоћу лозинке, а само 13% валидацију података (Baker et al., 2006).

2. Методе истраживања

За прикупљање и анализирање података примењене су квантитативне методе - метод упитника и скале процењивања. Узорак је био намеран, циљани, а основни скуп су чинила микро, мала и предузећа средње величине у Републици Србији. Полазећи од публикације Републичког завода за статистику (2010), број запослених је узет као критеријум разврставања организација у категорије микро (мање од 10 запослених), малих (11-49 запослених), односно организација средње величине (50-250 запослених) (Раковић, 2014).

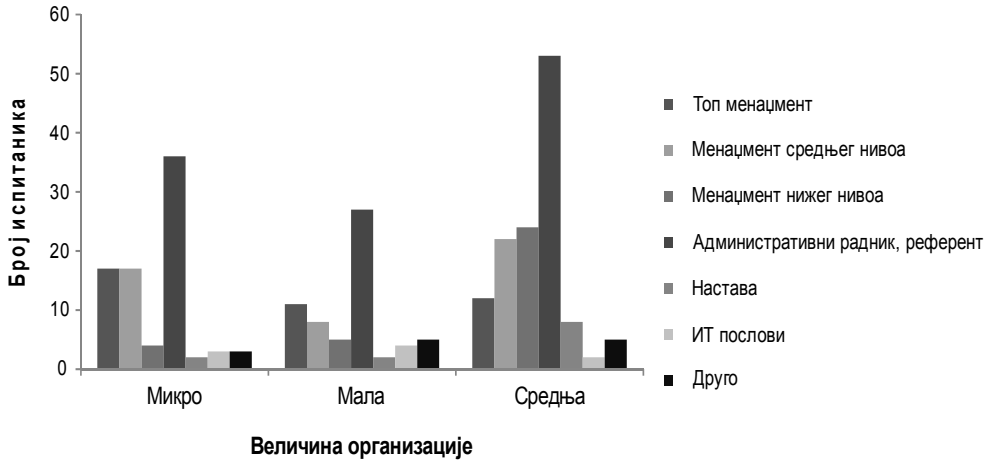
На основу закључака до којих се дошло проучавањем референтне литературе, консултација с доменским експертима и раније спроведеног пилот-истраживања, креирана је иницијална верзија упитника и – са молбом да оцене усаглашеност упитника с постављеним циљевима истраживања – послата на ревизију двојници методолога и седморици експерата (пет доктора наука из области пословне информатике, квантитативних метода у економији и маркетинга), односно двојници стручњака из праксе који су у свакодневном обављању својих радних задатака дужи низ година интензивно користили програме за табеларне калкулације. На основу њихових оцена израчунат је индекс садржајне ваљаности сваког питања (ИСВП). Индекси су се кретали у распону од 0,714 до 1,000, резултујући вредношћу индекса садржајне ваљаности упитника од 0,931. Након извршених модификација иницијалне верзије упитника базираних на сугестијама експерата, упитник је послат пробном узорку од 25 испитаника. Испитаници нису имали нејасноће, критике или сугестије (Раковић, 2014).

Прикупљени упитници односно испитаници разврстани су у две групе: регуларну и напредну групу испитаника. У прву групу су сврстани испитаници који су своја знања и вештине коришћења програма за табеларне калкулације окарактерисали као скромне, умерено добре и добре, док су у напредну групу распоређени они који су своја знања и искуства у коришћењу програма за табеларне калкулације оценили као значајна и напредна. Заједничко за испитанике обе групе јесте непоседовање формалног ИТ образовања, што је потребан услов да би се могли сматрати развијаоцима *shadow IT* садржаја (у које спадају и електронске табеле).

3. Резултати истраживања и дискусија

Број година старости испитаника кретао се у распону од 22 до 71 године, дајући просечну вредност од 35,1 године. Број мушкараца и жена је био приближно једнак: 52% односно 48%, респективно. У индустрији је радило 22,2% испитаника, 16,4% у финансијским организацијама, у јавним предузећима 15%, у трговини/логистици 11,3%, а у области образовања, науке и друштвених делатности 11,3%. Испитаника запослених у осталим делатностима било је мање од 10%. У организацијама средње величине било је запослено 46,2% респондената, 22,9% у малим и 30,9% у микропредузећима. Административни радници су чинили 43% испитаника, остали су били део менаџмента, и то: топ менаџмента 14,8%, менаџмента средњег нивоа 17,5%, док се у категорији нижих руководилаца налазило 12,2% испитаника. Структура испитаника према величини организације у којој су запослени и радном месту приказана је на Слици 3 (Раковић, 2014).

Слика 3: Структура испитаника према величини организације у којој су запослени и радном месту

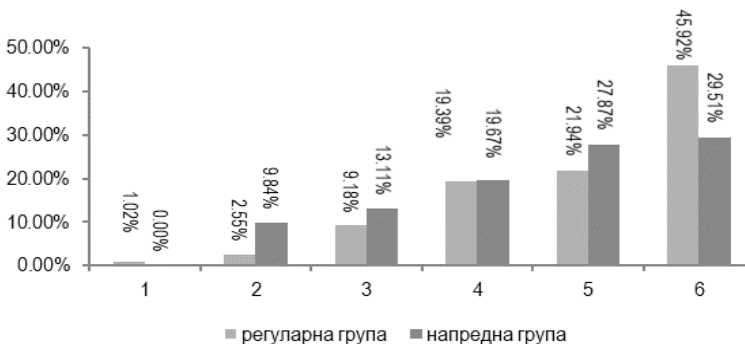


Извор: Раковић, 2014

Укупно је попуњен 321 анкетни лист. Од тог броја, 46 анкетираних се изјаснило да користи непостојећу функционалност *time delay*, због чега су њихови упитници изостављени из анализе. Анализом нису обухваћени ни одговори 17 испитаника који су се изјаснили да не користе програме за табеларне калкулације, 61 испитаник је сврстан у напредну, а преосталих 197 у регуларну групу.

Оцене важности програма за табеларне калкулације у обављању радних задатака (1 - нису важни, 6 - изузетно су важни) показују да електронске таблице имају већу сигнификантност за испитанике регуларне групе (Слика 4).

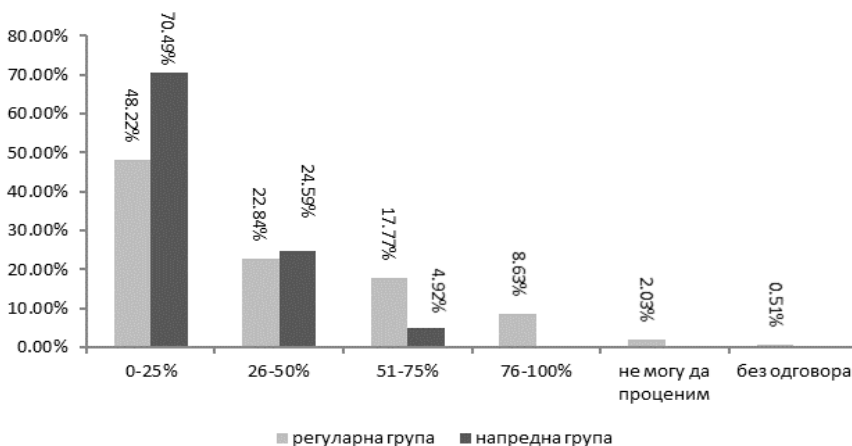
Слика 4: Структура испитаника према мишљењу о степену важности програма за табеларне калкулације у послу који обављају (1 - нису важни, 6 - изузетно су важни)



Извор: Аутори

С претходним ставом позитивно кореспондира и просечно време коришћења програма за табеларне калкулације у току типичног радног дана испитаника: значајно је више испитаника регуларне групе који споменуте програме користе током више од 50% свог типичног радног дана, док је ситуација обрнута када је реч о коришћењу програма за табеларне калкулације током мање од 50% времена типичног радног дана (Слика 5).

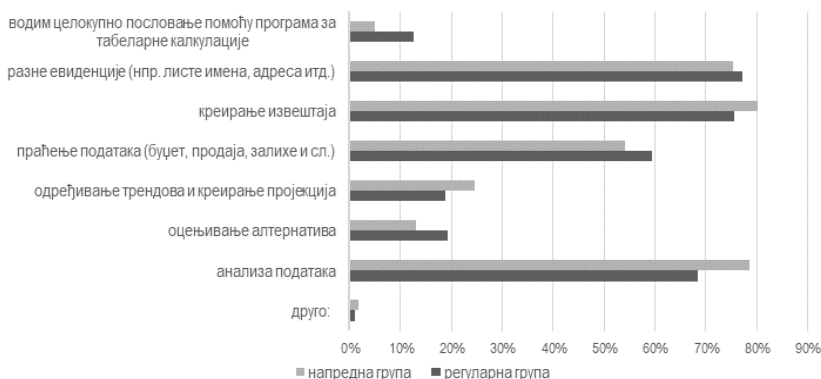
Слика 5: Коришћење програма за табеларне калкулације током типичног радног дана (у % од укупног радног времена)



Извор: Аутори

Што се тиче сврхе за коју користе програме за табеларне калкулације, не постоје значајне разлике између две групе испитаника - код обе предњаче креирање извештаја, разне евиденције, анализе и праћење података (Слика 6).

Слика 6: Сврха коришћења програма за табеларне калкулације



Извор: Аутори

Детектовано је 30 функционалности програма за табеларне калкулације (приказаних у Табели 1), које су испитаници замољени да оцене оценама на скали 1-6 (1 - не користим наведену могућност, 6 - веома често користим наведену могућност). Испитаницима је дата и могућност да се изјасне да нису сигурни, или да за дату могућност нису чули.

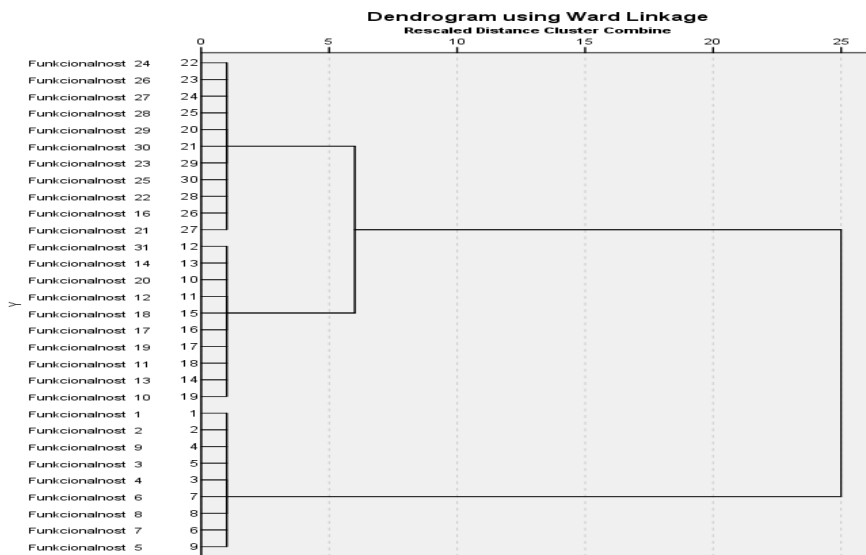
Табела 1: Списак функционалности програма за табеларне калкулације чију фреквенност коришћења су испитаници оцењивали

Функционалност 1.	Унос података у радни лист и њихово мењање
Функционалност 2.	Операције са радним листовима (креирање, мењање, преименовање, копирање, премештање итд.)
Функционалност 3.	Рад са ћелијама и подручјима (копирање и премештање подручја, употреба имена у раду са подручјима, додавање коментара ћелијама, повезивање ћелија)
Функционалност 4.	Сортирање података
Функционалност 5.	Find/Replace
Функционалност 6.	Форматирање радних ћелија
Функционалност 7.	Подешавање за штампање (Page Setup)
Функционалност 8.	Унос формула
Функционалност 9.	Функције за сабирање
Функционалност 10.	VLookup функције
Функционалност 11.	Финансијске функције
Функционалност 12.	Функције за пребројавање
Функционалност 13.	Логичке функције (IF, AND, OR)
Функционалност 14.	Креирање дијаграма
Функционалност 15.	Time delay (непостојећа функционалност, изостављена је из анализе)
Функционалност 16.	Алат за ревизију формула
Функционалност 17.	Изведене табеле (Pivot Table)
Функционалност 18.	Прегледне табеле (Data Table)
Функционалност 19.	Subtotal извештаји
Функционалност 20.	Филтрирање
Функционалност 21.	Scenario Manager
Функционалност 22.	Goal Seek
Функционалност 23.	Solver
Функционалност 24.	Макрои
Функционалност 25.	VBA програмирање
Функционалност 26.	Заштита фајла од отварања/модификовања помоћу лозинке
Функционалност 27.	Заштита радног листа помоћу лозинке (нпр. невидљиве формуле, унос података омогућен само у изабране ћелије)
Функционалност 28.	Валидација података (Data validation)
Функционалност 29.	Падајуће листе
Функционалност 30.	Условно форматирање
Функционалност 31.	Коментари

Извор: Аутору

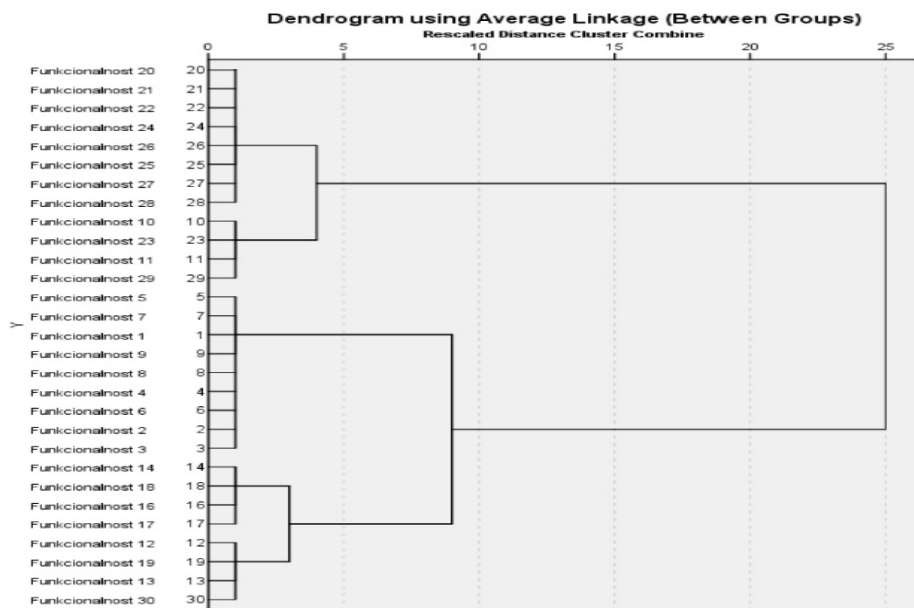
За сваку функционалност наведену у Табели 1 израчуната је просечна оцена учесталости коришћења, засебно за испитанике регуларне, односно напредне групе (табеле 2 и 3), на основу чега је извршена хијерархијска кластерска анализа. Дендограми дати на Сликама 7 и 8 приказују формирање кластера функционалности програма за табеларне калкулације, који су детектовани хијерархијском анализом.

Слика 7: Формирање кластера функционалности програма за табеларне калкулације, испитаници регуларне групе



Извор: Аутори, аутпут програмског пакета SPSS

Слика 8: Формирање кластера функционалности програма за табеларне калкулације, испитаници напредне групе



Извор: Аутори, аутпут програмског пакета SPSS

Полазећи од дендограма, формирана су три кластера: кластер фреквентно, кластер умерено и кластер ретко коришћених функционалности, засебно за испитанике регуларне, односно напредне групе (табеле 2 и 3).

Табела 2: Кластери функционалности програма за табеларне калкулације - регуларна група

Функционалност програма за табеларне калкулације	Просечна оцена	Процент испитаника који за дату функционалност нису чули
Фреквентно коришћене функционалности		
Ф1. Унос података у радни лист и њихово мењање	5,10	0,00%
Ф2. Операције са радним листовима	5,08	0,00%
Ф4. Сортирање података	4,80	0,00%
Ф9. Функције за сабирање	4,76	1,04%
Ф3. Рад са ћелијама и подручјима ћелија	4,74	0,52%
Ф7. Подешавање за штампање (Page Setup)	4,65	0,52%
Ф6. Форматирање радних ћелија	4,55	0,53%
Ф8. Унос формула	4,52	0,00%
Ф5. Find/Replace	4,00	1,60%
Умерено коришћене функционалности		
Ф20. Филтрирање	3,32	10,59%
Ф12. Функције за пребројавање	3,20	8,24%
Ф31. Коментари	3,10	6,59%
Ф14. Креирање дијаграма	3,05	2,15%
Ф13. Логичке функције (IF, AND, OR)	2,81	11,04%
Ф18. Прегледне табеле (Data Table)	2,69	16,56%
Ф17. Изведене табеле (Pivot Table)	2,68	16,56%
Ф19. Subtotal извештаји	2,61	24,48%
Ф11. Финансијске функције	2,58	10,24%
Ф10. Vlookup функције	2,37	42,06%
Ретко коришћене функционалности		
Ф29. Падајуће листе	2,00	14,47%
Ф30. Условно форматирање	1,85	18,83%
Ф24. Макрои	1,68	34,07%
Ф26. Заштита фајла од отварања/модификовања помоћу лозинке	1,68	12,27%
Ф27. Заштита радног листа помоћу лозинке	1,63	12,20%
Ф28. Валидација података (Data validation)	1,52	22,30%
Ф16. Алат за ревизију формула	1,36	37,80%
Ф21. Scenario Manager	1,30	48,76%
Ф22. Goal Seek	1,17	59,13%
Ф23. Solver	1,14	62,83%
Ф25. VBA програмирање	1,13	53,78%

Извор: Аутори

Табела 3: Кластери функционалности програма за табеларне калкулације - напредна група

Функционалност програма за табеларне калкулације	Просечна оцена	Процент испитаника који за дату функционалност нису чули
Фреквентно коришћене функционалности		
Ф3. Рад са ћелијама и подручјима ћелија	5,00	0,00%
Ф6. Форматирање радних ћелија	4,93	1,69%
Ф4. Сортирање података	4,92	0,00%
Ф2. Операције са радним листовима	4,90	0,00%
Ф1. Унос података у радни лист и њихово мењање	4,83	0,00%

Ф9. Функције за сабирање	4,81	0,00%
Ф8. Унос формула	4,76	0,00%
Ф5. Find/Replace	4,59	1,69%
Ф7. Подешавање за штампање (Page Setup)	4,58	1,69%
Умерено коришћене функционалности		
Ф20. Филтрирање	4,02	0,00%
Ф12. Функције за пребројавање	3,90	0,00%
Ф13. Логичке функције (IF, AND, OR)	3,68	0,00%
Ф31. Коментари	3,50	3,45%
Ф14. Креирање дијаграма	3,28	0,00%
Ф19. Subtotal извештаји	3,17	0,00%
Ф18. Прегледне табеле (Data Table)	3,05	0,00%
Ф17. Изведене табеле (Pivot Table)	2,87	0,00%
Ретко коришћене функционалности		
Ф10. Vlookup функције	2,54	7,02%
Ф24. Макрои	2,51	0,00%
Ф11. Финансијске функције	2,27	1,69%
Ф30. Условно форматирање	2,13	0,00%
Ф29. Падајуће листе	1,93	0,00%
Ф28. Валидација података (Data Validation)	1,77	0,00%
Ф26. Заштита фајла од отварања/модификовања помоћу лозинке	1,75	0,00%
Ф27. Заштита радног листа помоћу лозинке	1,55	0,00%
Ф25. VBA програмирање	1,51	5,45%
Ф16. Алат за ревизију формула	1,36	1,82%
Ф21. Scenario Manager	1,36	5,66%
Ф22. Goal Seek	1,29	3,64%
Ф23. Solver	1,20	5,56%

Извор: Аутори

Добијени кластери функционалности су слични. Кластер фреквентно коришћених функционалности садржи исте функционалности код обе групе испитаника, док се кластери умерено односно ретко коришћених разликују само по две функционалности: док финансијске функционалности и Vlookup функције испитаници регуларне групе користе умереним интензитетом (у односу на интензитет коришћења осталих функционалности од стране испитаника регуларне групе), докле испитаници напредне групе то чине ретко (у односу на интензитет коришћења осталих функционалности од стране испитаника напредне групе). Ако се узме у обзир и просечна оцена учесталости коришћења појединих функционалности, може да се примети да испитаници напредне групе незнатно чешће користе већину функционалности програма за табеларне калкулације. Изузетак су по три функционалности кластера често односно ретко коришћених функционалности: Ф1. Унос података у радни лист и њихово мењање (разлика: 0,27); Ф2. Операције са радним листовима (разлика: 0,18); и Ф7. Подешавање за штампање (Page Setup) (разлика: 0,07); Ф11. Финансијске функције (разлика: 0,31); Ф27. Заштита радног листа помоћу лозинке (разлика: 0,08); и Ф29. Падајуће листе (разлика: 0,07). Будући да је највећа разлика у висини просечне оцене 0,31, може се закључити да није реч о значајној разлици. Да разлике између учесталости коришћења и осталих функционалности од стране регуларне и напредне групе нису значајне, показано је на Табели 4.

Табела 4: Опсези вредности просечних оцена

Кластери	Опсег вредности просечних оцена	
	Регуларна група	Напредна група
Фреквентно коришћене функционалности	5,1-4,00	5,00-4,58
Умерено коришћене функционалности	3,32-2,37	4,02-2,87
Ретко коришћене функционалности	2,00-1,13	2,54-1,20

Што се тиче процента испитаника који за поједине функционалности нису чули, очекивано, њих је доминантно мање у напредној групи (што намеће закључак да су испитаници исправно оценили ниво свог знања и искуства). У просеку, испитаници напредне групе показали су слабије резултате од испитаника регуларне групе у случају само три функционалности, и то са занемарљивом разликом: Ф5. Find/Replace (разлика: 0,09%); Ф6. Форматирање радних ћелија (разлика: 1,16%); и Ф7. Подешавање за штампање (Page Setup) (разлика: 1,17%).

На основу приказаних резултата, може да се констатује следеће.

а) Кластери ретко, умерено и фреквентно коришћених функционалности програма за табеларне калкулације веома су слични код регуларне и напредне групе испитаника (табеле 2 и 3).

б) Испитаници обе групе користе функционалности електронских табела уз веома сличну фреквентност (табеле 2, 3 и 4).

в) Обе групе испитаника користе електронске табеле за практично исте сврхе (слика 6).

г) Испитаници напредне групе су значајно боље информисани о постојању функционалности програма за табеларне калкулације (табеле 2 и 3).

д) Испитаници регуларне групе проводе већи део свог типичног радног дана у коришћењу програма за табеларне калкулације (придајући им при томе и већи значај) него испитаници напредне групе (слике 4 и 5). Разлог томе може да буде верзираност и рутински приступ потоњих коришћењу електронских табела, на шта упућују закључци а-г.

ђ) Иако у просеку значајно боље информисани о постојању и верзираности у коришћењу функционалности електронских табела (трошећи на тај начин мањи део типичног радног дана на баратање електронским табелама), супротно очекивањима, испитаници напредне групе (у односу на испитанике регуларне групе) нису у већој мери користили функционалности програма за табеларне калкулације којима ризици њихове употребе могу значајно да се умање, нити су их користили у мери која би се од њих оправдано очекивала. Реч је о функционалностима махом садржаним у кластеру ретко коришћених функционалности: контролне и директивне опције (заштита радног листа помоћу лозинке, макрои, валидација података, логичке функције, падајуће листе, условно форматирање), ограничење неауторизованог приступа подацима (заштита фајла од отварања/модификовања помоћу лозинке) и коришћење алата за проналажење грешака (алат за ревизију формула).

Закључак

Нерутинске, *ad hoc* управљачке одлуке, нарочито на нижим нивоима управљања, често се доносе уз коришћење *shadow IT* апликација, међу којима предњаче програми за табеларне калкулације. Иако пружају многобројне бенефите, електронске табеле су извор значајног ризика, који може да се умањи коришћењем функционалности као што су директивне опције, ограничење неауторизованог приступа и алати за проналажење грешака.

Анализом података прикупљених од 258 испитаника дошло се до закључка да испитаници напредне и регуларне групе користе функционалности програма за табеларне калкулације уз веома сличну фреквентност и за практично идентичну намену. При томе, испитаници напредне групе троше значајно мањи удео времена свог типичног радног дана, придајући мањи значај програмима за табеларне калкулације. Резултати истраживања указују на чињеницу да, супротно очекивањима, испитаници напредне групе не користе фреквентније функционалности којима се ризици коришћења електронских табела могу умањити у односу на кориснике регуларне групе, нити их користе у мери која би за напредне кориснике била прихватљива и очекивана.

Литература

Baker, K., Powell, S., Lawson, B., & Foster-Johnson, L. (2006). *Spreadsheet Engineering Research Project (SERP)*. Преузето са сајта http://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/serp/serp_results.pdf.

Butler, S. (2018). *Bargain Booze owner Conviviality must raise £125m to halt bankruptcy*. Преузето са сајта <https://www.theguardian.com/business/2018/mar/21/bargain-booze-owner-conviviality-must-raise-125m-to-halt-bankruptcy>.

Chua, C. E. H., Storey, V. C., & Chen, L. (2014). Central IT or Shadow IT? Factors Shaping Users' Decision To Go Rogue With IT. *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems* (стр. 1–14). Atlanta: The Association for Information Systems.

Claburn, T. (2017). *Blundering Boeing bod blabbed spreadsheet of 36,000 coworkers' personal details in email*. Преузето са сајта https://www.theregister.co.uk/2017/02/22/boeing_employee_emails_personal_info_36000_colleagues/.

ClusterSeven (н. д.). *Governance u Compliance for End User Computing (EUC)*. Преузето са сајта <storage/datasheets/ClusterSeven Governance Compliance.pdf>.

Fin24 (2017). *AS IT HAPPENED #StateCapture: Daniels opens up about Eskom's 'Gupta-run' board*. Преузето са сајта <https://www.fin24.com/Economy/Eskom/live-statecapture-ex-finance-director-at-eskom-tsholofelo-molefe-testifies-20171108>.

Financial IT (2015). *Accountants Warn on The Rise of Spreadsheet Risk*. Преузето са сајта <https://financialit.net/news/data/accountants-warn-rise-spreadsheet-risk>.

Fischer, G. (2013). *End-User Development: From Creating Technologies to Transforming Cultures*. Y. Dittrich, M. Burnett, A. Mørch, & D. Redmiles (yp.), *End-User Development. IS-EUD 2013. Lecture Notes in Computer Science, vol 7897*. (стр. 217–222). Berlin, Heidelberg: Springer.

Györy, A. A. B., Cleven, A., Uebernickel, F., & Brenner, W. (2012). Exploring The Shadows: IT Governance Approaches To User-Driven Innovation. *European Conference of Information Systems*. Association for Information Systems.

Haag, S., & Eckhardt, A. (2014). Sensitizing Employees ' Corporate IS Security Risk Perception. *Thirty Fifth International Conference on Information Systems*, 1–17.

IFS World; Mint Jutras. (2011). *IFS: Does ERP mean Excel Runs Production? What Happens When Enterprise Software Is Too Hard to Use?* Преузето 12. септембра, 2019. са сајта http://download.ifsworld.com/shop/images/IFS_Usability_Survey-Excel_Run_Production.pdf.

Kohlhase, A. (2013). Human-spreadsheet interaction. In P. Kotzé, G. Marsden, G. Lindgaard, J. Wesson, и W. M. (yp.), *Human-Computer Interaction – INTERACT 2013. INTERACT 2013. Lecture Notes in Computer Science* (стр. 571–578). Berlin: Springer.

Kretzer, M., & Maedche, A. (2014). Generativity of Business Intelligence Platforms : A Research Agenda Guided by Lessons from Shadow IT. D. Kundisch (yp.), *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik* (стр. 207–220). Paderborn: Universität Paderborn.

Mallikourtis, G. & Papanikolaou, E. (2010). End User Computing (EUC) Risk: From Assessment to Audit. In *The Athens International Forum on Security (AIFS) 2010*.

McGill, T. J. (2002). *An Investigation of End User Development Success (This thesis is presented for the degree of Doctor of Philosophy of Murdoch Unoversity)*. Murdoch University.

Ollikainen, R. (2017). *Spreadsheet errors cost Clallam \$494,157*. Преузето 05. септембра, 2019. са сајта <http://www.peninsuladailynews.com/news/spreadsheet-errors-cost-clallam-494157/>.

Pemberton, J. D., & Robson, A. J. (2000). Spreadsheets in business. *Industrial Management & Data Systems*, 100(8), 379–388.

Раковић, Ј. (2019). A framework for managing spreadsheet based end user applications. *International Journal of Management and Decision Making*, 18(1), 76–92.

Раковић, Ј. (2014). *Програми за табеларне калкулације у функцији корисничког развоја апликација*. Необјављена докторска дисертација. Суботица: Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици.

Сакал, М., Раковић, Ј. и Матковић, П. (2017). Таксономија Shadow IT система. *Анали Економског факултета у Суботици*, 53(37/2017), 227–240.

Сакал, М., Раковић, Ј. и Вуковић, В. (2017). A survey of the use and purpose of spreadsheets in SMEs in Serbia. *Економика предузећа*, 65(34), 294–305.

Raković, L., Sakal, M. и Vuković, V. (2019). Improvement of Spreadsheet Quality through Reduction of End-User Overconfidence – Case Study. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(2).

Spierings, A., Kerr, D., & Houghton, L. (2012). What Drives the End User to Build a Feral Information System? *Australasian Conference on Information Systems*, 1–10.

Zimmermann, S., & Rentrop, C. (2014). On The Emergence of Shadow IT - a Transaction Cost-Based Approach. *22nd European Conference on Information Systems*, 1–17.

Zimmermann, S., Rentrop, C., & Felden, C. (2014). Managing Shadow IT Instances – A Method to Control Autonomous IT Solutions in the Business Departments. *Americas Conference of Information Systems*, 1–12.

Summary

Non-routine, ad-hoc managerial decisions, especially at lower management levels, are often made using shadow IT applications, with spreadsheets in the leading position. Despite offering numerous benefits, the use of spreadsheets is also a source of significant risks. The risks can be mitigated by using appropriate spreadsheet functionalities, which is logical to expect, primarily from advanced users. The article presents a part of the results of broader research into the use of spreadsheet programs in micro, small and medium sized companies on the territory of the Republic of Serbia. In addition to creating clusters of rarely, moderately and frequently used functionalities of these programs, differences in the manner and purpose of use of spreadsheets by respondents classified into regular and advanced user groups were examined. The analysis of data gathered from 258 respondents resulted in the conclusion that respondents from both groups use electronic tables for practically identical purpose, and their functionalities with similar frequencies. The obtained clusters are very similar. As expected, advanced users spend a significantly shorter part of their typical working day working with spreadsheets compared to respondents from the regular group, attributing less significance to spreadsheet programs. Contrary to expectations,

research results clearly point to the fact that advanced users do not use functionalities that can mitigate the risk of spreadsheet use significantly more often than the respondents from the regular group, nor do they use them to an extent that could be expected from advanced users.

Стручни чланци

Professional articles

Green jobs - potential for employment in the Republic of Serbia¹

Зелена радна места - потенцијал за запошљавање у Републици Србији

Симонида Вукадиновић*

Универзитет Едуконс, Факултет пословне економије, Сремска Каменица

Јелена Јешић**

Универзитет Едуконс, Факултет пословне економије, Сремска Каменица

Abstract: This paper puts emphasis not only on employment problems but also on perspective of increasing employment rate in the Republic of Serbia (Serbia) in the field of circular economy. Circular economy, the 21 century concept and model, is a great chance for making employment rate higher, as well as for ecological protection and budget savings. This topic is very important for the Republic of Serbia (Serbia), candidate for the European Union (EU), and in that context greening economy is obligatory. What is one of the key measures for increasing of (green) employment is the state aid for training of employees, and strategic approach in that sense.

Keywords: economy, law, employment, green jobs, circular economy, Serbia, entrepreneurship, knowledge management, education.

Сажетак: У раду се ставља нагласак не само на проблеме у запошљавању већ и на перспективу повећања стопе запослености у Републици Србији у области циркуларне економије. Циркуларна економија, концепт и модел 21. века, велика је шанса за повећање стопе запослености, као и за еколошку заштиту и уштеду буџета. Ова тема је веома важна за Републику Србију, која као кандидат за чланство у Европској унији (ЕУ) зелену економију има као обавезу. Једна од кључних мера за повећање (зелене) запослености јесте државна помоћ за обуку запослених и стратешки приступ у том смислу.

Кључне речи: економија, право, запошљавање, зелени послови, кружна економија, Србија, предузетништво, управљање знањем, образовање

Introduction

The circular economy is an economy „in which material flows are either made up of biological nutrients designed to re-enter the biosphere, or materials designed to

¹ Овај рад је део истраживачких пројеката под шифрама 47009 (*Европске интеграције удруштвено-економске промене привреде Србије на путу ка ЕУ*) и 179015 (*Изаови и перспективе структурних промена у Србији: Стратешки правци економског развоја и усклађивање са захтевима ЕУ*), финансираних од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије

* ✉ simonida.vukadinovic@gmail.com

** ✉ jelena.jessic@gmail.com

circulate without entering the biosphere“ (UNEP, 2012), where reuse and technical recycling are key strategies. Also, a circular economy aims at eliminating wastes.

The circular economy is economy concept that represents a quality response to the global crisis of the environment and climate change. The circular economy is a significantly different approach to the overall economic processes, not only in the field of sustainable exploitation of material resources, but in the area of social responsibility and a more balanced development of the economy as well.

The concept of linear economy is actually abandoned (Дрљача, 2015) because it has become too expensive and unsustainable in terms of increasing competitiveness in the long run. A key assumption in the transformation of a linear into a circular economy is the return link that collects and recycled waste re-enters the production cycle as a valuable raw material. Depending on the technological characteristics, one and the same kind of waste can be recycled repeatedly and reused in the next production cycle.

Industries that are polluting and highly energy-intensive are the steel industry, aluminum industry, cement industry, and paper industry. More than 40% of steel production and 25% of aluminum production employ more than 250.000 people worldwide, and these industries are based on recycled waste (Renner, Sweeney, & Kubit, 2008).

Production can be made either using green or conventional capital. Green capital is characterised by lower energy intensity, lower material intensity and higher recycling rate than conventional capital. Also, green capital produces energy using renewable sources while conventional capital produces energy using non-renewable sources. Therefore, the usage of green capital is conducive to a low-carbon economy (Dafermos, Nikolaidi & Galanis, 2017).

This paper will not make an overview of labour market situation as a whole. It will put emphasis on situation on green jobs as well as jobs in renewables.

1. Green jobs

More than 30 years, the green jobs (ILO, ² concept has grown into an international agenda represented around the world by governments, employers and workers. The ILO is leading this agenda, leading the world towards greener and decent jobs by the Green Jobs Programme. This programme collaborates with many organizations and institutions, some of which are the Partnership for Action on a Green Economy (PAGE), the Green Growth Knowledge Platform (GGKP), the One UN Climate Change Learning Partnership (UNCC: Learn) and the Green Growth Working Group of the Donor Committee for Enterprise Development.

² https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/emp_ent/documents/publication/wcms_371396.pdf, 10-11, (20.11.2018).

The term “green jobs” is not generally defined. Very a few economic sub-sectors (e.g. wind turbines production or solar panels production, can shortly be defined as green industries). Definition of ILO is that green jobs includes those jobs in sectors producing green goods and services and on same time occupations environmentally favorable green processes (ILO, 2017)³. Summing up, green jobs present subset of the employment effects arising in a green transition process.

Job creation statistics seldom consider if they are sustainable, permanent positions or temporary employments. Problem is also that some studies talk about direct job creation, and others count indirect and induced jobs⁴.

“Recycling and remanufacturing jobs worldwide number many millions, but incompatible definitions and a lack of data gathering make a global tally impossible. China alone is thought to have some 10 million jobs in this sector, and the United States has more than 1 million. In developing countries, recycling is often done by informal networks of scavengers.” (Renner et al., 2008).

Green jobs growth is already quite significant, although there are significant gaps. The potential for green jobs growth is huge - from the ability to solve accumulated past ecological diseases to improving our ability to deal with climate change, creating more efficient and sustainable economies. Green employment resulting from these initiatives is a multitude sizes greater than anything currently on the market. However, this optimistic assessment of future potential growth of the green business must be seen in the background of some cut off realities that policy makers must solve, as green jobs are expanding slower than they are needed, especially knowing paradox of the fact that the labor market spreads to tens of millions of people a year, while world unemployment is rising. Practice in various areas - from fuel economy to carbon trading - advises that a pure market process will not have ability of delivering the needed changes that at the level and speed climate changes require.

Establishing an ambitious and clear political framework for rewarding, supporting and launching sustainable economic and social activities and preparing dealing with those whose business practices based and done for a sustainable future, have to be done by governments. Part of the solution can be an innovative public-private partnership, or joint research and development centers that are working on development of green technologies in the public space, as employment is made by investments. Global investments in "clean technology" (mainly renewable energy), including project financing, venture capital, public markets and research and development is expanding. By 2020, as Estimates of the United Nations Environment

³ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_613861.pdf, 52-53 (20.11.2018).

⁴ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_628605.pdf, 7-8, (20.11.2018).

Program (UNEP), financing of clean and renewable energies could reach \$ 1,9 trillion (Renner, Sweeney & Kubit, 2008).

In 2014, a total of 7,7 million jobs (direct and indirect ones) were related to renewable energies globally (IRENA, 2015). In absolute terms, China, Brazil and the United States were the largest employers. However, in relative terms the regional distribution looks different. In Europe, the largest employers are the wind, solar PV and solid biomass industries.

However, the solar PV industry did experience job losses over the past five years, including those due to rising competition from China. Some job losses were experienced also in wind power, a sector which entered a consolidation phase in 2013 as competition from China continued to grow. Despite this competition, jobs per person in the workforce in the EU-28 remain, to date, larger than in China.

The end of 2015 was marked by the adoption of the Paris Agreement to combat climate change – agreement that opened the way to a low-carbon and sustainable future (ILO, 2016). The agreement has the recognition of the imperative a just transition for the workforce and the creation of decent work.

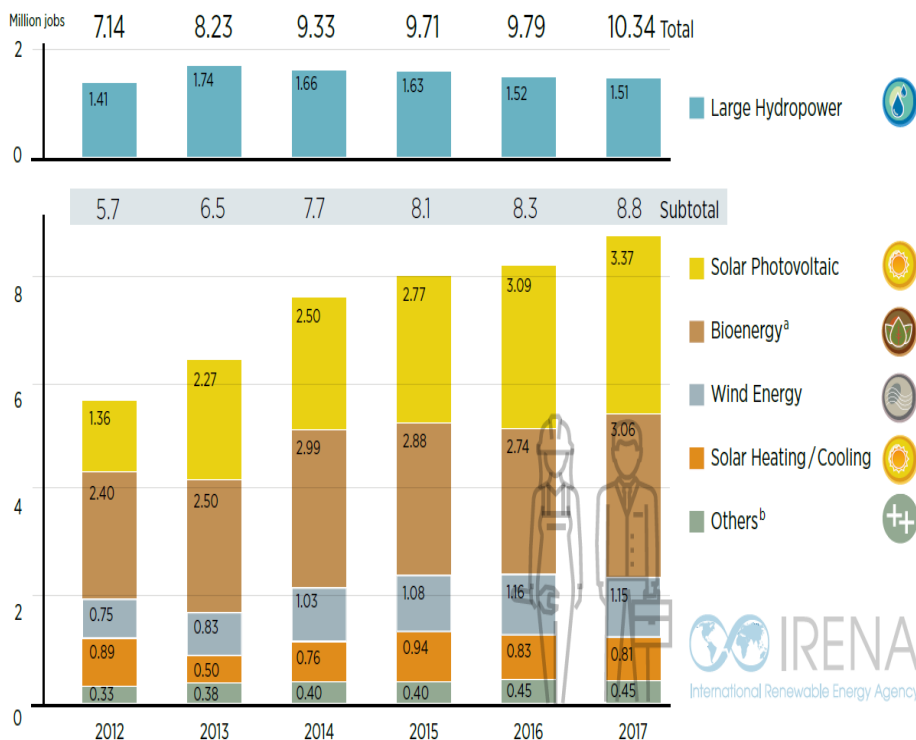
The Partnership for Action on Green Economy (PAGE) gives a coordinated package of technical assistance and services for building socially inclusive green economies. PAGE HAS expertise of 5 UN agencies – UNEP, ILO, UNIDO, UNDP and UNITA, working closely with national governments.

Green Centenary Initiative made by ILO will significantly scale up the ILO's office-wide knowledge, tools and policy for managing a just transition to environmentally sustainable and low-carbon societies. At national level, focus will fall on the practical use of the ILO's Just Transition Guidelines (ILO, 2015)⁵.

In the period 2012-2017, global renewable energy employment increased year after year, so that more 3,1 million people are employed (Figure 1).

⁵ Policy framework and a practical tool to help countries the transition to low-carbon economies and can also help them achieve their Intended Nationally Determined Contributions (INDC) and the 2030 Sustainable Development Goals; for more details see: http://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/publications/WCMS_432859/lang--en/index.htm (20.11.2018)

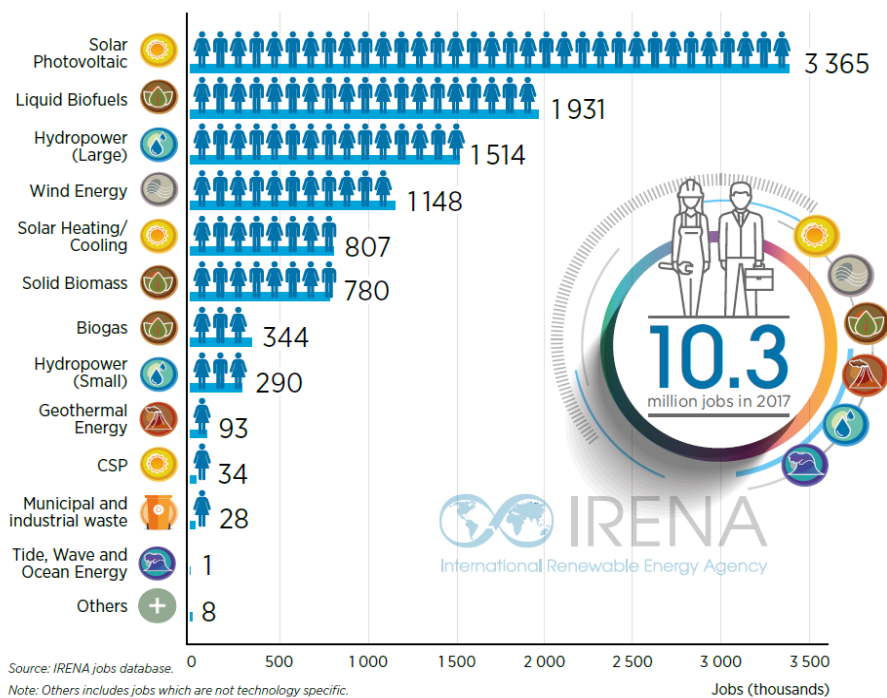
Figure 1. Global renewable energy employment by technology, 2012-2017



Source: <http://irena.org/publications/2018/May/Renewable-Energy-and-Jobs-Annual-Review-2018> (20.11.2018).

In 2017 there were 10,3 million people employed in renewable energy concept. Figure 2 represents number of people employed in this concept by criteria of technology.

Figure 2. Renewable energy employment by technology



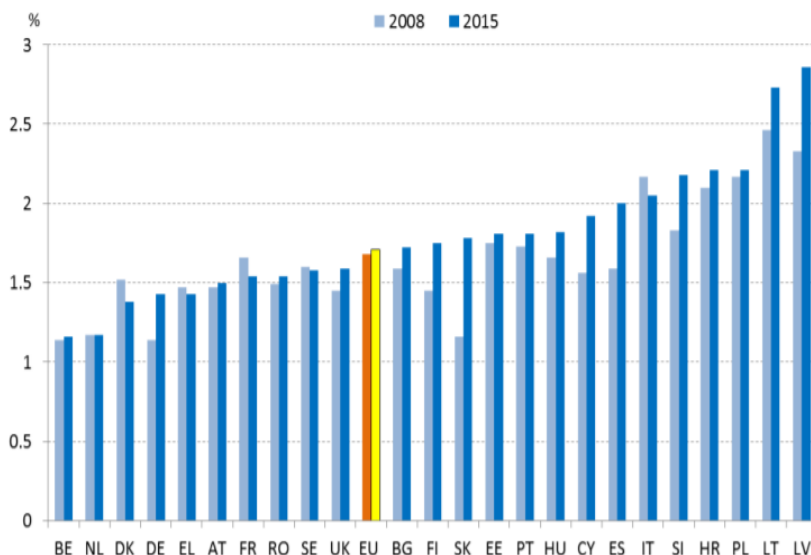
Source: <http://irena.org/publications/2018/May/Renewable-Energy-and-Jobs-Annual-Review-2018> (20.11.2018).

More than 70% of green jobs employers are found in China, Brazil, the United States, India, Germany and Japan, as the biggest renewable energy employers year after year. Despite huge progress made across Europe (European Commission, 2016) in green technology and jobs, significant disparities still exist between Member States. In 2014, Danish businesses employed almost 300.000 people in green jobs, representing 11 % of the total workforce. However, other Member States report a much smaller share.

According to ILO, green jobs are decent jobs contributed not only to environmental preserve but restoring all industry sectors as well.

Situation in EU member states improved this- as „scenario modelling studies for the global, European and country level (examples of UK, Netherlands and Sweden) all show substantial job gains of a transition to a circular economy on the macro level (Stocker & Gerold, 2015).

Figure 3. Number of persons employed in the circular economy sectors (as % of total employment)



Note: Confidential or not reliable data for Czech Republic, Ireland, Luxembourg and Malta

In absence of 2008 data, 2009 data are shown for Belgium, 2010 data for France; 2011 data for Greece; 2012 for EU. In absence of 2015 data, 2014 data are shown for EU.

Source: http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/monitoring-framework_staff-working-document.pdf (20.11.2018)

Almost 3,9 million people were employed in circular economy sectors in the EU in 2014 (i.e. 1,7% of all the employed people). Compared to 2012 it made a growth of around 2%. During the time period 2008-2015, employment in the circular economy has increased in most EU States, despite the economic crisis. Lithuania and Latvia have the highest share, with more than 2,5% of employed people in circular economy, but in absolute terms, Germany has the highest number of employed in circular economy (more than 616.000 people), followed by Italy and the United Kingdom (around 500.000 people each). Employment rate in circular economy sectors increased in Slovakia (by 53%, as share of the total people employed), Spain and Germany (around 25% both).

Project NEUJOBS (Stocker & Gerold, 2015) used the macroeconomic model NEMESIS (Bossier, Thierry & Melon, 2015)⁶ for investigating the employment

⁶NEMESIS is a comprehensive macro-econometric model estimated for each European country with coverage of 30 sectors. For non European regions, the model is less detailed except for the USA and Japan for which the level of detail is close to the European model. For a model description see http://www.erasme-team.eu/files/Manual_Part_I.pdf.

implications of a socio-ecological transition. According to the fact that the European Union has to make employment and environmental challenges in order to manage a socio-ecological transformation, project partners propose two policy response scenarios in order to tackle these challenges, not only in a “friendly” but a “tough” economic context. The first scenario called “Ecological modernization” only comprises market-based instruments. Carbon tax, a decrease of labour cost and R&D subsidies are the main instruments for fulfilling this. Compared to the reference scenario, there is possibility of creation 4 million additional jobs in the “friendly” context by 2030, corresponding to an increase of 1,7%. Economic activity would be higher 1,9% for GDP in 2030 and could reduce labour costs. In the “tough” scenario only 1,3 million additional jobs could be created.

Second scenario, called “Sustainable transformation”, behavioral instruments based on economics are added to the market-based instruments. These instruments contain marketing tools-campaigns, norms and regulations, emphasizing on goods and services that reduce GHG emissions. The target is to improve this range by 1% to 3% yearly (15-30% till 2030). Revenues from these instruments are suspected to be reinvested, diminishing labour taxes. The results could be 2-2,5% yearly, and could have a net positive impact on EU states GDP. Increase in job productivity of 2% could create 2 million jobs.

2. Serbian green and circular economy

From 2017, the Republic of Serbia (Serbia) invests resources in establishing a circular market by increasing institutional capacity to support such development, raising the social capacity for accepting changes in economic system towards cleaner, circular economy. It is expected that this way of business will become dominant paradigm in Serbian business by the year of 2035 (OESC, 2016). Investing in renewable energy sources means state and market higher independence from imports of fossil fuels.

Also, Serbia is successful in carrying out a process of managing packaging waste and special waste streams, recycles the total amount of used tires and batteries, and in the amalgamation waste has been achieved with the National targets set.

At the national level, green jobs are an effective way to revive the economy and create new job positions, as well as reduce negative environmental impacts. Green jobs can play a key role in promoting socially inclusive development, as they provide adequate earnings, social protection and respect for workers' rights (Вукадиновић, 2016).

But there is no infrastructure for creating an incentive environment, which promotes investments in green technologies, waste management, and investment in production systems that generate energy from renewable energy sources (RES). Although Serbia is quite energy-independent (only 27,6% of energy is imported), we cannot come to the conclusion that we generate enough energy within the borders of

the state, since industrial activities are still very weak. Increase in industrial activities would potentially lead to increasing use of energy.

A great majority of businesses in Serbia do not currently take too much account of energy efficiency; quite an expected gradual increase in energy needs is expected. Only 25-30% of renewable resources are used to generate energy while using the profile of energy shows a low percentage of energy use from the RES (about 21%) (OSCE, 2016). This leaves a huge space for the improvement of business in that market with two visible benefits: increasing the country's energy independence and increasing energy capacity while providing cleaner production. About 40% of hydro capacity is unused, while the biomass potential exceeds 80% unused capacity. Production of energy from water and biomass is defined as national priorities, whose share in generating electricity from the RES needs to be increased. According to the Ministry of Agriculture, recycling in Serbia has improved, and it is at the level of about 18%-20% when it comes to recycling all types of waste. Due to the inadequate treatment of waste, impact of climate change, accidents happening, Serbia loses over 250 million euros annually.

The activities from the end of 2015 and the beginning of 2016 promoted the institutional framework for regulating business in the area of waste management, protecting the environment and generating, showed positive progress. The Waste and wastewater management in municipalities - IMPACT project, a joint initiative of the German Organization for International Cooperation (GIZ), OSCE Mission in Serbia, Ministry of Agriculture, and environmental protection and the Chamber of Commerce of Serbia, a series of meetings were organized in five cities in Serbia (Sremska Mitrovica, Subotica, Kragujevac, Niš and Novi Pazar) gathering stakeholders with the purpose of raising their capacity and awareness of the significance of the circular economy in Serbia.

Recycling process achieves numerous goals, savings of raw materials, energy saving, environmental protection, as well as green jobs opening as recycling processes and eco product design require knowledge and work creating the demand for new job positions.

Paper, cardboard, plastic, glass, aluminum, copper, iron, ceramics, electronic and electrical waste could all be recycled. Serbia is successful in carrying out a process of managing packaging waste and special waste streams, recycles the total amount of generated tires and accumulators, and in the amalgamation waste has been achieved with the National targets set (OSCE, 2016).

At the beginning of 2016, a space for the introduction of a circular was opened economy as well as the opening up of "green" jobs (OSCE, 2016). Strategic concept for economic growth and the increase in GDP is becoming an effective use of resources and renewable resources energy, as well as the use of comparative advantages of the

natural environment. By introducing new institutional structures, creation that could support the "third" investment cycle could be founded. As green infrastructure is a growth driver encompassing waste water management, waste management and renewable energy sources. The first step towards a circular economy in the new legislative framework is measures that support the principle of waste management hierarchy, and in particular prevention of waste generation. The novelty in the legislative framework is also the introduction of the term "by-products" and "end-of-life status", which means the return of materials in production- returning waste back into the life cycle.

Waste Management Strategy 2010-2019 presents a basic document that provides conditions for rational and sustainable waste management in the Republic of Serbia. This Strategy defines both short-term and long-term goals in order to reduce environmental pollution and space degradation. 26 regional waste management centers planned to be opened.

A special place in the development of green economy is reserved for various forms of state aid, given that in this way State can provide funding for the development of green economy in Serbia (for example, state aid for waste management (Домазет, 2011), employment, cogeneration and energy efficiency, energy infrastructure, the adequacy of the production system of trade permits for relocation of companies, and so on.). In accordance with the legislation of the European Union state aid is a priori inadmissible, unless it meets the conditions for compatibility that aid with the internal market. The aforementioned conditions are laid down in the EU guidelines on state aid for environmental protection and energy for the period 2014-2020, which Serbia will have to respect as a condition for joining the European Union. The system estimates the compatibility of state aid contained in point 90 of the Guidelines. In this sense, aid for environmental purposes will by its very nature, tend to favor environmentally friendly products and technologies at the expense of other, more polluting ones and that effect of the aid will, in principle, not be viewed as an undue distortion of competition, since it is inherently linked to the very objective of the aid, that is to say making the economy greener. When assessing the potential negative effects of environmental aid, the Commission will take into account the overall environmental effect of the measure in relation to its negative impact on the market position, and thus on the profits, of non-aided firms. In doing so, the Commission will consider in particular the distortive effects on competitors that likewise operate on an environmentally friendly basis, even without aid. Likewise, the lower the expected environmental effect of the measure in question, the more important the verification of its effect on competitors' market shares and profits in the market.

Thus, it can be seen that the green economy should be viewed from the aspect of competition law, namely the various subsidies and other forms of state aid can improve competitiveness (green) economy. However, the question is how the domestic

economic operators will be able to withstand strong competition from EU member states, with regard to the general prohibition of state aid.

3. Green jobs in Serbia

There is still no clear understanding of the term "green jobs" in the Republic of Serbia. In contrast, the term "green business" is a broad term in the field of environment. Green economy is one of the main accelerators of the economy, currently more than 2.000 people works in this area directly in the RS (according to UNECO database) and about 30.000 people rely on this sector indirectly. The National Employment Service in Serbia announced (in its publication "Jobs") in 2015 need of harmonization of educational profiles with the labor market (Ministry of Agriculture and Environmental Protection, 2016).

In 2017, National framework of qualifications was adopted, and it has the job title recycler, what is important step to make the green employment visible on the labour market.

Serbia would be given a chance for development by the model of the circular economy, and according to that its citizens will have ecological security, "green" jobs, new water and air quality, healthy food and a new quality of life. The nation's social capital is also an investment for future. Circular economy in Serbia could have 30.000 people employed, as OECD estimates (OSCE, 2016).

Implementation of sustainable development in Serbia, as well as the global economy, depends on global climate change, extreme weather and climatic events in global community, legal framework and political trends. Extreme weather situation outcomes losses in primary production inputs: human resources, physical capital, infrastructure, land endowments and productivity (Радовић, Пејановић & Маринчић, 2015). In the context of EU integrations, Serbia as a candidate country has strategic directions towards the green economy development. Application of green economy in the Republic of Serbia consist of (Премовић & Пејановић, 2016): 1. harmonization of the social and economic development with the UN policies in the field of the efficient use of natural resources and development accompanied by low gas emissions along with the greenhouse effects; 2. improving social inclusion and reduction in poverty; 3. strengthening and providing support to the sectors of environment; 4. defining long term institutional and financial framework as providing support to the sustainable development; 5. promoting subregional cooperation (National report „Rio+20”, 2012). Positive examples of the green economy application in the Republic of Serbia are classified into two major groups within „The study on achievements and perspectives on the pathway towards green economy and sustainable growth in the Republic of Serbia”. The groups are: sustainable tourism in the Republic of Serbia, cleaner production and responsible business and financing.

In the sector of sewerage, waste management and remediation activities, there were 18.857 people registered in Serbia in 2015, compared to 1.896.295 employed (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2017), which is less than 1% (0,99%) of employed by the data of Statistical office of the Republic of Serbia. In 2016 there were 17.625 people in this sector (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2016), compared to 1.920.679 employed, or 0,91%.of employed in Serbia. Statistical results present a decrease in people employed in the sector of recycling or increasing employment on black market.

At the enterprise level, green jobs can produce goods and services of environmental benefits. Green jobs are not always the ones that create ecological products. They are also jobs in line with ecological production processes (Вукадиновић, 2016).

Conclusion

The transition from traditional to a circular economy will both create winners and losers, but the employment effect is expected to be positive, looking not only to global and EU scenarios but predictions in Serbia as well.

Circular economy represents a chance for accelerated development of the Republic of Serbia, greater competitiveness of the economy and job creation. It demands the application of new technologies and the modernization of society, greater engagement of all actors, change of consciousness, previous patterns of behavior and business models. Circular economy will be a contribution to less pollution of the environment and preservation of natural resources, enabling a better quality of life and a safer future for the nation.

There is a great opportunity for green jobs, but they will be achieved only with sustainable and massive investments in the public and private sectors. Governments and all the stakeholders have to make a framework for greening economy adoption.

Serbia as well as the region, has a huge potential in green and circular economy development, and this is in direct line with green jobs and employment rate increase.

Now, green jobs have and surely they will have far-reaching effects for the employment and labor market functioning, as the issue of sustainable development is one of the most important for all countries in the world.

References

Bossier, F., Thierry, F., & Melon, A. (2015). The NEMESIS Reference Manual. Retrieved from. Преузето 20. новембра 2018 са сајта: http://www.erasme-team.eu/files/Manual_Part_I.pdf.

Dafermos, Y., Nikolaidi, M., & Galanis, A. (2017). Stock-flow-fund ecological macroeconomic model, *Ecological Economics*, 131, 190-192.

Домазет, С. (2011). Државна помоћ и управљање отпадом у светлу права конкуренције Европске уније. International scientific conference "Ecology and Law, Ниш. Преузето 10. новембра 2018 са сајта:
<http://www.prafak.ni.ac.rs/files/programskupa18maj2011.pdf>.

Дрљача, М. (2015) Концепт кружне економије, Квалитет и изврност, 4(9-10), 18-22.

European Commission. (2016). Green jobs – a success story in Europe. Преузето 20. новембра 2018 са сајта: https://ec.europa.eu/environment/efe/themes/economics-strategy-and-information/green-jobs-success-story-europe_en#_blank.

Government of the Republic of Serbia, Statistical Office of the Republic of Serbia (2017). Statistical yearbook of the Republic of Serbia. Преузето 20. новембра 2018 са сајта: <http://publikacije.stat.gov.rs/G2017/PdfE/G20172022.pdf>.

Government of the Republic of Serbia, Statistical Office of the Republic of Serbia (2016). Statistical yearbook of the Republic of Serbia. Преузето 03. новембра 2018 са сајта: <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2016/pdf/G20162019.pdf>.

International Labour Office, The Green Jobs Programme of the ILO, Женева. Преузето 20. новембра 2018 са сајта: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_371396.pdf pg.11.

International Labour Office. (2016). Green Jobs: Progress Report 2014-2015. Преузето 20. новембра 2018 са сајта: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_502730.pdf.

International Labour Office. (2017). Green Industrial Policy - Concept, Policies, Country Experiences, UN environment. Преузето 11. новембра 2018 са сајта: http://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Green%20Industrial%20Policy_Concept%2C%20Policies%2C%20Country%20Experiences.pdf.

International Renewable Energy Agency. (2018). Renewable Energy and Jobs - Annual Review 2018, Annual Review. Преузето 20. новембра 2018 са сајта: <http://irena.org/publications/2018/May/Renewable-Energy-and-Jobs-Annual-Review-2018>.

OESC. (2016). Circular economy as a chance for the development of Serbia. Преузето 20. новембра 2018 са сајта: <https://www.osce.org/sr/serbia/292311?download=true>.

Ministry of Agriculture and Environmental Protection (2016). Green economy-challenges and opportunities. Преузето 20. новембра 2018 са сајта: <http://www.uneco.rs/srb/wp-content/uploads/FINALNA-BRO%C5%A0URA-13.9..pdf>.

Премовић, Ј. & Пејановић, П. (2016). Green economy in the function of sustainable tourism development of Serbia, First International Scientific Conference “Tourism in function of development of the Republic of Serbia”, Крагујевац: Универзитет у Крагујевцу.

Renner, M., Sweeney, S., & Kubit, J. (2008). Green Jobs: Working for People and the Environment. Вашингтон: Worldwatch Institute.

Stocker, A, & Gerold, S. (2015). The interaction of resource and labour productivity,. Преузето 20. новембра 2018 са сајта:
<http://ec.europa.eu/environment/enveco/jobs/pdf/Study%20Resource%20labour%20productivity%20.pdf>.

Вукадиновић, С. (2016). Employment as a factor of economic development of The Republic of Serbia. Докторска дисертација, Ср. Каменица: Универзитет Едуконс, Факултет пословне економије.

Summary

This paper puts emphasis not only in employment problems but perspective in increasing employment rate in the Republic of Serbia in the field of circular economy. Circular economy, the 21 century concept and model, is a great chance for making employment rate higher, as well as for ecological protection and budget savings. This topic is very important for Republic of Serbia, candidate for the European Union (EU), and in that context greening economy is obligatory. What is one of the key measures for increasing of (green) employment is the state aid for training of employees, and strategic approach in that sense.

The concept of linear economy is actually abandoned (Drljača, 2015) because it has become too expensive and unsustainable in terms of increasing competitiveness in the long run. A key assumption in the transformation of a linear into a circular economy is the return link that collects and recycled waste re-enters the production cycle as a valuable raw material. One and the same kind of waste can, depending on the technological characteristics, be recycled repeatedly and reused in the next production cycle.

This paper will not make an overview on labour market situation in whole. It will put emphasis on situation on green jobs as well as jobs in renewables.

The transition from traditional to a circular economy will both create winners and losers, but the employment effect is expected to be positive, looking not only to global and EU scenarios but predictions in Serbia as well.

Circular economy represents a chance for accelerated development of the Republic of Serbia, greater competitiveness of the economy and job creation. It demands the application of new technologies and the modernization of society, greater

engagement of all actors, change of consciousness, previous patterns of behavior and business models. Circular economy will be contribution to less pollution of the environment and preservation of natural resources, enabling a better quality of life and a safer future for the nation.

There is a great opportunity for green jobs, but they will be achieved only with sustainable and massive investments in the public and private sectors. Governments and all the stakeholders have to make a framework for greening economy adoption.

Дигитални медији, креативност и маркетинг у оквирима савремене инстант културе¹

Digital media, creativity, and marketing, within the scope of the contemporary instant Culture

Мира Видаковић^{*}

Универзитет „Нион - Никола Тесла“, Београд, Факултет за менаџмент, Сремски Карловци

Дарио Видаковић^{**}

XSOURCE DOO, Нови Сад

Сажетак: Култура савременог света се често карактерише као „инстант култура“, у којој су, посредством мобилних технологија и друштвеног карактера *Web 2.0*, појединцу у свако време доступне обимом наизглед неограничене количине информација и медијских садржаја. Како појединац на овај начин постаје сведоступан, креирањем дигиталних садржаја сада је могуће ступити у интеракцију с њим, и то тако да та интеракција неће прекидати његову уобичајену медијску интеракцију.

Ту настаје контент маркетинг, који тежи ангажовању појединца посредством медијског садржаја који ће створити вредност за потрошача. Како контент маркетинг захтева креативне садржаје који имају маркетиншку сврху, доводи се у питање интегритет креативног процеса. Маркетинг, новинарство и креативно стваралаштво морају бити вођени одређеним етичким кодексима, који ће осигурати истинитост и сигурност интеракције с потрошачима.

У овом раду, аутори покушавају да разоткрију етичке недоумице у маркетингу, потенцирајући фактор истинитости и транспарентности у његовој успешности у дигиталном маркетингу, те важност стварања квалитетних садржаја за даље унапређење овог вида дигиталног медијског изражавања.

Кључне речи: креативност, контент маркетинг, истинитост, транспарентност, природно оглашавање

Abstract: Contemporary culture is often characterized as the “instant culture”, in which new mobile technologies and social nature of *Web 2.0* enable individuals’ continual access to seemingly unlimited scope of information and media content, no matter where they are. This creates a channel through which these individuals become constantly available for interaction, therefore by creating digital content it is now possible to engage them, in such a way that this interaction will not disturb their everyday habits and behavior in using digital media. That is where content marketing is created: a tool which strives to engage individuals through media content that will create a certain value for the consumer. Since content marketing demands quality and creative content that

¹ Рад је настао као резултат истраживања у оквиру Републичког пројекта *Дигиталне медијске технологије и друштвено-образовне промене* Филозофског факултета у Новом Саду, који Одсек за медијске студије реализује од 2010. до 2017. Пројекат финансира републичко Министарство просвете и науке, шифра пројекта III 47020.

* ✉ mira.vidakovic@yahoo.com

** ✉ vidakovic.dvb@gmail.com

also has certain marketing purpose, here arises the question of the integrity of such creative process. Marketing activity, journalism, and creativity must be driven by certain ethical codes, which will insure the truthfulness, honesty, and safety of the interaction between the consumers and the creators of media content.

This paper strives to divulge ethical ambiguities in content marketing, emphasizing truthfulness and transparency as key factors of its success as a tool in digital marketing, while also accentuating the importance of creating valuable and quality content for further evolution of this variety of expression through digital media.

Keywords: creativity, content marketing, truthfulness, transparency, native advertising

Увод

Нови дигитални медији значајно утичу на промене како свакодневног живота, тако и друштвених и културних институција. Будући да је маркетинг увек следио потрошача, кренуо је за њим и кроз нове дигиталне канале. Међутим, једна од основних карактеристика информационо-комуникационе револуције јесу њен рапидни и динамични раст и напредак, те је за остварење оптималних резултата неопходно континуирано прилагођавање новонасталним медијским алатима и потребама потрошача.

Нове мобилне технологије пружају појединцу могућност приступа медијским садржајима у било које време и на било ком месту. Чињеница да се медијски садржаји конзумирају више него икад, те да традиционални начини оглашавања у дигиталном каналу више немају исти учинак као што је то био случај раније, мотивисали су маркетара да развија нове методе за мотивисање потрошача на интеракцију с брендом. Једна од тих нових метода јесте управо и контент маркетинг, чији је циљ да креативним и релевантним садржајима води појединца кроз маркетинг левак, с крајњим циљем да га конвертује у потрошача.

Како контент маркетинг обухвата креирање дигиталних медијских садржаја чија крајња сврха није само садржај већ и пословна порука иза њега, неопходно је поставити питање о етичности овог вида маркетинг активности. С тим циљем, у овом раду ће се поставити основне димензије контент маркетинга, његове употребе као алата у природном оглашавању и маркетингу друштвених медија, те ће се размотрити етички аспекти употребе креативности и стварања информативних и едукативних садржаја ради остварења маркетиншких циљева.

1. Природно оглашавање, контент маркетинг и потреба за новим облицима маркетинг интеракције

У истраживању које је 2016. спровео Контент маркетинг институт (*Content Marketing Institute*), каже се да чак 88% испитаних организација у својим *B2B (business to business)* - однос између два пословна субјекта) маркетинг активностима (Pulizzi & Hendley, 2015a, стр. 6) користи контент маркетинг, док тај проценат у *B2C (business to consumer)* - однос бренд-потрошач) маркетингу (Pulizzi & Hendley, 2015b, стр. 5) износи 76%. Оно што ове бројке показују јесте да су савремени маркетари и те како свесни важности креирања маркетиншких

садржаја у *Web 2.0* окружењу, али насупрот овом високом проценту учешћа постављају се бројеви који показују колико маркетара своје напоре у контент маркетингу сматра успешним: свега 38% у *B2C* (Pulizzi & Hendley, 2015a, стр. 6) и 30% у *B2B* (Pulizzi & Hendley, 2015b, стр. 6). Овако ниска стопа перципиране успешности може бити резултат низа фактора: нејасно дефинисане стратегије, необучености за прецизно мерење резултата, те непотпуног разумевања контент маркетинга, улоге коју дигиталне платформе имају у њему, као и важности етичких фактора попут истинитости и транспарентности за остварење успешне интеракције с потрошачима. Ове нејасноће су добар разлог зашто је пре расправе о етичким странпутицама које контент маркетинг са собом носи неопходно најпре покушати да се одреди када креативни медијски садржаји постају „контент“, односно у ком контексту ствари попут креативних медијских и новинарских садржаја постају део дигиталне маркетиншке стратегије.

Џо Пулицци (Joe Pulizzi), директор Института за контент маркетинг, овај вид креативног изражавања карактерише као „корпоративно приповедање“, односно процес који у првом плану нема директну продају производа или промоцију услуга, већ је његова сврха превасходно да појединцу у објављеним садржајима даје одређену едукативну, односно информативну вредност. Овај став се осликава и у његовој дефиницији контент маркетинга, која каже да је то: „... континуирано стварање и објављивање квалитетних, релевантних и занимљивих садржаја од стране самог брэнда, који за крајњи циљ имају мотивисање потрошача на позитивно понашање, односно позитивне последице за сами брэнд“ (Pulizzi, 2012, стр. 119). У овој дефиницији се може приметити да креирањем сопствених медијских садржаја, свака организација која се упушта у контент маркетинг поприма одређене карактеристике медијске организације, те су јасно наглашени етички аспекти овог вида креативног, односно медијског изражавања, који би требало да нагласе важност искреног и отвореног односа с потрошачем.

Истраживање потрошача, спроведено у Великој Британији крајем 2014. године, за циљ је имало да истражи какав је однос потрошача према природном маркетингу, односно шта ће довести до његовог позитивног повратног одговора на овај вид промотивне комуникације. Оно што се показало јесте да потрошачи праве низ процена приликом одабира природних реклама које ће укључити у свој ток комуникације. Као најучесталија показала су се три фактора, чија је заједничка особина заснованост на етичким начелима маркетинга друштвених медија (IAB, 2015):

- 1) релевантност садржаја који се посредством природне рекламе дистрибуира за самог појединца, односно за његова лична интересовања;

- 2) да ли ће из оваквог садржаја извући исту вредност као из медијских садржаја које креирају независни аутори, односно оних који нису намењени у комерцијалне сврхе;
- 3) јасноћа и поверење у аутора, издавача садржаја, или бренд, који су повезани с маркетиншким садржајем.

Контент маркетинг користи све могуће облике садржаја - чланци на интернет презентацији бренда, садржаји на платформама друштвених медија, блогови, видео-записи, илустрације - фотографије, онлајн презентације, мобилне апликације и сл. - али сви ти садржаји истовремено морају да подлежу одређеним правилима, како платформе на којој се пласирају, тако и смерница маркетиншке стратегије бренда.

Креативни садржаји, поред своје маркетиншке сврхе, морају да имају одређену додатну вредност, чији циљ неће бити директан профит или искоришћавање потрошача, већ остваривање продубљеног односа с њим.

Потреба за приснијим и искренијим односом с потрошачем проистекла је из друштвено-културолошких промена насталих услед информационо-комуникационе револуције, чији је утицај на све друштвене и културне институције неоспорив, те је обликовала и нову парадигму односа између потрошача и маркетара у новом медијском простору.

Револуција *ИКТ* (информационо-комуникационе технологије) оставила је на маркетинг две значајне последице: незабележену приступачност муштерија (као и потенцијалних тржишта), те значајне опције за снижење трошкова пословања. Досезање потрошача у *B2C* пословању обично је укључивало скупе телевизијске и радио-рекламе, те је и поред великих улагања, било веома тешко одредити и прецизно циљати најпожељније групе потрошача (Видаковић, 2015, стр. 13).

Када је у питању *B2B* маркетинг, ситуација је слична. Најбољи начин промоције и позиционирања на тржишту биле су публикације везане за одређене пословне области, или пак велике изложбе и сајмови, што је опет као резултат имало то да су на врху опстајале само највеће организације, које су захваљујући свом великом обиму пословања стварале себи услове за раст. У оваквом окружењу, мала локална предузећа нису била у могућности да се наметну на тржишту без великих ризика, јер ова предузећа нису могла да доспеју на шире тржиште и да досегну потрошаче изван своје локалне области дејствовања (Mata, Quesada, 2014, стр. 58).

Тек се појавом интернета као алата у маркетингу ствара промена у устаљеном односу компаније и њених потрошача, а аспекти *Web 2.0* дају муштеријама моћ и глас у облику какав до сада није био могућ. Захваљујући овим новим *Web 2.0* технологијама, сваки потрошач може да подели своје

задовољство или незадовољство аспектима пословања компаније, те да на тај начин утиче на резултате њеног пословања. Овакав вид комуникације је коначно обезбедио малим предузећима медиј кроз који ће они бити у могућности да дођу до потрошача на националном, а у неким случајевима чак и на међународном и глобалном нивоу (Smith & Zook, 2011, стр. 257).

Предности које маркетинг коришћењем *Web 2.0* алата доноси малим предузећима огледају се у два фактора, који су овим организацијама и најбитнији: обим досега и трошкови, те она на овај начин скоро да могу стати раме уз раме с великим корпорацијама. Међутим, као што је речено, ова промена није једина последица еволуције интернет технологије: моћ потрошача да посредством алата попут друштвених мрежа директно комуницира с организацијама и њиховим производима у стварном времену, даје потрошачима одређени ниво контроле над пословањем, ниво који је био незамислив у маркетингу крајем прошлог века (Kirtis & Karahan, 2011, стр. 262).

Међутим, ове предности маркетинга посредством интерактивних онлајн апликација нису промакле ни великим компанијама, које су, на себи прикладан начин, такође приступиле интеграцији друштвених медија и *Web 2.0* технологије у маркетинг микс предузећа. У тој интеграцији управо и лежи главно својство овог облика директне комуникације. Наиме, присуство на једној или неколико различитих друштвених мрежа само по себи неће донети никакве значајне, опипљиве резултате (Видаковић, 2015, стр. 19). Оно што је неопходно јесте на прави начин приступити изградњи директних онлајн маркетиншких кампања. То значи да у сам процес маркетинга друштвених медија морају бити укључени сви аспекти маркетинг микса. Неопходни су труд, планирање, те посвећивање пажње и најситнијим детаљима, као и анализа и мерење резултата пре, током и након окончања кампање. Оно на шта такође треба обратити пажњу јесте и да правила традиционалног маркетинга нису установљена у доба интернета, а нарочито не у доба када је интернет предоминантна карика у друштвеној комуникацији и интеракцији. Због тога је неопходно да се традиционална маркетинг сазнања и стратегије ставе у контекст и адаптирају у складу са *Web 2.0* карактеристикама. Потрошач у овом новом добу има потпуно другачију улогу него потрошач у традиционалном директном маркетингу, те ово мора бити сасвим јасно сваком учеснику у интерактивном маркетиншком процесу.

Разумевање промењене улоге потрошача, те интерактивне димензије маркетинга у *Web 2.0* окружењу, подразумева адаптацију и прилагођавање традиционалног маркетинг микса. То значи да се традиционалним елементима - *производ, цена, промоција, дистрибуција* - додаје још и пети елемент, који чине људи, односно потрошачи (Van Rysdam, 2010, стр. 52). У овако дефинисаном маркетинг миксу, потрошач представља проширено значење производа. Под тиме се, наиме, подразумевају ствари које су резултат самог карактера *Web 2.0*,

попут корисничких сервиса, међусобне комуникације између потрошача, те медијских садржаја које су креирали потрошачи који промовишу производ. Међутим, у овај елемент маркетинг микса спадају и људи у организацији, који имају утицај на пословање предузећа, а тиме и на сам производ. У доба у којем потрошач има улогу значајнију него икада пре, улога људи који су део организације постаје примарно њихов однос с потрошачима у *Web 2.0* окружењу (релациони маркетинг постаје све битнији део укупних маркетиншких деловања). Активности запослених и њихово понашање на друштвеним мрежама, односно њихово учешће у директној комуникацији посредством друштвених медија, може имати како позитивне, тако и негативне последице, због чега је неопходно да запослени буду обучени за овакав вид комуникације, као и да схватају етичке последице свог понашања (Van Rysdam, 2010, стр. 38).

Даља анализа примене контент маркетинга наглашава такође и важност употребе различитих канала, односно платформи, посредством којих се пласирају новонастали садржаји. Наиме, како би контент маркетинг остварио неопходне вредности, он мора да поштује одређена правила интеракције с потрошачима. Та правила се односе на то да рекламни садржај мора да се уклапа у формат канала у којем се налази, те да не прекида комуникациони процес, а контент маркетинг постаје алат у стратегији која се назива *природно оглашавање*. Овде управо долази до два изузетно битна етичка питања овог вида оглашавања: истинитости и транспарентности, те је неопходно размотрити на који начин природно оглашавање користи креативне садржаје и због чега је неопходно јасно дефинисати етичке параметре у овом виду интеракције.

1.1. Креативни садржаји као алат у природном оглашавању

У природном оглашавању, комерцијално настали креативни садржај постаје део корисниковог искуства на одређеној платформи; он постаје део општег садржаја с којим корисник ступа у интеракцију, не нарушавајући притом ток интеракције с датим медијем, односно платформом (Lieb, Szymanski, Etlinger, 2013, стр. 3).

Контент маркетинг није новина (већ дуго се овај вид оглашавања везује за традиционалне, штампане медије), али је његова важност за савремене медије вишеструка. Истраживања у вези с навикама корисника у *Web 2.0* простору, односно у вези с учесницима у интеракцији посредством друштвених медија, показују да директно оглашавање - рекламним банерима, директним имејл порукама, као и традиционалним видовима онлајн оглашавања, имају све мању ефикасност. Савремене кориснице више није могуће привући са истом ефикасношћу на застареле начине оглашавања: они су се увежбали да више не примећују сувишне огласе, те се користе различитим софтверским алатима како би блокирали све нежељене пропагандне поруке у својим онлајн активностима. Поред тога, важно је напоменути и то да традиционални видови онлајн

маркетинга нису оптимални за комуникацију с мобилним корисницима. То је од изузетног значаја, јер се мобилно тржиште намеће веома израженом стопом раста и развоја (Seligman, 2015, стр. 4). Традиционални рекламни приступи не узимају у обзир нова техничка достигнућа и начин конзумирања нових медијских садржаја, док се природне рекламе, чини се, неприметно, уклапају у корисникове нормалне активности без њиховог прекидања или покушаја да се одврати пажња од онога шта је корисник желео да искуси (Grensing-Pophal, 2014, стр. 9).

Природно оглашавање подразумева да маркетар креира садржај који потом треба да постави на неку од медијских платформи, односно да га пласира у дигитални медијски простор. Међутим, тај медијски простор не подразумева једноставно постављање банера или убацивање рекламног видеа (у видео-записе на Јутјубу). Овај садржај мора да буде органски, односно да не одскаче од начина на који се презентују остали медијски садржаји на датој медијској платформи (IAB, 2013). У основи маркетинга друштвеног медија јесте да маркетар својим садржајем треба да обогаћује виртуелну друштвену заједницу у којој се налази, односно да његове активности буду у складу с неписаним правилима комуникације (Видаковић, 2015, стр. 25). То значи да се рекламни садржај уклапа у природу саме платформе, одакле и долази назив овог вида оглашавања: природност означава интегрисаност рекламног (медијског) садржаја.

Природна реклама је, у својој основи, маркетиншки садржај, односно комуникација чији је циљ да привуче пажњу потрошача, али без прекидања његових активности. То и јесте једна од главних предности овог вида маркетинга, јер се, на први поглед, уклапа у шаблоне понашања корисника друштвених медија. Како свака платформа има специфичан начин презентације медијских садржаја, интегрисаност природне рекламе дозвољава маркетару да комуницира с потрошачем на начин који неће бити нападан (као што су банери и поп-ап огласи), те за који постоји већа вероватноћа да ће га потрошач уочити и позитивно реаговати на њега (Samuels, 2014).

Медијски садржаји који се користе као природна реклама морају да буду такви да ће, пре свега, укључити потрошача у процес комуникације. Да би до тога дошло, медијски садржај мора да буде такав да пробуди интересовање корисника. Да би се то остварило, мора се тачно знати циљна публика, односно које потенцијалне потрошаче садржај треба да привуче. Садржаји треба да се обликују према потребама тих потрошача, односно да бренд или производ представљају на такав начин да ће се његова ефективност огледати у задовољству корисника/потрошача: он не треба да се осећа као да је његова активност на датој медијској платформи прекинута рекламом, већ да буде задовољан њеним креативним садржајем. Битан фактор да би се то постигло јесте и већ поменута интегрисаност рекламе, односно да њена структура не одудара од осталих садржаја на датој платформи. Креативни садржај мора да поседује

истински квалитет, односно да је настао са искреном намером да се медијски простор обогати додатном вредношћу, која ће задовољити одређене потребе потрошача, те на тај начин остварити свој промотивни циљ - повећање свести о бренду и присутности у свету циљног потрошача.

Из свега до сада сагледаног може се установити да етичке недоумице у вези с контент маркетингом произлазе из два различита извора: начина на који креативни садржаји настају, односно начина на који се настали креативни садржаји користе. У оба случаја, нагласак треба да буде на искрености, односно потпуној транспарентности у вези како са самим садржајем, тако и с његовом наменом. На овом месту је неопходно подробније сагледати ове етичке аспекте, у корелацији са основним особинама комерцијалних дигиталних медијских садржаја.

2. Истинитост и транспарентност као основна етичка питања контент маркетинга

Када је у питању процес настајања медијског садржаја, сама дефиниција контент маркетинга поставила његове основне параметре: поред крајње маркетиншке сврхе, овим путем настали садржаји морају да поседују одређени креативни квалитет који ће допринети обogaћењу опште информационе средине у којој се пласирају. То значи да ће он бити релевантан, занимљив, те да ће потенцијалним потрошачима донети одређену вредност, а то све мора да се оствари не губећи из вида маркетиншке циљеве које производња креативних садржаја подразумева. Из тога је јасно због чега се намеће питање истинитости, односно искрености на овај начин насталих креативних изражаја, те због чега су контент маркетинг и природно оглашавање у жижи интересовања савремене теорије дигиталног маркетинга.

Ако, дакле, битне аспекте настајања креативног маркетиншког садржаја сагледамо заједно с каналима пласмана овако насталих садржаја, долазимо до низа етичких недоумица.

На првом месту се налази питање *истинитости*. Ако се комуникација увек заснива на истини, онда ће се временом развити однос с потрошачима који не само да ће бити продубљен већ ће бити и прожет поверењем (Видаковић, 2015, стр. 16). Међутим, истина понекад зна да буде веома флексибилна, те увек треба водити рачуна о томе колико се тачно открива. У свету друштвених медија, потрошач ће показати већу тенденцију ка поверењу ако се с њим поступа јасно и отворено, те се на тај начин може изградити интегритет. Први корак у остварењу истинитог односа јесте обезбеђивање тачности информација које се потрошачима пружају. Креирање маркетиншких садржаја мора да поштује правила медијске комуникације уопште. Само зато што је њихова крајња сврха комерцијална, то им не даје за право да се према креативном процесу односе мање етички, односно

неопходно је да не дозвољавају свом „корпоративном приповедању“ да се отргне контроли и претвори у нешто много ближе покушају манипулације него информисању. Дакле, приликом креативног процеса, тема која се обрађује мора бити детаљно (новинарски) истражена, чиме ће се избећи нежељене грешке и обезбедити што већи квалитет. Извори информација, цитати и подаци који се користе, уколико нису оригинални, морају бити јасно наведени и означени, те где је год могуће треба помоћу линкова повезати садржај с екстерним изворима, како би се остварила што већа јасноћа и интегрисаност свих садржаја у информационој мрежи. Следећа кључна ствар у фактору истинитости јесте да маркетар има у потпуности искрен однос с потрошачем. То значи да у свом креативном процесу неће изокретати чињенице, односно да неће користити наслове, слике, цитате или друге инструменте у сврху лажне презентације садржаја, те да ће по сваку цену избегавати плагирање. Овде се види колико је етичка ставка истинитости у контент маркетингу слична новинарском позиву, као и самом креативном процесу, односно уметности уопште. Приликом креативног процеса у маркетиншке сврхе морају се поштовати општа етичка правила, која треба да обезбеде да тај процес резултира настанком нове вредности за друштво и културу, било да се ради о информативном или креативном, односно уметничком садржају.

Затим, битно је разговарати о аспекту *транспарентности*. Општи циљ контент маркетинга јесте повећање профита, али је његов први циљ остваривање продубљеног односа с циљном публиком овог вида комуникације. Како би се стекло поверење потрошача, неопходно је бити транспарентан о свим аспектима организације и људима који стоје како иза производа и услуга брэнда, тако и иза креативних медијских садржаја. То значи да се сви запослени који стоје иза одређеног брэнда морају понашати у складу с оним како организација жели да буде виђена у очима потрошача. Маркетар у интеракцију с потрошачем ступа креирањем медијских садржаја, те је неопходно да ови садржаји буду јасно означени од стране маркетара, односно брэнда. Потрошачу мора бити очигледно да је медијски садржај који је конзумирао настао као напор маркетара да ступи у процес интеракције с њим. Будући да природна промоција не сме да прекида ток медијских садржаја, она мора да том садржају што више сличи, прецизније речено, да буде што суптилнија, до те мере да потрошачи и не буду свесни да им се посредством ових медијских садржаја жели нешто продати. Међутим, проблем јесте што на тај начин лако може доћи до обмане потрошача, што се сукобљава са свим прописима маркетиншких и промотивних активности. Из тога произлази проблематика означавања садржаја, како би се они могли и даље разликовати од осталих медијских садржаја на платформи, али да при томе не долази до ремећења природног тока информација. Већина најзаступљенијих друштвених медија (попут Фејсбука и Твитера) и издавача медијских садржаја (као што су *Buzzfeed* и *Huffington Post*) јасно означавају садржаје који се могу подразумевати

под природном рекламом (Grensing-Pophal, 2014, стр. 9). Уколико је медијски садржај који је на овај начин стављен пред потрошача квалитетан, односно доноси одређену вредност кориснику медијске платформе, његово означавање као „комерцијалног садржаја“ неће умногоме негативно утицати на његов промотивни потенцијал. Треба увек имати на уму да покушај обмане у маркетингу друштвених медија може имати значајне негативне последице, због директности (непосредности) односа између брэнда и његових потрошача (добар глас се чује далеко, а лош - још даље).

Овде, дакле, долази до следећег етичког фактора, који произлази из претходна два, а то је *тежња ка креирању што квалитетнијег садржаја*. Контент маркетинг је у савременом свету, у неку руку, на лошем гласу. Разлог за то, осим новине овог вида маркетиншке комуникације, јесте и тенденција ка његовој злоупотреби.

Та злоупотреба се највише односила на покушаје креатора садржаја да „преваре“ алгоритам Гугла, који сајтове у своме претраживачу сортира према учесталости појављивања кључних речи везаних за релевантну претрагу. Тако се кренуло у стратегију која је у SEO (*Search Engine Optimization*) позната као „маркетинг црних шешира“. Ова аналогија служи да алоцира стандардног зликовца у вестернима: „зликовац“ у SEO користи огромне количине садржаја који немају апсолутно никакву стварну вредност, али у којима су нагомилане кључне речи, како би се преварио алгоритам (Carala, 2014). Међутим, Гугл и остали савремени претраживачи свакодневно унапређују начине борбе против ове врсте манипулације. Да би савремени контент маркетинг уродио плодом, маркетинг је принуђен да „одене бели шешир“, те да у производњу садржаја крене вођен потребом за стварањем правог квалитета, који ће бити синоним за организацију коју представља. Фокус увек мора да буде на квалитету испред квантитета, те да се ради на стварању истинске вредности за друштво, односно потрошача. Да би се тај квалитет достигао, овом процесу је неопходно приступити као било којој другој маркетиншкој стратегији, те је мерење остварених резултата изузетно битан корак. Веома је важно да се као мере узимају они параметри који ће најбоље показати колико је природна реклама утицала на остварење циљева маркетиншке кампање. Било да се ради о укључивању потрошача у маркетинг комуникацију, дељење садржаја, или остварену продају, мерење резултата се мора спроводити аналитички и континуирано, јер је само тако могуће доћи како до најрепрезентативнијих података, тако и до сета параметара који ће најбоље приказати стварне учинке природне промоције и њен потенцијал у даљим маркетиншким активностима.

Даље, потребно је говорити о аспектима *поштовања и поверења*. Како се дигитални садржаји пласирају на платформу у којој је повратна информација моментална, те неопходна ради контроле и мерења успеха маркетиншких стратегија, ствара се својеврстан јавни форум, који се мора имати у виду како

приликом самог креативног процеса, тако и након његовог објављивања, тј. у комуникацији с потрошачима. Креатор садржаја мора према свим појединцима да поступа с поштовањем, без обзира на све, те да ставља до знања да су његове критике примљене. У креативном процесу је битно да се теми која се обрађује приступи савесно, те да се има у виду осетљивост коју она може да изазове код одређене публике. Садржаји треба да теже да избегну да увреду било кога, већ да се труде да свим потенцијалним потрошачима обезбеде нешто што ће им дати осећај задовољства, односно неку одређену вредност. При томе се начела истинитости, односно искрености не смеју изгубити из вида, јер се такав начин комуникације може сматрати подилажењем, односно лажним представљањем. У току креативног процеса, ни у ком случају није препоручљиво да се маркетар води идејом о томе колико ће његов садржај бити популаран, односно којом брзином ће се посредством *Web 2.0* ширити, те због тога не би требало да бира контроверзне теме само зато што ће му оне донети највећи број прегледа, а не зато што му је та тематика приуштила инспирацију за креативно изражавање.

Будући да се *Web 2.0* заснива на друштвеној комуникацији, интеракцији и развијању међуљудских односа, а ти односи се, опет, заснивају на поверењу, јасно је да је поверење веома значајан елемент за успешно и етички исправно деловање у оквиру друштвених медија. Поверење се изграђује комуникацијом с потрошачима, те изградњом репутације равноправног члана онлајн друштвене заједнице, који је ту ради потрошача и његовог угођаја. То значи да потрошач треба да осећа да маркетар није у његовој друштвеној мрежи зато што жели нешто да му прода, већ зато што жели да ступи у интеракцију с њим, интеракцију која ће бити на обострано задовољство, те ће за резултат имати изградњу поверења у бренд међу потрошачима, а у потрошачу развијање лојалности.

На крају, битно је напоменути и *одговорност* коју сваки маркетар у креативном процесу има, како према потрошачима, тако и према организацији коју заступа. Једна од најфасцинантнијих особина друштвених медија јесте њихова далекосежност, што значи да мало шта од тога што је учињено може остати незапажено. Због тога је веома битно да се организација постави на такав начин да се у њеном понашању, односно активностима, тачно види какви су њени ставови, како се односи према потрошачима и због чега ступа у интеракцију. Маркетар мора да сноси одговорност за медијске садржаје које пласира, и за начин на који то чини. Он мора да поштује неписана, али веома стварна правила друштвене интеракције у онлајн заједници, јер ће у сваком случају када их прекрши осетити последице. Из вида се не сме губити ни то да ће се грешке увек дешавати, а на маркетару је да их на време уочи, да за њих прихвати одговорност и да на искрен и транспарентан начин тежи њиховом превазилажењу, те да тако оствари још приснији однос са својом публиком.

Закључак

У раду је разматран начин на који се креативно изражавање у дигиталном простору користи у сврху промоције, односно повећања присутности бренда. Представљена је дигитална маркетиншка стратегија, која се огледа у коришћењу креативног изражавања посредством различитих дигиталних медијских канала, ради задовољења одређених маркетиншких циљева. Овај вид активности се назива контент маркетинг и у доба *Web 2.0* комуникације постаје изузетно користан алат у комуникацији с потрошачима. То се чини уз помоћ стварања садржаја који ће за појединца имати одређену вредност и квалитет, те ће он самоиницијативно ступати у континуирану интеракцију с брендом, односно креаторима садржаја. Да би овај процес био успешан, неопходно је нагласити важност придржавања етичких норми, које су везане како за процес креативног стваралаштва, тако и за пласман садржаја ове специфичне намене.

Иако је циљ контент маркетинга од његовог зачетка комерцијалан, не сме се из вида губити шира слика: садржаји треба да поседују одређену додатну вредност како би се помоћу њих могао остварити продубљени однос с потрошачем. То захтева да маркетингару увек на уму буду истинитост и искреност у комуникацији. Он не сме да има лажне мотиве према својој публици, већ да свему што ради приступа с великом дозом одговорности. Комуникација посредством дигиталних садржаја мора да буде органска, а да се при томе ниједног тренутка не изгуби потреба за транспарентношћу овог процеса, односно, маркетингар о својим намерама увек мора да буде искрен с потрошачем. Тек се на тај начин може доћи до оптималне употребе контент маркетинга тако да се успостави баланс између маркетиншке сврхе ове активности и њене креативне вредности, чиме ће се доћи до задовољења потреба и циљева и маркетингара и потрошача.

Литература

Capala, M. (2014). *SEO Like I'm 5: The Ultimate Beginner's Guide to Search Engine Optimization*. New York: Zeit Media LLC, E-publication.

Greising-Pophal, L. (2014). Consumers coming to accept native advertising done right. *EContent Magazine*, July/Aug 2014, 8-10.

IAB (2013). *Native advertising playbook*. London: The Interactive Advertising Bureau.

IAB (2015). *Content & Native Disclosure Guidance*. London: The Interactive Advertising Bureau.

Kirtis, A. K., и Karahan, F. (2011). To be or not to be in social media arena as the most cost-efficient marketing strategy after the global recession. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 260-268.

Lieb, R., Szymanski, J., & Etlinger, S. (2013). Defining and Mapping the Native Advertising Landscape. Altimeter Group.

Mata, F. J., & Quesada, A. (2014). Web 2.0, social networks and e-commerce as marketing tools. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.*, 9(1), 56-69

Pulizzi, J. (2012) The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28. New York: Springer Science and Business Media.

Pulizzi, J., & Hendley, A. (2015a). B2B Content Marketing: 2016 Benchmarks, Budgets, and Trends. Cleveland: Content Marketing Institute.

Pulizzi, J., & Hendley, A. (2015b). B2C Content Marketing: 2016 Benchmarks, Budgets, and Trends. Cleveland: Content Marketing Institute.

Samuels, C. (2014). *Native Advertising: Beyond the Buzz*. London: Neo Ogilvy.

Seligman, T. J. (2015). Native advertising: the old is new again. *The Computer & Internet Lawyer*, 32(7), 1-9.

Smith, P., & Zook, Z. (2011). *Marketing Communications: Integrating offline and online with social media*. London: Kogan Page.

Van Rysdam, P. (2010). *Marketing in a Web 2.0 World*. Ocala: Atlantic Publishing Group, Inc.

Видаковић, Д. (2015). Директни маркетинг друштвених медија у Web 2.0 окружењу. Мастер рад. Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици.

Summary

Contemporary culture is often characterized as the ‘‘instant culture’’, in which new mobile technologies and social nature of Web 2.0 enable individuals’ continual access to seemingly unlimited scope of information and media content, no matter where they are. This creates a channel through which these individuals become constantly available for interaction, therefore by creating digital content it is now possible to engage them, in such a way that this interaction will not disturb their everyday habits and behavior in using digital media.

That is where content marketing is created: a tool which strives to engage individuals through media content that will create a certain value for the consumer. Since content marketing demands quality and creative content that also has certain marketing purpose, here arises the question of the integrity of such creative process. Marketing activity, journalism, and creativity must be driven by certain ethical codes, which will insure the truthfulness, honesty, and safety of the interaction between the consumers and the creators of media content.

This paper strives to divulge ethical ambiguities in content marketing, emphasizing truthfulness and transparency as key factors of its success as a tool in digital marketing, while also accentuating the importance of creating valuable and quality content for further evolution of this variety of expression through digital media.

Посљедице консолидације гласова земаља из Европе у Извршном одбору ММФ-а

The consequences of consolidating the votes of countries from Europe in the IMF's Executive Board

Милош Грујић*

Друштво за управљање Пензијским резервним фондом Републике Српске а. д. Бања Лука, Бања Лука, Босна и Херцеговина

Дејан Поповић**

Народна скупштина Републике Српске у Бањалуци, Бања Лука, Босна и Херцеговина

Сажетак: У стручној јавности прије неколико година расправљало се о посљедицама консолидовања заступљености земаља из ЕУ у Извршном одбору ММФ-а. Главна идеја је била да се чланице ЕУ подијеле у двије изборне јединице (*constituencies*), на чланице из еврозоне и чланице изван еврозоне. Предмет рада јесте анализа гласачке снаге у Извршном одбору Међународног монетарног фонда користећи *Penrose-Banzhaf* индекс (PBI) и Колеманов индекс (CI). Циљ рада јесте исказивање могућности изгласавања и могућности блокирања одређених одлука у односу на позицију у изборној јединици. Такође, осврнућемо се и на карактеристике службених мисија ММФ-а с циљем утврђивања важности резултата и препорука проистеклих из посјете тима ММФ-а земљи.

Кључне речи: Међународни монетарни фонд, анализа гласачких снага, гласање, *Penrose-Banzhaf* индекс (PBI), Колеманов индекс (CI)

Abstract: A few years ago, the expert public was discussing the consequences of consolidating the EU countries' representation in the IMF's Executive Board. The main idea was that EU members should be split into two constituencies. – the first one with members of the eurozone and the other a members outside the eurozone. The subject of this paper is to analyse the voting power in the Executive Committee of the International Monetary Fund using the *Penrose-Banzhaf* Index (PBI) and the *Koleman's* Index (CI). The aim of the paper is to express the power of voting and the possibility of blocking certain decisions in relation to the position in the constituency. We will also take a look at the characteristics of the official missions of the IMF in order to determine the importance of the results and recommendations arising from the visit of the IMF team to the country.

Keywords: International Monetary Fund, analysis of voting forces, voting, *Penrose-Banzhaf* index (PBI), *Coleman's* index (CI).

Увод

Међународни монетарни фонд (ММФ) представља међународну економску организацију чија се улога преваходно односи на олакшавање либералног трговинског и платног промета (Keohane, 2005). Хипотеза да се помоћ одобрава

* ✉ milos.grujic@pref.rs.ba

** ✉ dejan.popovic@narodnaskupstinars.net

са сврхом испуњења зацртаних спољнополитичких агенди високоразвијених земаља у супротности је са основним постулатима садржаним у статуту ММФ-а. У случају да се ова хипотеза потврди, то би значило да „доктрина економске неутралности“, коју истиче ММФ као суштинску карактеристику своје политике, може бити покриће за империјалистичке тежње Сједињених Америчких Држава и осталих развијених земаља. С тим у вези, Смит сматра да је Међународни монетарни фонд „политичка институција. Вођен је од стране политички постављених особа именованих од стране држава чланица, те одлуке организације рефлектују политичке интересе држава чланица“ (Smith, 1984, стр. 211). Слиједом наведеног, „економска неутралност“, промовисана као мантра ММФ-а од оснивања, представља покриће великим силама у сврху испуњења њихових геостратешких интереса. У том смислу, манифестацију политика САД и њој придружених држава можемо сагледати кроз аспекте политичке димензије ММФ-а. Политичка димензија *defacto* потврђује претходно изречене ставове, и то: политичким притисцима великих западних сила унутар институције (пондерисано гласање и право вета); спољашњим политичким притисцима истих земаља и политичким притисцима које Фонд и Свјетска банка испољавају према земљама трећег свијета (Swedberg, 1986).

ММФ обезбјеђује финансијску помоћ својим чланицама у замјену за економске реформе (Oatley & Yackee, 2004). Међутим, према мишљењу многих теоретичара, САД имају велики утицај на обликовање циљева и политику коју спроводи ММФ. У том контексту, значајно је истаћи способност САД да утиче на одлуке које се доносе у оквиру политике условљености (*conditionality agreements*) (Williamson, 1983; Грујић и Поповић, 2017, стр. 42; Reyes, 2017, стр. 10).

Утицај у Фонду се посматра и кроз однос снага приликом гласања. САД у гласању учествују са око 16,5 одсто. Иако се не ради о већинској моћи, САД *de facto* има могућност вета на одлуке организације (Woods, 2003, стр. 93; Ravenhill, 2017, стр. 24). Илустрације ради, земље БРИКС-а заједно имају 8,09 гласова. Истовремено, Немачка, Француска и Уједињено Краљевство заједно имају 13,4 одсто гласова. Остатак Европске уније, без Италије, има 13,9 одсто гласова у ММФ-у. Посебна позиција коју уживају САД у ММФ-у и Свјетској банци детерминисана је чињеницом да су САД приликом стварања тих институција имале највећи утицај у креирању мандата, саме структуре организација и њихових сједишта (Woods, 2003, стр. 93).

Такер је на основу макроекономског модела у периоду 1984–1995. године, тестирао двије хипотезе (Thacker, 1999). Прва је да САД утичу на давање позајмица земљама које сматрају значајнијим за своју политику. Друга се односи на принцип награде и кажњавања за режиме који су уз политику САД или против ње (Woods, 2003, стр. 103). На основу наведених чињеница поставља се питање да ли креатори спољне политике САД могу одредити која ће влада примити

помоћ од стране ММФ-а. С тим у вези, да ли САД и друге велике силе могу утицати на реформе које ће земља спроводити? Према томе, посредно утичу на износ помоћи који се одобрава одређеним земљама.

Велики број студија случаја говори у прилог томе да САД утичу на услове споразума. На примјер, током 80-их година, САД су извршиле притисак на ММФ да се кредитира Аргентина (Killick, Gunatilaka & Marr, 1998). Наиме, у 1982. години администрација председника Регана извршила је притисак на Фонд да одобри 3,9 милијарди долара кредита у специјалним правима вучења (Cohen, 1985). Током 1995. године Клинтонова администрација је извршила притисак на Фонд да се пружи помоћ Мексику. Такође, значајно је истаћи да је амерички конгрес усвојио 60 амандмана (*legislative mandates*), тражећи од америчких представника у Фонду да искористе политику условљености ради постизања одговарајућих спољнополитичких циљева САД.

1. Карактеристике мисија ММФ-а и гласања у Извршном одбору ММФ-а

На основу емпиријских анализа утврђено је да ММФ даје веће зајмове земљама који су велики дужници америчких банака, него земљама које то нису (Oatley & Yackee, 2004). Такође, ММФ даје веће зајмове земљама које се сматрају ближним савезницима САД, тј. творци спољнополитичких одлука у САД користе утицај у Фонду да постигну своје финансијске и политике које су у вези са спољнополитичким циљевима (Oatley & Yackee, 2004, стр. 416). Узевши у обзир утицај који имају у поменутој организацији, Сједињене Државе су врло ефикасно, посредно, без превеликог излагања, користиле ММФ као инструмент испуњења својих геостратешких интереса (Woods, 2003, стр. 93). Сведберг (Swedberg, 1986, стр. 7) запажа да су „Сједињене Државе, заједно са појединим западним државама, присиљавале ММФ и Свјетску банку да им испуњавају жеље у сваком критичном тренутку у међународним економским односима“. Наведено можемо посматрати у контексту СФРЈ. Како би се подстакла удаљеност коју је преузео режим маршала Тита према Совјетском Савезу, америчка је влада подстакла Свјетску банку на одобравање зајма Југославији крајем четрдесетих година прошлог вијека. Америчка влада преферирала је подршку Југославији преко Банке, а не директном билатералном помоћи, због страха од критика у Конгресу од стране бројних парламентарца који су се противили било каквој подршци комунистичкога режима. Банка је Југославији помогла убрзо након удаљавања од совјетског блока 1948. године. Кенан је препоручио „дискретну и незаинтересовану подршку“ Западу, плашећи се руске реакције и свјестан да Конгрес неће бити вољан помоћи некој комунистичкој земљи. „Међународна банка“ била је одговарајуће средство за такву улогу, а мисија је следеће године отпутовала у Београд. Тадашњи председник Банке,

Јуџин Р. Блек (Eugene R. Black), отишао је лично да преговора директно са маршалом Титом (Karur, Lewis & Webb, 2011). У вези с наведеним, тестирали смо у којој мјери би смањивање изборних јединица или прага за доношење одлука у Извршном одбору утицало на коначне одлуке ММФ-а и позицију великих „играча“, прије свега, САД.

Просјечна мисија Фонда за одобрење новог аранжмана траје двије до три недеље (Ђого, 2010, стр. 218). Процес почиње доласком тима ММФ-а у земљу. Тим чине четири до шест чланова из различитих одсјека Фонда. Пракса је да се унапријед саставе упитници на основу којих тим треба да прикупи податке. Међутим, имајући у виду жељене макроекономске, углавном познате показатеље, мисија се фокусира на процјену вриједности посматраних параметара у сарадњи с властима земље у будућности. Осим тога, постоје одређене специфичности, у зависности од историје земље, у отплати кредита и врсти кредита о којем се ради. На примјер, уколико се ради о олакшицама за структурно прилагођавање, приликом оцјене параметара и одлучивања о испуњености услова за добијање кредита, биће потребно консултовати особље Свјетске банке. Чињеница да земља тражи помоћ од ММФ-а указује на то да ситуација у земљи није повољна. С тим у вези, према правилима ММФ-а, тим који је посјетио земљу даје одређене макроекономске препоруке, које не треба да буду конкретне, нити да се уплићу у законодавство у земљи. У складу с тим, пут за достизање жељених циљева препуштен је самој земљи. У пракси, мисије ММФ-а, услед очигледног дебаланса у земљи, често одступају од овог правила. У већини случајева оставља се земљи да се изјасни на који начин настоји да достигне постављене (макроекономске) циљеве. Као резултат преговора настају мјере за достизање тих циљева. Ове мјере се дефинитивно прецизирају у „писму о намјерама“, које потписују званичници земље која тражи помоћ. Потписано писмо се доставља генералном директору, заједно с потписаном молбом за финансијску помоћ. Генерални директор достављене документе, заједно са извјештајем тима, подноси Извршном одбору, који доноси одлуку о давању или недавању зајма (Leech, 2017, стр. 3–15). У пракси, Одбор готово увијек прихвата захтјев, будући да је писмо резултат усаглашених ставова представника ММФ-а и званичника земље (Ђого, 2010, стр. 219). Међутим, ММФ може да обустави даље кориштење средстава, тј. транши, ако се утврди да се земља стриктно не придржава преузетих обавеза по Меморандуму.

Активности и политике ММФ-а спровode се на основу Споразума (*Articles of Agreement*) а извршавају се дјеловањем Одбора гувернера (*A Board of Governors*), затим извршног одбора (*An Executive Board*) и управљачког директора (*A Managing Director*), с тимом од преко 2.000 запослених. ММФ-ом управља Одбор гувернера, као највиши орган. У овај одбор свака земља именује или министра финансија (увијек из САД), или гувернера централне банке (већина европских земаља) (Вукадиновић, 2005, стр. 151).

Фондом оперативно управља Извршни одбор, који чине 24 члана (Keeneу, 2017, стр. 88). Осам именују гувернери централних банака најразвијенијих свјетских земаља, а 16 се бира по регионима, и они се мијењају (Табела 1). По правилу, у Одбору гувернера највише гласачких права имају они који фонду дају на располагање највише средстава – најразвијеније земље. Извршни одбор најчешће доноси одлуке на основу консензуса, али се понекад и формално гласа. На крају већине формалних расправа, Одбор доноси оно што је познато као сажетак (*summing up*), који сажима све ставове. Неформалне расправе се могу одржати како би се разговарало о сложеним питањима која су још у прелиминарној фази (IMF, 2017). Мекнамара и Муније (McNamara & Meunier, 2002) тврде да би, с обзиром на јединствену монетарну политику, било разумно за земље еврозоне да се реорганизирају у ММФ-у, те да имају кохерентнију и поједностављенију групу. Међутим, веће земље еврозоне имале би тенденцију задржавања оваквог односа снага, јер, за разлику од ЕУ, велике земље и даље имају доминантну улогу. У складу с тим, могуће је формулисати следећу хипотезу:

X1: Промјеном снага у Извршном одбору велике земље не би имале мањи утицај, односно не би им требало више других земаља да задрже своју моћ у доношењу одлука.

2. Методологија

У прошлости су земље често мијењале изборне јединице. Према томе, чини се да од саме гласачке моћи важнију улогу има потрага за утицајном позицијом у Фонду у изборној јединици (директор, алтернативни директор, виши савјетник, савјетник), као и прилика за географска разматрања (Brandner, Grech & Paterson, 2009, стр. 5).

Литература о питањима гласачке моћи у ММФ-у готово искључиво се фокусира на индекс снаге (*voting power*) који предлажу Пенроз и Банзхаф (Penrose & Banzhaf), те на могућност блокаде или вета (*veto power*), коју је представио Колеман (Coleman) (Brandner, Grech & Paterson, 2009, стр. 2).

2.1. Absolute Banzhaf Index / Penrose Index

Након увођења стандардизованог Банзхаф индекса, теоретичари игара примјетили су да су неке информације изгубљене у процесу стандардизације (Brandner, Grech & Paterson, 2009). За добијање изгубљених података Даби и Шепли (Dubey & Shapley, 1979) предложили су нешто другачији поступак калкулације, назван Апсолутни Банзхаф индекс. Како наводе Питер Морис (Peter Morriss, 1987), те Фелсентал и Мачовер (Felsenthal & Machover, 1998), ову је идеју најпре представио Л. С. Пенроз (L. S. Penrose, 1946). Деценијама је Пенрозов посао био неопажен, док није „откривен“ 80-их година прошлог вијека. Индекс је тренутно најпознатији (и како би се избегла конфузија, користимо

Апсолутни Банзхаф индекс и Пенрозов индекс. Индекс је збир гласача који су подијељени бројем 2^{n-1} . Апсолутни Банзхаф израчунава се као:

$$\beta_i = \frac{\sum_{S \subseteq N} [v(S) - v(S/\{i\})]}{2^{n-1}}$$

гдје је n број учесника у „игри“ тј. гласању $v(S) = 1$ ако и само ако је:

$$S \in W \Leftrightarrow \sum_{i \in S} w_i \geq g$$

гдје је q квота потребна за усвајање одређене одлуке. У супротном је $v(S) = 0$.

Називник представља број коалиција (побједничких или губитничких) у којима се налази бирач, тј. земља. Дакле, када посматрамо четири играча, тј. гласача, укупан број коалиција у њима је 16, али $2^4 - 1 = 15$. Тада се анализира у колико од тих (побједничких) коалиција је посматрани бирач „критичан“, тј. онај од чије гласања зависи одлука. Напомињемо да индекс β_i није релативни индекс, већ апсолутни. У овом индексу „критични гласачи“, тј. земље које доносе превагу, јесу земље које се налазе унутар добитних коалиција, а у случају повлачења њиховог гласа, коалиција у којој су биле неће имати побједу. Дакле, индекс се интерпретира као проценат одређеног гласача да утиче на исход гласања, тј. да његов глас донесе позитиван исход.

2.2. Coleman Preventive Power Index

Почетком седамдесетих година прошлог вијека Џејмс С. Колеман дефинисао је три различита индекса моћи, један за бирачко тијело (колеktivност) у цјелини и два за појединачне бираче (Coleman, 1971). Индекси се називају Колеманова моћ или потенцијал да се спријечи акција, тј. да се онемогући усвајање одређене одлуке. Дакле, Колеманов превентивни индекс снаге мјери могућности индивидуалног бирача да блокира неку одређену одлуку. Формално, бирачева моћ блокаде израчунава се као:

$$P_i = \frac{\sum_{S \subseteq N} [v(S) - v(S/\{i\})]}{\sum_{S \subseteq N} [v(S)]}$$

Индекс се може тумачити како би се добио одговор на питање: „Колико износи вјероватноћа да гласач блокира одлуку?“ Разлика у индексу у односу на стандардни или апсолутни Банзхаф индекс јесте називник који представља број

добитних коалиција. Као и у апсолутном индексу Банзхаф, називник је збир свих бирача. Индекс превентивне снаге Колеман није релативни индекс.

3. Истраживање: – Консолидација гласова земаља из Европе у Извршном одбору ММФ-а

Да бисмо проводили емпиријску анализу, морамо прилагодити садашњу структуру изборних јединица и успоставити изборне јединице земаља из Европе. У овом раду не разрађујемо „споразум о изборној јединици“ (*constituency agreement*), већ само тестирамо могућност да земље из ЕУ буду организоване у двије изборне јединице. Према томе, не бавимо се питањима као што су поступци припреме одлука, извјештавање, мотиви гласања итд. Не дајемо приједлоге о расподјели извршних позиција, нити о другим позицијама, ни, мада смо свјесни да су то највећи проблеми, односно препреке, о прекрајању изборних јединица, а самим тим и о формирању двије јединице из Европе. Дакле, суочавање с тим, првенствено политичким питањима, јесте изван предмета овог рада. За обраду података кориштени су статистички пакет SPSS и *Microsoft Office Excel*.

Тренутно САД имају квоту од 16,52% гласова. У случају када је праг за одлучивање 50%, вјероватноћа да САД утиче на исход гласања, тј. да гласање САД донесе позитиван исход по САД, износи 20,32% (Табела 1). Када је праг за одлучивање 66%, вјероватноћа да САД утиче на исход гласања, тј. да гласање САД донесе позитиван исход, износи 13,12%. Када је праг за одлучивање 85%, вјероватноћа да САД утиче на исход гласања, тј. да гласање САД донесе позитиван исход, износи 6,43%. Дакле, с повећањем прага за одлучивање, могућност САД да „погурају“ неку одлуку се смањује. С друге стране, када праг за одлучивање износи 50%, вјероватноћа да САД могу да блокирају неку одлуку износи 62,23%. Када праг за одлучивање износи 66%, вјероватноћа да САД могу да блокирају неку одлуку износи 96,54%. На крају, када праг за одлучивање износи 85%, вјероватноћа да САД могу да блокирају неку одлуку износи 100%. Дакле, с повећањем прага за одлучивање, могућност САД да „блокирају“ неку одлуку се повећава. За Јапан, Кину, Холандију, Њемачку и Шпанију вриједи нешто другачије правило. Попут Гаусове криве, могућност да „погурају“ одређену одлуку највећа је око 66%, док са лијеве и десне стране та могућност опада. За остале земље могућност да „погурају“ одређене одлуке највише расте са повећањем прага за доношење одлуке. Слично је и са могућношћу да се блокира одређена одлука. Она готово у свим случајевима расте заједно с повећањем прага за доношење одлуке. Изузетак су САД. Због великог процентуалног учешћа, могућност за „блокирање“ опада с помјерањем прага за одлучивање на 50%.

Табела 1: Вриједности PBI-а и CI-а при тренутном саставу Извршног одбора ММФ-а

Земља	Број земаља	Укупан број гласова	Број гласова у %	PBI 50%	CI 50%	PBI 66%	CI 66%	PBI 85%	CI 85%
САД	1	831.407	16,52	20,32	62,23	13,12	96,54	6,43	100,00
Јапан	1	309.670	6,15	5,89	18,04	6,41	47,12	5,79	90,10
Кина	1	306.294	6,09	5,83	17,87	6,34	46,66	5,77	89,76
Холандија	15	273.058	5,43	5,20	15,91	5,65	41,60	5,48	85,30
Њемачка	1	267.809	5,32	5,09	15,59	5,54	40,75	5,42	84,41
Шпанија	8	267.224	5,31	5,08	15,56	5,53	40,67	5,42	84,30
Индонезија	13	218.545	4,34	4,14	12,69	4,52	33,22	4,83	75,09
Италија	6	207.948	4,13	3,94	12,07	4,30	31,62	4,67	72,65
Француска	1	203.016	4,03	3,85	11,78	4,19	30,85	4,58	71,31
УК	1	203.016	4,03	3,85	11,78	4,19	30,85	4,58	71,31
Кореја	16	196.182	3,91	3,73	11,43	4,07	29,92	4,49	69,84
Канада	12	170.118	3,38	3,22	9,87	3,52	25,87	4,02	62,51
Шведска	8	165.460	3,29	3,14	9,60	3,42	25,17	3,92	61,06
Турска	8	162.344	3,23	3,08	9,43	3,36	24,72	3,87	60,19
Бразил	11	154.590	3,07	2,93	8,96	3,19	23,49	3,72	57,83
Индија	4	153.662	3,05	2,91	8,90	3,17	23,34	3,70	57,52
Ј.Африка	23	149.630	2,97	2,83	8,67	3,09	22,73	3,62	56,26
УАЕ	13	148.762	2,96	2,82	8,64	3,08	22,65	3,61	56,12
Швајцарска	8	138.336	2,75	2,62	8,02	2,86	21,04	3,40	52,87
Руска Ф.	1	130.502	2,59	2,47	7,55	2,70	19,83	3,20	49,76
Иран	7	110.849	2,21	2,10	6,45	2,30	16,91	2,81	43,64
С. Арабија	1	101.391	2,02	1,92	5,89	2,10	15,45	2,57	39,93
Конго	23	81.644	1,63	1,55	4,75	1,70	12,47	2,09	32,56
Аргентина	6	80.157	1,59	1,51	4,63	1,65	12,17	2,05	31,87
Укупно	189	5.031.614	100	100		100		100	

Извор: Калкулације аутора на основу података са сајта ММФ-а

Током 2007. године Кенен (Kenen) покреће идеју реорганизације земаља чланица ЕУ са шест изборних јединица (по једна за Њемачку, Француску и Уједињено Краљевство и три за остале државе чланица) на двије. У раду ћемо пратити сугестије које дају Eurodad (2006), Труман (Truman, 2006), Берд и Роландс (Bird & Rowlands, 2006, стр. 168), те Ахерн и Ајкенгрин (Ahearne & Eichengreen, 2007), о успостављају двије изборне јединице из земаља Европе – једне коју чине земље еврозоне, и другог изборног тијела, које чине земље које нису усвојиле евро као платежно средство. Осим нужних промјена произашлих повлачењем држава чланица ЕУ из њихових тренутних изборних јединица, настојимо задржати тренутну структуру сваке изборне јединице непромијењеном. Међутим, није реално очекивати да би преостале државе из Европе са малим квотама преостале у „својим“ изборним јединицама. На примјер, у изборној јединици преостала би Албанија са Сан Марином, које заједно имају 4.815 гласова, или 0,10% квоте. Такође, у истој јединици преостају Исланд и Норвешка, које заједно имају 43.695 гласова или 0,87% квоте. Трећа група су Бјелорусија и Турска, са 58.622 гласова, или 1,17%. Посљедња група су

Азербејџан, Казахстан, Киргистан, Србија, Швајцарска, Таџикистан, Туркменистан, који имају 95.917 гласова, или 1,91% квоте. Свеукупно, ових 14 држава смо у нашем моделу ставили у једну јединицу, која има 203.049 гласова, тј. 4,04% квоте, што је готово као Француска и Уједињено Краљевство сада (Табела 2).

Табела 2: Вриједности PBI-а и CI-а при предложеном саставу Извршног одбора ММФ-а

Земља	Број земаља	Укупан број гласова	Број гласова у %	PBI 50%	CI 50%	PBI 66%	CI 66%	PBI 85%	CI 85%
САД	1	831.407	16,52	14,95	37,63	18,82	831.407	16,52	14,95
Јапан	1	309.670	6,15	6,09	15,32	5,93	309.670	6,15	6,09
Кина	1	306.294	6,09	6,03	15,17	5,88	306.294	6,09	6,03
Мексико	7	170.404	3,39	3,30	8,30	3,28	170.404	3,39	3,30
Индонезија	13	218.545	4,34	4,24	10,66	4,19	218.545	4,34	4,24
Кореја	16	196.182	3,90	3,81	9,58	3,76	196.182	3,90	3,81
Канада	11	134.154	2,67	2,59	6,51	2,58	134.154	2,67	2,59
Бразил	11	154.590	3,07	2,98	7,50	2,97	154.590	3,07	2,98
Индија	4	153.662	3,05	2,96	7,45	2,95	153.662	3,05	2,96
Ј.Африка	23	149.630	2,97	2,89	7,26	2,87	149.630	2,97	2,89
УАЕ	13	148.762	2,96	2,88	7,24	2,86	148.762	2,96	2,88
Казахстан	7	95.917	1,91	1,85	4,66	1,86	95.917	1,91	1,85
Руска Фед.	1	130.502	2,59	2,51	6,32	2,50	130.502	2,59	2,51
Авганистан	7	110.849	2,20	2,13	5,37	2,12	110.849	2,20	2,13
С. Арабија	1	101.391	2,02	1,95	4,92	1,95	101.391	2,02	1,95
Конго	23	81.644	1,62	1,57	3,94	1,57	81.644	1,62	1,57
Аргентина	6	80.157	1,59	1,54	3,87	1,53	80.157	1,59	1,54
Њемачка	19	1.080.061	21,47	24,13	60,72	21,27	1.080.061	21,47	24,13
У.Краљевство	9	409.837	8,15	8,36	21,05	7,89	409.837	8,15	8,36
Остале	15	167.956	3,35	3,26	8,21	3,24	167.956	3,35	3,26
Укупно	189	5.031.614	100	-	100	-	5.031.614	100	-

Извор: Калкулације аутора на основу података са сајта ММФ-а

4. Дискусија резултата истраживања

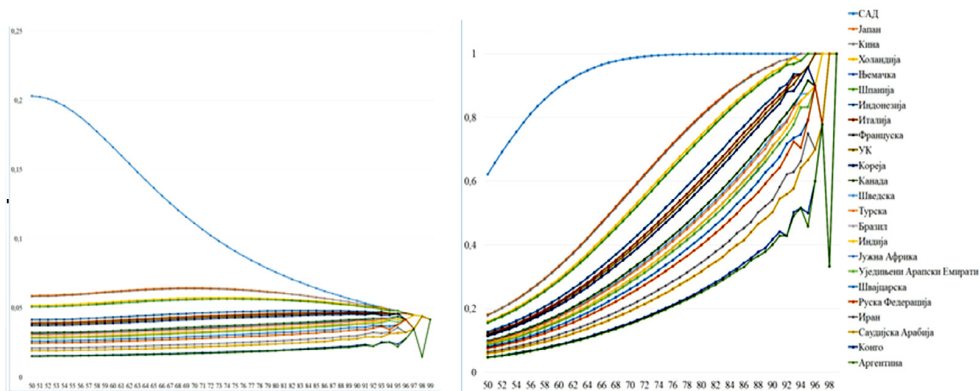
У анализи смо се држали техничких претпоставки које се односе на учешће земаља у изборним јединицама, без предлагања нове структуре Извршног одбора за поједине земље. Као резултат добили смо табеле које приказују тренутни и предложени састав Извршног одбора. У раду смо анализирали расподјелу гласачких снага по изборним јединицама у ММФ-у у Извршном одбору у тренутном саставу и предложеном саставу са 20 изборних јединица. Анализирали смо резултате за различите прагове за доношење одлуке од 50% до 99% (Слика 1). Упоредили смо релативне „добитке“ и „губитке“ за одређену земљу у оба случаја – при тренутној и при измјењеној структури изборних јединица Извршног одбора за земље, тј. за изборне јединице. Дакле, број гласова остаје, те

се процентуално учешће не нарушава. Однос по изборним јединицама се мијења у малој мјери, што се посредно одражава на могућност утицаја приликом гласања. Највећа разлика је на примјеру САД.

Након проведеих израчунавања, запазили смо да добијене функције нису линеарне, нити једноставно пропорционалне. На примјер, у случају када глас САД треба да донесе превагу приликом смањивања прага за доношење одлуке, њихов значај опада. Међутим, што је „значај“, тј. утицај земље, односно њен број гласова, већи – промјене које спомињемо су мање видљиве у случају да је она „критичан гласач“. Према томе, иако се не ради о већинској моћи, праг за одлучивање од 85% ипак даје једној земљи, или „коалицији“ земаља, могућност вета на одлуке Фонда, што је у складу са закључцима које су дали Ахерн и Ајкенгрин (Ahearne & Eichengreen, 2007). С тим у вези, резултати потврђују закључке према којима би Европа имала већу моћ приликом одлучивања „када би говорила једним гласом“, што је у складу са закључцима до којих су дошли Труман (Truman, 2006) и остали. С друге стране, допринос нашег истраживања огледа се у анализи промјена изборних јединица на позицију „великих играча“ попут САД. У случају да се праг за одлучивање помјери на 50%, вјероватноћа да САД утиче на исход гласања, тј. да гласање донесе позитиван исход за САД, смањила би се на 14,95%, тј. за 5,37%. Када би праг за одлучивање био 66%, вјероватноћа да САД утиче на исход гласања, тј. да гласање САД донесе позитиван исход, износила би 18,82%, тј. повећао би се за 5,697%. При тренутном прагу за одлучивање од 85%, вјероватноћа да САД утиче на исход гласања, тј. да гласање САД донесе позитиван исход, повећала би се на 16,52%. С друге стране, када праг за одлучивање износи 50%, вјероватноћа да САД могу да блокирају неку одлуку износи 62,23%. Када праг за одлучивање износи 66%, вјероватноћа да САД могу да блокирају неку одлуку износи 96,54%. На крају, када праг за одлучивање износи 85%, вјероватноћа да САД могу да блокирају неку одлуку износи 100% (Слика 1).

Истраживање је показало да за земље с малом квотом у односу на број гласова прегруписавање готово да нема улогу при постојећем прагу за одлучивање. Наиме, индекс гласачке моћи показује да је без прављења коалиција готово немогуће „погурати“ одређене одлуке, без обзира на праг за одлучивање. С друге стране, Колеманов индекс показује да се с повећањем прага за одлучивање повећава и могућност да и мале земље добију на „важности“.

Слика 1: Индекс гласачке моћи (Penrose-Banzhaf index) и Колеманов индекс (Coleman's veto power index) као функција прага за већину



Извор: Калкулација аутора

Закључак

У раду смо показали да ММФ може бити један од инструмената спровођења спољнополитичких, тј. геостратешких интереса САД. Иако се не ради о већинској моћи, САД има могућност вета на одлуке организације. Међутим, чињеница да земља тражи помоћ од ММФ-а указује на то да ситуација у земљи није повољна. С тим у вези, тим који је посетио земљу даје одређене препоруке и утиче на процесе у земљи. С друге стране, Извршни одбор најчешће доноси одлуке на основу консензуса. Према томе, потврдили смо хипотезу према којој консолидовањем гласова у Извршном одбору велике земље не би имале мањи утицај, односно не би им било потребно више других земаља да задрже своју моћ у доношењу одлука. Главни допринос огледа се у томе да предочене калкулације баце ново свјетло на улогу САД и великих земаља у одлучивању ММФ-а, јер ММФ може бити један од инструмената спровођења спољнополитичких (геостратешких) интереса САД и других земаља које имају велики број гласова у Фонду. САД имају велики утицај на обликовање циљева и политику коју спроводи ММФ. У том контексту, на основу емпиријских резултата, дошло се до закључка да, иако се не ради о већинској моћи, ова позиција ипак даје САД могућност вета на одлуке организације. Међутим, прегруписивање земаља по изборним јединицама при тренутном прагу за доношење одлука није од великог значаја за доношење одлука. Од много већег утицаја јесте праг за доношење одлука.

Велики број студија случаја говори у прилог томе да САД утичу на услове споразума са ММФ-ом. С друге стране, у пракси се одлуке у Извршном одбору готово по правилу доносе консензусом, будући да је писмо о намјерама резултат усаглашених ставова представника ММФ-а и званичника земље. С тим у вези,

сам однос снага у Извршном одбору није од пресудног значаја. Много је важнији „утисак“ мисије „са терена“ и „понашање“ земље која тражи помоћ од ММФ-а прије самог гласања.

Литература

About the IMF: Governance Structure. Governance Structure. Преузето 30. јула 2017. са сајта <https://www.imf.org/external/about/govstruct.htm>.

Ahearne, A., & Eichengreen, B. (2007). External monetary and financial policy: a review and a proposal. *Fragmented Power: Europe and the Global Economy*, 135–162.

Articles of Agreement of the International Monetary Fund. Преузето 30. јула 2017. са сајта <https://www.imf.org/external/about/govstruct.htm>.

Bird, G., & Rowlands, D. (2006). IMF quotas: Constructing an international organization using inferior building blocks. *The Review of International Organizations*, 1(2), 153–171.

Brandner, P., Grech, H., & Paterson, I. (2009). Unifying EU representation at the IMF executive board: A voting and veto power analysis (бр. 245). *Reihe Ökonomie/Economics Series, Institut für Höhere Studien (IHS)*.

Cohen, Benjamin J. (1985). International debt and linkage strategies: some foreign-policy implications for the United States. *International Organization* 39(4), 699–727.

Coleman, J. S. (1971). Control of collectivities and the power of a collectivity to act. *Social choice*, 269–300.

Ђого, М. (2010). Међународни монетарни фонд – од идеје до савремене праксе. *Зборник радова Економског факултета у Источном Сарајеву*, (4), 211–222.

Dubey, P., & Shapley, L. S. (1979). Mathematical properties of the Banzhaf power index. *Mathematics of Operations Research*, 4(2), 99–131.

Eurodad (2006). *European Coordination at the World Bank and International Monetary Fund: A Question of Harmony*. Brussels: Eurodad.

Felsenthal, Dan S. & Moshé, M. (1998). *The Measurement of Voting Power: Theory and Practise, Problems and Paradoxes*. Cheltenham: Edward Elgar.

Грујић, М., и Поповић, Д. (2017). Економске и политичке последице напуштања првобитних начела Међународног монетарног фонда. *Бања Лука: Financing*, 8 (2), 37–49.

IMF Members' Quotas and Voting Power, and IMF Board of Governors; Преузето 1. августа 2017. са сајта <https://www.imf.org/external/np/sec/memdir/eds.aspx>.

Kapur, D., Lewis, J. P., & Webb, R. C. (2011). *The World Bank: its first half century* (Бол. 1). Brookings Institution Press.

Keeney, Mary J. (2017). The Policy Framework of the International Monetary Fund (IMF): An Overview of Recent Developments. *Quarterly Bulletin Articles*, Central Bank of Ireland, 92–102.

Kenen, P. B. (2007). *Reform of the International Monetary Fund*. New York: Council on Foreign Relations.

Keohane, R. O. (2005). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton University Press.

Killick, T., Gunatilaka, R., & Marr, A. (1998). *Aid and the political economy of policy change*. Psychology Press.

Leech D. (2017). Transparency and Democracy in the Governance of the International Monetary Fund and Reforms in Progress: A Voting Power Analysis. Sciso E. (yp.) *Accountability, Transparency and Democracy in the Functioning of Bretton Woods Institutions* (стр. 3–15), Springer.

McNamara, K. R., & Meunier, S. (2002). Between national sovereignty and international power: what external voice for the euro?. *International Affairs*, 78(4), 849–868.

Morriss, P. (1987). *Power: A Philosophical Analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Oatley, T., & Yackee, J. (2004). American interests and IMF lending. *International Politics*, 41(3), 415–429.

Penrose, L. S. (1946). The elementary statistics of majority voting. *Journal of the Royal Statistical Society*, 109(1), 53–57.

Reyes, L. (2017). The link between the current international monetary non-system, financialization and the Washington consensus. *Research in International Business and Finance*, 42, 429–441.

Ravenhill, J. (2017). *Global political economy*. Oxford: Oxford University Press.

Swedberg, R. (1986). The doctrine of economic neutrality of the IMF and the World Bank. *Journal of Peace Research*, 23(4), 377–390.

Smith Jr, F. L. (1984). The politics of IMF lending. *Cato Journal*., 4, 211.

Thacker, S. C. (1999). The high politics of IMF lending. *World politics*, 52(1), 38–75.

Truman, E. M. (2006). Rearranging IMF Chairs and Shares: The Sine Qua Non of IMF Reform. Truman, E. (ур.), Reforming the IMF for the 21st Century. Institute for International Economics. Special Report 19.

Вукадиновић, Р. Д. (2005). Међународно пословно право: општи део. Београд: Правни факултет, Центар за право Европске уније.

Woods, N. (2003). The United States and the international financial institutions: Power and influence within the World Bank and the IMF. Foot, M. and Mastanduno (ур.), US Hegemony and International Organizations (стр. 92–114), Oxford.

Williamson, J. (1983). The Washington Consensus as policy prescription for development. Development Challenges in the 1990s: Leading Policy Makers Speak From Experience, 33–53.

Summary

The subject of this paper is to analyse the voting power in the Executive Committee of the IMF using the Penrose-Banzhaf Index and the Kolemian's Index. The paper showed that the reorganization of countries by constituencies at the current decision-making threshold is not of great importance for decision-making. The much greater influence is the decision-making threshold. We have shown that the ratio of forces in the Executive Board is not crucial for decision-making. Much more important is the "impression" from the "field" and "behavior" of the country seeking IMF assistance before voting.

Списак рецензената часописа Анали Економског факултета у Суботици

Др Александар Грубор, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Јелена Кончар, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Пере Тумбас, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Ковиљко Ловре, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Александар Чучковић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Дејан Јакшић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Агнеш Славић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Зита Бошњак, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Небојша Гвозденовић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Јовица Ђурковић, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија.

Др Горан Петковић, Универзитет у Београду, Економски факултет, Србија.

Др Драган Стојковић, Универзитет у Београду, Економски факултет, Србија.

Др Зоран Богетић, Универзитет у Београду, Економски факултет, Србија.

Др Раде Станкић, Универзитет у Београду, Економски факултет, Србија.

Др Саша Вељковић, Универзитет у Београду, Економски факултет, Србија.

Др Марко Бацковић, Универзитет у Београду, Економски факултет, Србија.

Др Евица Петровић, Универзитет у Нишу, Економски факултет Ниш, Србија.

Др Слободан Малинић, Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет Крагујевац, Србија.

Др Срећко Милачић, Универзитет у Приштини, Економски факултет Косовска Митровица, Србија.

Др Срђан Лалић, Универзитет Источно Сарајево, Економски факултет Брчко, Босна и Херцеговина.

Др Новак Кондић, Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет Бања Лука, Република Српска, Босна и Херцеговина.

Др Здравко Тодоровић, Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет Бања Лука, Република Српска, Босна и Херцеговина

Др Веселин Драшковић, Универзитет Црне Горе, Факултет за поморство у Котору, Црна Гора.

Sanda Renko, PhD, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Хрватска.

Blaženka Knežević, PhD, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Хрватска.

Davor Dujak, PhD, Univerzitet u Osijeku, Ekonomski fakultet, Хрватска.

Slavica Ročeska, PhD, University „St. Kliment Ohridski“, The Faculty of Economics Prilep, Македонија.

Gordana Trajkovska, PhD, University „St. Kliment Ohridski“, The Faculty of Economics Prilep, Македонија.

Jovan Stojanoski, PhD, University „St. Kliment Ohridski“, Faculty of Tourism and Hospitality, Македонија.

Norbet Sipos, PhD, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Печуј, Мађарска.

Gábor Rappai, PhD, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Печуј, Мађарска.

Adél Andrásy, PhD, University of West Hungary, Faculty of Economics, Сопрон, Мађарска.

Ágnes Hofmeister Tóth, PhD, Corvinus University of Budapest, Faculty of Business Administration, Будимпешта, Мађарска.

Miklós Losoncz, PhD, Széchenyi István University, Kautz Gyula Faculty of Economics, Мађарска.

János Honvári, PhD, Széchenyi István University, Kautz Gyula Faculty of Economics, Мађарска.

József Poór, PhD, Selye János University, Словачка.

Vladimír Surový, PhD, University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Informatics, Словачка.

Valentin Munteanu, PhD, West University Timisoara, Faculty of Economics and Business administration, Румунија.

Andreea-Daniela Moraru, PhD, Ovidius University of Constanta, Румунија.

Vanya Krалеva, PhD, University of Economics, Варна, Бугарска.

Nils-Henrik M. von der Fehr, PhD, University of Oslo, Faculty of Social Sciences, Норвешка.

Peter Best, PhD, University of Southern Queensland, Faculty of Business and Law, Аустралија.

Људмила Н. Иванова, PhD, Economics Faculty, State University F.M. Dostojevsky, Омск, Русија.

Техничко упутство за форматирање радова

Цитати и библиографија

Техничко упутство за форматирање радова

Рад треба да садржи следеће:

- Наслов рада (не више од 10 речи) на српском и енглеском језику.
- Поднаслов (опционо) на српском и енглеском језику.
- Подаци о ауторима: име, презиме, звање и институција на српском и енглеском језику.
- Апстракт рада максималне дужине 150 речи на српском и енглеском језику.
- Кључне речи (не више од 10) на српском и енглеском језику.
- Текст рада на српском (ћирилица) или енглеском, максималног обима 12 страница.
- Листу референци.
- Ресуме на енглеском језику.

Упутство за обликовање текста:

- Рад треба да је припремљен помоћу текст процесора Word.
- Формат странице: Б5.
- Маргина: 2 цм свака.
- Фонт: **ћирилични**, TimesNewRoman, величине 11 (важи и за наслове, поднаслове, називе слика, називе табела, апстракт, кључне речи итд).
- Апстракт и кључне речи на српском језику позиционирати одмах на почетку текста (уобичајено), док апстракт и кључне речи на енглеском језику треба позиционирати после закључка, а пре навођења литературе.
- Наслови, поднаслови, називи табела, илустрација, слика итд. треба да су нумерисани арапским бројевима.
- Сlike, илустрације, схеме је потребно приложити у .jpg формату (резолуције 300*300 дпи), или у векторском облику (.wmf или .cdr) са приложеним фонтовима или фонтовима претвореним у криве.
- Сlike, илустрације и схеме треба да су grayscale. За текст у сликама, илустрацијама и схемама је пожељно користити фонт Arial, величине 9 пт.
- Референце у тексту: домаће ауторе треба навести ћириличним писмом, а иностране ауторе и институције треба наводити латиничним писмом.

- Литературу треба навести абecedним редом, све иностране изворе литературе треба навести латиничним писмом, док домаће изворе литературе треба навести ћириличним писмом.
- Уколико је домаћи аутор писао рад на енглеском језику, а објављен је у часопису који се штампа на енглеском језику, онда те податке (назив рада и часописа) треба навести у оригиналу, латиничним писмом, док се имена аутора наводе ћириличним писмом.
- Након навођења литературе неопходно је навести РЕСУМЕ на енглеском језику.
- За листу референци и цитате је дато посебно упутство.

1. Листа референци

У референцама се извори (нпр. књига, чланак у стручном часопису или интернет страница) наводе довољно детаљно да читаоци могу да их идентификују и консултују. Референце се стављају на крај рада, а извори се наводе абecedно (а) по презименима аутора или (б) по насловима извора (ако аутор није познат). Више извора од истог аутора се наводи хронолошки, почев од најранијег, нпр.

Љубојевић, Т.К. (1998).

Љубојевић, Т.К. (2000а).

Љубојевић, Т.К. (2000б).

Љубојевић, Т.К., & Димитријевић, Н.Н. (1994).

Референце иностраних аутора и иностраних институција (самом тексту и у литератури) се наводе латиничним писмом. Референце домаћих аутора се наводе ћириличним писмом, изузев наслова радова на енглеском језику или евентуално назива часописа (уколико је реч о часопису који се публикује на енглеском језику).

А. Часописи и остале периодичне публикације

Аутори се наводе по презимену, уз прво слово имена. Година објављивања се пише у заградама, иза којих се ставља тачка. Наслов чланка на енглеском језику пише се у *Sentence case*, односно велико слово се користи само на почетку наслова и код личних именица. Наслов часописа на енглеском језику пише се у *Title case*, односно све променљиве врсте речи се пишу великим почетним словом. Иза наслова часописа ставља се број годишта, који се пише курзивом:

Аутор, А., Аутор, Б. и Аутор, Ц. (година). Наслов чланка. *Наслов часописа*, број годишта(број свеске), странице.

☞ Чланак једног аутора, из стручног часописа пагинираног по свескама

Часописи који се пагинирају по свескама почињу страном 1 у свакој свесци, тако да се број свеске наводи у заградама након броја годишта. Заграде и број свеске се не пишу курзивом:

Танасијевић, В. (2007). A PHP project test-driven end to end. *Management Information Systems*, 5 (1), 26-35.

Begg, D. (2007). A PHP project test-driven end to end. *Management Information Systems*, 5 (1), 26-35.

☞ Чланак једног аутора, из стручног часописа пагинираног по годиштима

Часописи који се пагинирају по годиштима почињу страном 1 у свесци 1, а бројеви страница се настављају у свесци 2 тамо где се свеска 1 завршила, нпр.

Перић, О. (2006). Bridging the gap: Complex adaptive knowledge management. *Strategic Management*, 14, 654-668.

Begg, D. (2006). Bridging the gap: Complex adaptive knowledge management. *Strategic Management*, 14, 654-668.

- ⇒ **Чланак два аутора, из стручног часописа пагинираног по свескама**

Стракић, Ф., и Мирковић, Д. (2006). The role of the user in the software development life cycle. *Management Information Systems*, 4 (2), 60-72.

Begg, D., и Burda, M. (2006). The role of the user in the software development life cycle. *Management Information Systems*, 4 (2), 60-72.
- ⇒ **Чланак два аутора, из стручног часописа пагинираног по годиштима**

Љубојевић, К., и Димитријевић, М. (2007). Choosing your CRM strategy. *Strategic Management*, 15, 333-349.
- ⇒ **Чланак три до шест аутора, из стручног часописа пагинираног по свескама**

Јованов, Н., Бошков, Т., и Стракић, Ф. (2007). Data warehouse architecture. *Management Information Systems*, 5 (2), 41-49.
- ⇒ **Чланак три до шест аутора, из стручног часописа пагинираног по годиштима**

Бошков, Т., Љубојевић, К., и Танасијевић, В. (2005). A new approach to CRM. *Strategic Management*, 13, 300-310.
- ⇒ **Чланак више од шест аутора, из стручног часописа пагинираног по свескама**

Љубојевић, К., Димитријевић, М., Мирковић, Д., Танасијевић, В., Перић, О., Јованов, Н., et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.
- ⇒ **Чланак више од шест аутора, из стручног часописа пагинираног по годиштима**

Стракић, Ф., Мирковић, Д., Бошков, Т., Љубојевић, К., Танасијевић, В., Димитријевић, М., et al. (2003). Metadata in data warehouse. *Strategic Management*, 11, 122-132.
- ⇒ **Чланак из часописа**

Стракић, Ф. (2005, October 15). Remembering users with cookies. *IT Review*, 130, 20-21.
- ⇒ **Ауторизовани чланак из билтена**

Димитријевић, М. (2009, September). MySQL server, writing library files. *Computing News*, 57, 10-12.
- ⇒ **Неауторизовани чланак из билтена**

VBScript with active server pages. (2009, Septembar). *Computing News*, 57, 21-22.

Б. Књиге, брошуре, поглавља из књига, енциклопедијске одреднице, критике и рецензије

Основни формат за књиге

Аутор, А. А. (Година издања). *Наслов дела: Велико почетно слово и у поднаслову*. Место: Издавач.

Напомена: Реч „место” увек означава град, али треба навести и земљу уколико град истог имена постоји у више држава.

☞ Књига једног аутора

Љубојевић, К. (2005). *Prototyping the interface design*. Суботица: Економски факултет.

☞ Књига једног аутора, ново издање

Димитријевић, М. (2007). *Customer relationship management* (6. izd.). Суботица: Економски факултет.

☞ Књига два аутора

Љубојевић, К., Димитријевић, М. (2007). *The enterprise knowledge portal and its architecture*. Суботица: Економски факултет.

☞ Књига три до шест аутора

Љубојевић, К., Димитријевић, М., Мирковић, Д., Танасијевић, В., и Перић, О. (2006). *Importance of software testing*. Суботица: Економски факултет.

☞ Књига више од шест аутора

Мирковић, Д., Танасијевић, В., Перић, О., Јованов, Н., Бошков, Т., Стракић, Ф., et al. (2007). *Supply chain management*. Суботица: Економски факултет.

☞ Књига без аутора и уредника

Web user interface (10. izd.). (2003). Суботица: Економски факултет.

☞ Група аутора, предузеће, организација или државни орган као аутор

Статистички завод Републике Србије. (1978). *Статистички годишњак Републике Србије*. Београд: Министарство за комуналне и социјалне службе.

☞ Збирка

Димитријевић, М., & Танасијевић, В. (ur.). (2004). *Data warehouse architecture*. Суботица: Економски факултет.

☞ Поглавље у збирци

Бошков, Т., и Стракић, Ф. (2008). Bridging the gap: Complex adaptive knowledge management. U T. Boškov i V. Tanasijević (ur.), *The enterprise knowledge portal and its architecture* (str. 55-89). Суботица: Економски факултет.

В. Необјављени радови

⇒ Реферат са научног скупа

Љубојевић, К., Танасијевић, В., Димитријевић, М. (2003). *Designing a web form without tables*. Реферат саопштен на годишњем скупу Српског компјутерског савеза, Београд.

⇒ Необјављени рад или рукопис

Бошков, Т., Стракић, Ф., Љубојевић, К., Димитријевић, М., и Перић, О. (2007. мај). *First steps in C++*. Необјављен рад, Економски факултет, Суботица.

⇒ Докторска дисертација

Стракић, Ф. (2000). *Managing network services: Managing DNS servers*. Необјављена докторска дисертација, Економски факултет Суботица, Суботица.

⇒ Магистарски рад

Димитријевић, М. (2003). *Structural modeling: Class and object diagrams*. Необјављен магистарски рад, Економски факултет, Суботица.

Г. Електронски медији

За чланке објављене на интернету важе иста упутства као за радове објављене у штампи. Наводе се сви подаци наведени у интернет извору, укључујући и број часописа у заградама.

Аутор, А., & Аутор, Б. (Датум објављивања). Наслов чланка. *Наслов интернет часописа, број годишња*(број часописа ако је назначен). Преузето са сајта <http://www.anyaddress.com/full/url/>

⇒ Чланак у интернет часопису

Танасијевић, В. (март 2003.). Putting the user at the center of software testing activity. *Strategic Management*, 8 (4). Преузето 7. октобра 2004. са сајта www.ef.uns.ac.rs/sm2003

⇒ Документ организације

Економски факултет Суботица. (5. март 2008.). *A new approach to CRM*. Преузето 25. јула 2008. са сајта <http://www.ef.uns.ac.rs/papers/acrm.html>

⇒ Чланак из интернет часописа са додељеним DOI

За чланке у интернет часопису без DOI (идентификатора дигиталног објекта) навести URL.

Аутор, А., и Аутор, Б. Б. (Датум објављивања). Наслов чланка. *Назив часописа, број годишња*. Преузето са сајта <http://www.anyaddress.com/full/url/>

Јованов, Н., и Бошков, Т. (4. фебруар 2007.) A PHP project test-driven end to end. *Management Information Systems*, 2 (2), 45-54. Преузето са сајта <http://www.ef.uns.ac.rs/mis/TestDriven.html>.

2. Цитати из извора у тексту рада

⇒ Цитати

Уколико се извор цитира дословце, наводи се име аутора, година издања и страница са које је цитат преузет (са знаком “стр.”). Цитат се уводи фразом која садржи ауторово презиме, а иза њега се ставља година објављивања у заградама.

По Мирковићу (2001), „Примена складишта података може да буде ограниченог карактера, нарочито ако иста садрже поверљиве податке” (стр. 201).

Мирковић (2001) сматра да „примена складишта података може да буде ограниченог карактера” (стр. 201). Какве неочекиване последице то има по обим доступности?

Уколико се у уводној фрази не именује аутор, на крај цитата се ставља ауторово презиме, година издања и број странице у заградама, нпр.

Он сматра да „примена складишта података може да буде ограниченог карактера”, али не објашњава могуће последице (Мирковић, 2001, стр. 201).

⇒ Резиме или парафраза

По Мирковићу (1991), ограничења у погледу употребе базе података могу бити вањског или софтверског карактера, или пак привремена или чак произвољна (стр. 201).

Ограничења у погледу употребе базе података могу бити вањског или софтверског карактера, или пак привремена или чак произвољна (Мирковић, 1991, стр. 201).

⇒ Један аутор

Бошков (2005) упоређује обим приступа...

Begg (2005) упоређује обим приступа...

У једном раном истраживању обима приступа (Бошков, 2005), установљено је...

⇒ У случају да има два аутора, увек се наводе оба имена:

У једном другом истраживању (Мирковић и Бошков, 2006) закључује се да...

⇒ У случају да има три до пет аутора, први пут се наводи свих пет аутора. Код наредних навода, наводи се име првог аутора, иза кога се ставља „и сар.”.

(Јованов, Бошков, Перић, Бошков, и Стракић, 2004).

Када се исти аутори наводе следећи пут, користи се име само првог аутора, иза кога се ставља „и сар.“ у уводној фрази или заградама:

По Јованову и сар. (2004), када се такав феномен јави поново, медији му обично посвећују далеко више пажње.

Када се такав феномен јави поново, медији му обично посвећују далеко више пажње (Јованов и сар., 2004).

У енглеском тексту, иза „et” у „et al.” не ставља се тачка.

➤ Шест или више аутора

У уводној фрази се презиме првог аутора наводи у уводној фрази или у заградама:

Yossarian и сар. (2004) тврде да...

...није релевантно (Yossarian i сар., 2001).

➤ Неименован аутор

Уколико дело није ауторизовано, извор се наводи по наслову у уводној фрази, или се прве 1-2 речи ставе у заграде. Наслови књига и извештаја се пишу курзивом, док се наслови чланака и поглавља стављају у наводнике:

Слична анкета је спроведена у једном броју организације које имају стално запослене менаџере базе података (“Limiting database access”, 2005).

Уколико неко дело (нпр. реч уредника у новинама) нема аутора, наводи се првих неколико речи наслова, уз годину објављивања:

(“The Objectives of Access Delegation,” 2007)

Напомена: У ретким случајевима кад је аутор потписан речју „Anonymous”, иста се сматра именом аутора (Anonymous, 2008). У том случају се у списку извора на крају рада као име аутора користи реч „Anonymous”.

➤ Организација или државни орган као аутор

Уколико је аутор нека организација или државни орган, назив организације се ставља у уводну фразу или заграде први пут кад се извор наводи:

По подацима Статистичког завода Републике Србије (1978), ...

Исто тако, код првог навођења се исписује пуни назив колективног аутора, уз скраћеницу у угластим заградама. Затим се код следећих навода користи скраћени назив:

Преглед је ограничен на градове од 10.000 становника навише (Статистички завод Републике Србије [СОРС], 1978).

Списак не садржи школе које су у претходном статистичком прегледу наведене као затворене (СОРС, 1978).

➤ Када се наводи више од једног дела истог аутора:

(Безјак, 1999, 2002)

- ☞ Када је **више од једног дела истог аутора објављено исте године**, наводе се са словима а, б, ц, итд. иза године издања:

(Griffith, 2002a, 2002b, 2004)

- ☞ **Два или више дела истог аутора објављена исте године**

Уколико су два или више извора кориштена у достављеном раду објављена од стране истог аутора исте године, ставке у списку референци се означавају малим словом (а, б, ц...) иза године. Мало слово се користи и код навођења извора унутар текста:

Резултати анкете објављени код Theissena (2004a) показују да...

- ☞ Уколико нисте прочитали оригинално дело, наводи се аутор који Вас је упутио на исто:

Бергсоново истраживање (поменуто код Мирковића и Бошкова, 2006)...

Овде се у списку извора наводе Мирковић и Бошков (2006), а Бергсон не.

- ☞ Кад се наводи **више од једног аутора**, аутори се наводе абecedним редом:

(Britten, 2001; Styglasson, 2002; Wasserwandt, 1997)

- ☞ Кад нема **датума или године објављивања**:

(Hessenberg, n.d.)

- ☞ **Код цитата се увек наводе странице:**

(Мирковић и Бошков, 2006, стр. 12)

(Begg i Burda, 2006, стр. 12)

Мирковић и Бошков (2006, стр. 12) предлажу приступ по коме “почетно гледиште...”

- ☞ **Навођење појединих делова дела:**

(Theissen, 2004a, pogl. 3)

(Keaton, 1997, str. 85-94)

- ☞ **Лична комуникација, и то интервјуи, писма, интерне поруке, е-маилови и телефонски разговори**, наводе се на следећи начин. (*He* уносе се у списак извора.)

(К. Љубојевић, лична комуникација, 5. мај 2008.).

3. Фусноте

Понекад се неко питање покренуто у тексту мора додатно обрадити у фуснотама, у којима се додаје нешто што је индиректној вези са темом, или дају додатне техничке информације. Фусноте се нумеришу експонентом, арапским бројевима на крају реченице, овако.¹ Фусноте на крају текста (*endnote*) се започињу на посебној страни, иза текста. Међутим, Уређивачки одбор часописа **не препоручује коришћење фуснота и завршних напомена.**

Technical instructions for paper formatting

Citations and Bibliography

Technical instructions for paper formatting

The paper should consist of:

- Title of the paper (no more than 10 words) in Serbian and/or English.
- Subtitle (optional) in Serbian and/or English.
- Personal data of authors/coauthors: name, surname, title and Institution in Serbian and/or English.
- Abstract of 150 words or less, giving the factual essence of the article, should be written in Serbian and/or English.
- Key words (no more than 10) in Serbian and/or English.
- Text of the paper, in Serbian or English, cannot exceed 12 pages.
- Bibliography.

Guidelines for the paper format

- Type your work in a common Word Processor (e.g. MS Word).
- Page format: B5.
- Margin: 2 cm every
- Font: Latin, Times New Roman, size 11 (use it for title, subtitle, figures, tables, abstract, key words, and so on).
- Titles, subtitles, names of the tables, illustrations, figures, etc should be written in Arabic numerals.
- Figures, illustrations and schemes should be enclosed in the .jpg format (resolution 300*300 dpi) or in the vector form (.wmf or cdr) with enclosed fonts or fonts transformed in curves. Figures, illustrations and schemes should be black-and-white (grayscale). For the texts included in figures, illustrations and schemes font Arial, size 9 pt is preferred.
- For references (bibliography and citations) please see the Guidelines for references.

1. Referencing Guide

The references should specify the source (such as book, journal article or a web page) in sufficient detail to enable the readers to identify and consult it. The references are placed at the end of the work, with sources listed alphabetically (a) by authors' surnames or (b) by the titles of the sources (if the author is unknown). Multiple entries by the same author(s) must be sequenced chronologically, starting from the earliest, e.g.:

- Ljubojević, T.K. (1998).
- Ljubojević, T.K. (2000a).
- Ljubojević, T.K. (2000b).
- Ljubojević, T.K., & Dimitrijević, N.N. (1994).

Here is a list of the most common reference types:

A. Periodicals

Authors must be listed by their last names, followed by initials. Publication year must be written in parentheses, followed by a full stop. Title of the article must be in sentence case: only the first word and proper nouns in the title are capitalized. The periodical title must be in title case, followed by the volume number, which is also italicized:

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (Year). Title of article. *Title of Periodical*, volume number(issue number), pages.

➔ Journal article, one author, paginated by issue

Journals paginated by issue begin with page 1 in every issue, so that the issue number is indicated in parentheses after the volume. The parentheses and issue numbers are not italicized, e.g.

Tanasijević, V. (2007). A PHP project test-driven end to end. *Management Information Systems*, 5 (1), 26-35.

➔ Journal article, one author, paginated by volume

Journals paginated by volume begin with page 1 in issue 1, and continue page numbering in issue 2 where issue 1 ended, e.g.

Perić, O. (2006). Bridging the gap: Complex adaptive knowledge management. *Strategic Management*, 14, 654-668.

➔ Journal article, two authors, paginated by issue

Strakić, F., & Mirković, D. (2006). The role of the user in the software development life cycle. *Management Information Systems*, 4 (2), 60-72.

➔ Journal article, two authors, paginated by volume

Ljubojević, K., & Dimitrijević, M. (2007). Choosing your CRM strategy. *Strategic Management*, 15, 333-349.

➔ **Journal article, three to six authors, paginated by issue**

Jovanov, N., Bošković, T., & Strakić, F. (2007). Data warehouse architecture. *Management Information Systems*, 5 (2), 41-49.

➔ **Journal article, three to six authors, paginated by volume**

Bošković, T., Ljubojević, K., & Tanasijević, V. (2005). A new approach to CRM. *Strategic Management*, 13, 300-310.

➔ **Journal article, more than six authors, paginated by issue**

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N., et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

➔ **Journal article, more than six authors, paginated by volume**

Strakić, F., Mirković, D., Bošković, T., Ljubojević, K., Tanasijević, V., Dimitrijević, M., et al. (2003). Metadata in data warehouse. *Strategic Management*, 11, 122-132.

➔ **Magazine article**

Strakić, F. (2005, October 15). Remembering users with cookies. *IT Review*, 130, 20-21.

➔ **Newsletter article with author**

Dimitrijević, M. (2009, September). MySQL server, writing library files. *Computing News*, 57, 10-12.

➔ **Newsletter article without author**

VBScript with active server pages. (2009, September). *Computing News*, 57, 21-22.

B. Books, Brochures, Book Chapters, Encyclopedia Entries, And Book Reviews

Basic format for books

Author, A. A. (Year of publication). *Title of work: Capital letter also for subtitle.*
Location: Publisher.

Note: "Location" always refers to the town/city, but you should also include the state/country if the town/city could be mistaken for one in another country.

➔ **Book, one author**

Ljubojević, K. (2005). *Prototyping the interface design.* Subotica: Faculty of Economics.

➔ **Book, one author, new edition**

Dimitrijević, M. (2007). *Customer relationship management* (6th ed.). Subotica: Faculty of Economics.

➔ **Book, two authors**

Ljubojević, K., Dimitrijević, M. (2007). *The enterprise knowledge portal and its architecture*. Subotica: Faculty of Economics.

➔ **Book, three to six authors**

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., & Perić, O. (2006). *Importance of software testing*. Subotica: Faculty of Economics.

➔ **Book, more than six authors**

Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N., Boškov, T., Strakić, F., et al. (2007). *Supply chain management*. Subotica: Faculty of Economics.

➔ **Book, no author or editor**

Web user interface (10th ed.). (2003). Subotica: Faculty of Economics.

➔ **Group, corporate, or government author**

Statistical office of the Republic of Serbia. (1978). *Statistical abstract of the Republic of Serbia*. Belgrade: Ministry of community and social services.

➔ **Edited book**

Dimitrijević, M., & Tanasijević, V. (Eds.). (2004). *Data warehouse architecture*. Subotica: Faculty of Economics.

➔ **Chapter in an edited book**

Boškov, T., & Strakić, F. (2008). Bridging the gap: Complex adaptive knowledge management. In T. Boškov & V. Tanasijević (Eds.), *The enterprise knowledge portal and its architecture* (pp. 55-89). Subotica: Faculty of Economics.

➔ **Encyclopedia entry**

Mirković, D. (2006). History and the world of mathematicians. In *The new mathematics encyclopedia* (Vol. 56, pp. 23-45). Subotica: Faculty of Economics.

C. Unpublished Works

➔ **Paper presented at a meeting or a conference**

Ljubojević, K., Tanasijević, V., Dimitrijević, M. (2003). *Designing a web form without tables*. Paper presented at the annual meeting of the Serbian computer alliance, Beograd.

➔ Paper or manuscript

Boškov, T., Strakić, F., Ljubojević, K., Dimitrijević, M., & Perić, O. (2007, May). *First steps in visual basic for applications*. Unpublished paper, Faculty of Economics Subotica, Subotica.

➔ Doctoral dissertation

Strakić, F. (2000). *Managing network services: Managing DNS servers*. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Economics Subotica, Subotica.

➔ Master's thesis

Dimitrijević, M. (2003). *Structural modeling: Class and object diagrams*. Unpublished master's thesis, Faculty of Economics Subotica, Subotica.

D. Electronic Media

The same guidelines apply for online articles as for printed articles. All the information that the online host makes available must be listed, including an issue number in parentheses:

Author, A. A., & Author, B. B. (Publication date). Title of article. *Title of Online Periodical, volume number*(issue number if available). Retrieved from <http://www.anyaddress.com/full/url/>

➔ Article in an internet-only journal

Tanasijević, V. (2003, March). Putting the user at the center of software testing activity. *Strategic Management, 8* (4). Retrieved October 7, 2004, from www.ef.uns.ac.rs/sm2003

➔ Document from an organization

Faculty of Economics. (2008, March 5). *A new approach to CRM*. Retrieved July 25, 2008, from <http://www.ef.uns.ac.rs/papers/acrm.html>

➔ Article from an online periodical with DOI assigned

Jovanov, N., & Boškov, T. A PHP project test-driven end to end. *Management Information Systems, 2* (2), 45-54. doi: 10.1108/06070565717821898.

➔ Article from an online periodical without DOI assigned

Online journal articles without a DOI require a URL.

Author, A. A., & Author, B. B. (Publication date). Title of article. *Title of Journal, volume number*. Retrieved from <http://www.anyaddress.com/full/url/>

Jovanov, N., & Boškov, T. A PHP project test-driven end to end. *Management Information Systems, 2* (2), 45-54. Retrieved from <http://www.ef.uns.ac.rs/mis/TestDriven.html>.

2. Reference Quotations in the Text

➤ Quotations

If a work is directly quoted from, then the author, year of publication and the page reference (preceded by “p.”) must be included. The quotation is introduced with an introductory phrase including the author’s last name followed by publication date in parentheses.

According to Mirković (2001), “The use of data warehouses may be limited, especially if they contain confidential data” (p. 201).

Mirković (2001), found that “the use of data warehouses may be limited” (p. 201). What unexpected impact does this have on the range of availability?

If the author is not named in the introductory phrase, the author's last name, publication year, and the page number in parentheses must be placed at the end of the quotation, e.g.

He stated, “The use of data warehouses may be limited,” but he did not fully explain the possible impact (Mirković, 2001, p. 201).

➤ Summary or paraphrase

According to Mirković (1991), limitations on the use of databases can be external and software-based, or temporary and even discretion-based. (p.201)

Limitations on the use of databases can be external and software-based, or temporary and even discretion-based (Mirković, 1991, p. 201).

➤ One author

Boškov (2005) compared the access range...

In an early study of access range (Boškov, 2005), it was found...

➤ When there are **two authors**, both names are always cited:

Another study (Mirković & Boškov, 2006) concluded that...

➤ If there are **three to five authors**, all authors must be cited the first time. For subsequent references, the first author’s name will cited, followed by “et al.”.

(Jovanov, Boškov, Perić, Boškov, & Strakić, 2004).

In subsequent citations, only the first author’s name is used, followed by “et al.” in the introductory phrase or in parentheses:

According to Jovanov et al. (2004), further occurrences of the phenomenon tend to receive a much wider media coverage.

Further occurrences of the phenomenon tend to receive a much wider media coverage (Jovanov et al., 2004).

In “et al.”, “et” is not followed by a full stop.

➤ Six or more authors

The first author's last name followed by "et al." is used in the introductory phrase or in parentheses:

Yossarian et al. (2004) argued that...
... not relevant (Yossarian et al., 2001).

➤ Unknown author

If the work does not have an author, the source is cited by its title in the introductory phrase, or the first 1-2 words are placed in the parentheses. Book and report titles must be italicized or underlined, while titles of articles and chapters are placed in quotation marks:

A similar survey was conducted on a number of organizations employing database managers ("Limiting database access", 2005).

If work (such as a newspaper editorial) has no author, the first few words of the title are cited, followed by the year:

("The Objectives of Access Delegation," 2007)

Note: In the rare cases when the word "Anonymous" is used for the author, it is treated as the author's name (Anonymous, 2008). The name Anonymous must then be used as the author in the reference list.

➤ Organization as an Author

If the author is an organization or a government agency, the organization must be mentioned in the introductory phrase or in the parenthetical citation the first time the source is cited:

According to the Statistical Office of the Republic of Serbia (1978), ...

Also, the full name of corporate authors must be listed in the first reference, with an abbreviation in brackets. The abbreviated name will then be used for subsequent references:

The overview is limited to towns with 10,000 inhabitants and up (Statistical Office of the Republic of Serbia [SORS], 1978).

The list does not include schools that were listed as closed down in the previous statistical overview (SORS, 1978).

➤ When citing **more than one reference from the same author**:

(Bezjak, 1999, 2002)

➤ When several **used works by the same author were published in the same year**, they must be cited adding a, b, c, and so on, to the publication date:

(Griffith, 2002a, 2002b, 2004)

➤ **Two or more works in the same parentheses**

When two or more works are cited parenthetically, they must be cited in the same order as they appear in the reference list, separated by a semicolon.

(Bezjak, 1999; Griffith, 2004)

➔ **Two or more works by the same author in the same year**

If two or more sources used in the submission were published by the same author in the same year, the entries in the reference list must be ordered using lower-case letters (a, b, c...) with the year. Lower-case letters will also be used with the year in the in-text citation as well:

Survey results published in Theissen (2004a) show that...

➔ **To credit an author for discovering a work**, when you have not read the original:

Bergson's research (as cited in Mirković & Boškov, 2006)...

Here, Mirković & Boškov (2006) will appear in the reference list, while Bergson will not.

➔ **When citing more than one author**, the authors must be listed alphabetically:

(Britten, 2001; Sturlasson, 2002; Wasserwandt, 1997)

➔ **When there is no publication date**:

(Hessenberg, n.d.)

➔ **Page numbers must always be given for quotations**:

(Mirković & Boškov, 2006, p.12)

Mirković & Boškov (2006, p. 12) propose the approach by which “the initial viewpoint...

➔ **Referring to a specific part of a work**:

(Theissen, 2004a, chap. 3)

(Keaton, 1997, pp. 85-94)

➔ **Personal communications, including interviews, letters, memos, e-mails, and telephone conversations**, are cited as below. (These are *not* included in the reference list.)

(K. Ljubojević, personal communication, May 5, 2008).

3. Footnotes and Endnotes

A few footnotes may be necessary when elaborating on an issue raised in the text, adding something that is in indirect connection, or providing supplementary technical information. Footnotes and endnotes are numbered with superscript Arabic numerals at the end of the sentence, like this.¹ Endnotes begin on a separate page, after the end of the text. However, journal **does not recommend the use of footnotes or endnotes**.

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

378.633(497.113 Subotica)

330

ANALI Ekonomskog fakulteta u Subotici = The Annals of the Faculty of Economics in Subotica
/ glavni i odgovorni urednik Jelena Končar. – 1965, 1 – 1976, 6 ; 1981, 7 ; 1996, 1 – . – Subotica :
Ekonomski fakultet, 1965-1976; 1981; 1996-. – 24 cm

Dva puta godišnje.
ISSN 0350-2120

COBISS.SR-ID 16206850



ISSN 0350-2120

