



Univerzitet Singidunum

Master akademski program: Poslovna ekonomija

MASTER RAD

„Predviđanje i upravljanje poslovnim rezultatom: studija slučaja neprofitne organizacije u domenu konferencija“

Mentor: prof dr Milovan Stanišić

Student: Nataša Milošević

Broj indeksa: 400682/2010

Beograd, Maj 2012.

Sadržaj

Uvod.....	6
1. Metodologija istraživačkog rada.....	8
1.1 Predmet istraživanja.....	8
1.2 Naučni i društveni cilj istraživanja.....	8
1.3 Hipoteze istraživanja.....	8
1.4 Metode istraživanja.....	9
1.5 Značaj i aktuelnost istraživanja.....	9
1.6 Struktura rada.....	10
2. Tehnike predviđanja poslovnog rezultata.....	12
2.1 Osnove budžetiranja.....	12
2.1.1 Definicija i uloga budžeta.....	12
2.1.2 pristupi i metode izrade budžeta.....	13
2.1.3 Vrste budžeta.....	15
2.1.4 Elementi budžeta.....	17
2.1.5 Budžetiranje događaja.....	18
2.2 Predviđanje novčanih tokova.....	20
2.2.1 Značaj novčanih tokova.....	20
2.2.2 Međuzavisnost prodaje, budžeta i novčanih tokova.....	21
2.2.3 Analiza i tumačenje novčanih tokova.....	22
2.2.4 Predviđanje novčanih tokova konferencija.....	23
3. Upravljanje i unapređivanje poslovnog rezultata događaja.....	25
3.1 Upravljanje poslovnim rezultatom.....	25
3.1.1 Primena kontrole budžeta.....	25
3.2 Unapređivanje poslovnog rezultata događaja primenom marketing strategije.....	27
3.2.1 Uvećanje prihoda od prodaje.....	27
3.2.2 Uvećanje prihoda od sponzora.....	31

3.3 Upravljanje gotovinom.....	35
3.3.1 Tehnike ubrzavanja naplate.....	35
3.3.2 Tehnike usporavanja isplate gotovine.....	36
3.4 Unapređivanje poslovnog rezultata putem elektronskog poslovanja.....	37
3.4.1 Uticaj elektronske trgovine na poslovni rezultat.....	37
3.4.2 Uticaj elektronske trgovine na novčane tokove.....	39
3.5 Analiza operativnog leveridža sa ciljem upravljanja poslovnim rezultatom.....	41
3.5.1 Racija operativnog leveridža.....	41
3.5.2 Analiza prelomne tačke.....	42
3.5.3 Nivo poslovnog leveridža.....	43
4. Pregled neprofitnog sektora ekonomije Evropske Unije.....	45
4.1 Definicija neprofitne organizacije i neprofitnog sektora.....	45
4.2 Neprofitni sektor Evropske Unije.....	47
4.3 Tendencija rasta belgijskog neprofitnog sektora.....	50
5. Predviđanje poslovnog rezultata na primeru naučno-tehnološke konferencije neprofitne organizacije ICST i.v.z.w.	53
5.1 Principi poslovanja neprofitne organizacije ICST i.v.z.w.	54
5.1.1 Organizovanje naučno-tehnoloških konferencija.....	55
5.1.2 Učesnici u organizovanju konferencija.....	55
5.1.3 Kompetitivna prednost na tržištu.....	56
5.2 Budžetiranje konferencije MoMuNet 2011.....	57
5.2.1 Analiza komponenata budžeta.....	65
5.3 Analiza operativnog leveridža konferencije.....	68
5.3.1 Nivo poslovnog leveridža konferencije.....	69
5.4 Predviđanje i analiza novčanih tokova konferencije.....	70
Zaključak.....	77
Literatura.....	79

Spisak tabela

Tabela 1. Primer novčanih tokova, za period od januara do juna, u hiljadama

Tabela 2. Izračunavanje prelomne tačke

Tabela 3. Zaposlenost u neprofitnom sektoru, 1995-1997

Tabela 4. Doprinosa sektora BDP-u belgijske ekonomije

Tabela 5. Prvi budžet konferencije MoMuNet 2011

Tabela 6. Drugi budžet konferencije MoMuNet 2011

Tabela 7. Finalni budžet konferencije MoMuNet 2011

Tabela 8. Direktni troškovi konferencije MoMuNet 2011

Tabela 9. Indirektni troškovi konferencije MoMuNet 2011

Tabela 10. Fiksni troškovi konferencije MoMuNet 2011

Tabela 11. Varijabilni troškovi konferencije MoMuNet 2011

Tabela 12. Izračunavanje prelomne tačke konferencije MoMuNet 2011

Tabela 13. DOL konferencije MoMuNet 2011

Tabela 14. Predviđeni gotovinski tok konferencije MoMuNet 2011

Spisak grafikona

Grafikon 1. Ukupna zaposlenost u svetskom neprofitnom sektoru, 1995-2000

Grafikon 2. BDP doprinos neprofitnog sektora

Grafikon 3. Prosečan godišnji rast neprofitnog sektora naspram ukupne ekonomije

Grafikon 4. Prelomna tačka konferencije MoMuNet 2011

Grafikon 5. Novčani tokovi konferencije MoMuNet 2011

Uvod

U uslovima savremenog poslovanja, u kojima rastuća konkurencija u gotovo svim delatnostima predstavlja izazov za realizaciju profitabilnog poslovanja kao i za održavanje finansijske stabilnosti, instrumenti predviđanja poslovanja i poslovnih rezultata preduzeća dobijaju ključnu ulogu u finansijskom menadžmentu.

Primena pomenutih instrumenata predviđanja, kao što su budžetiranje i predviđanje novčanih tokova, odnosi se na evaluaciju buduće finansijske efikasnosti preduzeća sa ciljem donošenja odluka o dodatnom finansiranju planiranih poslovnih aktivnosti radi blagovremenog upravljanja poslovnim rezultatom i umanjivanja nepoželjnih finansijskih rizika.

Budžetiranje predstavlja jedan od osnovnih instrumenata predviđanja rentabilnosti poslovnih aktivnosti preduzeća za određeni vremenski period. Proces izrade budžeta podrazumeva definisanje poslovnih ciljeva iskazanih odnosom vrednosti prihoda, rashoda i dobiti. Takođe, funkcija budžeta uključuje upravljanje poslovnim rezultatom putem periodične kontrole izvršenja plana i kontrole postizanja predviđene stope rentabilnosti odnosno profitabilnosti. Pored budžeta, važnu ulogu u finansijskom menadžmentu imaju novčani tokovi, koji ukazuju na likvidnost preduzeća na mesečnoj osnovi. Analiza predviđenih novčanih tokova koristi se prvenstveno da bi se utvrdili potencijalno kritični periodi nedostatka novčanih sredstava, u kojima bi bilo neophodno obezbediti dodatno finansiranje da bi preduzeće moglo da izmiri obaveze i da nastavi kontinuirano poslovanje.

U ovom radu biće prikazane tehnike upravljanja poslovnim rezultatom, primenjene u domenu konferencija. Sa ciljem uvećavanja poslovnih rezultata konferencija, osim budžetiranja i predviđanja novčanih tokova, ističe se i primena marketing strategije koja direktno utiče na povećanje prodaje kotizacija i prihoda od sponzora, a samim tim i na uvećanje poslovnog rezultata. Takođe se demonstrira primena elektronskog poslovanja u upravljanju novčanim tokovima konferencija, kao i uticaj istog na poboljšanje poslovnog rezultata. Sa fokusom na naučno-tehnološke

konferencije, ovaj rad istražuje proces budžetiranja konferencija, međuzavisnost konferencijskog budžeta i novčanih tokova, kao i metode upravljanja i unapređivanja poslovnog rezultata konferencija. Na osnovu primera iz prakse, analizom operativnog leveridža konferencije dolazi se do ocene buduće finansijske stabilnosti date organizacione jedinice preduzeća.

Ovaj rad istražuje pitanja predviđanja i upravljanja poslovnim rezultatom u organizaciji neprofitnog sektora, na primeru belgijske neprofitne organizacije ICST, koja sprovodi i promoviše naučno-tehnološke inovacije kroz organizovanje naučnih konferencija. Finansijski menadžment neprofitnih organizacija predstavlja posebno relevantnu oblast zbog rastućeg privrednog doprinosa ovog ekonomskog sektora. U zemljama Evropske Unije neprofitni sektor doprinosi čak 5% BDP¹-u i zapošljava 10.3% ukupne radne snage, zbog čega je ovaj sektor od posebnog ekonomskog značaja. Međutim, finansijski menadžment u ovom ekonomskom sektoru predstavlja još uvek slabo istraženu oblast. Zbog toga, ovaj rad istražuje primenu i značaj funkcija budžetiranja i predviđanja novčanih tokova u firmi neprofitnog sektora i time otvara vrata daljim istraživanjima u ovoj oblasti.

¹ BDP- Bruto domaći proizvod

1. Metodologija istraživačkog rada

1.1 Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja odnosi se na principe finansijskog menadžmenta, sa fokusom na mehanizmima za predviđanje i uvećanje poslovnog rezultata. U ovom radu će se istražiti funkcija budžetiranja i predviđanja novčanih tokova konferencija, kao i uticaj marketing strategija i elektronskog poslovanja na uvećanje poslovnog rezultata konferencija.

1.2 Naučni i društveni cilj istraživanja

Naučni cilj rada predstavlja analiza elemenata, metoda i procesa budžetiranja i predviđanja novčanih tokova u savremenim uslovima poslovanja. Pomenuta analiza je bazirana na pregledu teorijskih principa i njihove praktične implementacije na primeru jedne organizacije neprofitnog sektora koja posluje u domenu konferencija. Naučni doprinos odnosi se na efikasno predviđanje i unapređivanje poslovnog rezultata neprofitne organizacije koja posluje u industriji događaja.

Društveni cilj ovog rada jeste ukazivanje na predloge za unapređenje poslovnog rezultata i time minimiziranje rizika od neprofitabilnosti i nelikvidnosti neprofitnih organizacija. Na taj način očekivani doprinos ovog istraživanja je omogućavanje uspešnog i kontinuiranog poslovanja neprofitnih organizacija, čiji osnovni cilj jeste poboljšanje kvaliteta života kroz rešavanje mnogobrojnih društvenih problema.

1.3 Hipoteze istraživanja

U ovom istraživanju se polazi od sledeće generalne hipoteze:

Primenom principa budžetiranja i predviđanja novčanih tokova, kao i upravljanja poslovnim rezultatom putem adekvatne marketing strategije i elektronskog poslovanja, umanjuje se rizik od neprofitabilnosti i nelikvidnosti neprofitnih organizacija koje posluju u industriji događaja.

Generalna hipotetička tvrdnja podržana je preko sledećih posebnih hipoteza:

- Budžet konferencija predstavlja jednogodišnji poslovni plan, koji se zasniva na prognozi broja posetioca, i ukazuje na profitabilnost događaja.
- Predviđanje novčanih tokova konferencija se bazira na osnovu budžeta i ukazuje na mesečnu likvidnost istih.
- Kontinuitet poslovanja neprofitnih organizacija u oblasti konferencija zavisi od budžetiranja i predviđanja novčanih tokova, putem kojih je moguće ustanoviti finansijske rizike manjka sredstava i blagovremeno ih ukloniti.
- Primenom odgovarajuće marketing strategije i elektronskog poslovanja moguće je upravljati i štaviše uvećavati poslovni rezultat.

1.4 Metode istraživanja

Zbog složenosti predmeta, istraživanje je sprovedeno primenom više kombinovanih metoda. Od osnovnih ili univerzalnih metoda korišćene su metoda analize, dedukcije kao i komparacije, dok od opštenaučnih metoda primenjene su hipotetičko-deduktivna i analitičko-deduktivna metoda.

U okviru ovog rada, korišćena je studija slučaja, metoda ispitivanja i metoda analize naučne dokumentacije. Istraživanje je zasnovano na analizi domaće i inostrane literature. Pri realizaciji istraživanja, takođe su korišćene baze podataka relevantnih institucija iz analizirane oblasti poslovanja.

1.5 Značaj i aktuelnost istraživanja

Budžet i novčani tokovi su neophodni da bi se evaluirala isplativost planiranih poslovnih aktivnosti, kao i da bi se otkrili eventualni rizici finansijske nestabilnosti, i da bi se isti blagovremeno minimizirali ili otklonili. Takođe, na osnovu analize budžeta i predviđenih novčanih tokova identifikuju se potrebe za dodatnim finansiranjem poslovnih aktivnosti u određenom vremenskom periodu.

Značaj ovog rada se oslikava u povezanosti teorijskih principa i iskustva iz prakse u pogledu budžetiranja i predviđanja novčanih tokova u domenu industrije događaja. Štaviše, ovaj rad prikazuje primenu teorijske osnove računovodstvenog upravljanja na praktičnom primeru poslovanja u organizaciji konferencija, na taj način dolazeći do saznanja o budućoj finansijskoj stabilnosti analizirane organizacione jedinice preduzeća.

Takođe, ovaj rad sugerise neophodnost analize budžeta i planiranih novčanih tokova u visoko zastupljenoj industriji događaja, koja sa prosečnom marginom profita od 20 do 30% predstavlja rastuću i izuzetno profitabilnu industriju.

Potrebno je naglasiti i da su finansijsko upravljanje neprofitnim sektorom i mere njegovog unapređenja o kojima se govori u ovom radu, primenjive na mnogobrojnim primerima međunarodnih neprofitnih organizacija.

1.6 Struktura rada

U ovom, prvom, poglavlju izložene su teorijsko-metodološke osnove rada, definisani su predmet, ciljevi, metode i značaj istraživanja, i postavljene su hipoteze ovog istraživačkog rada.

Drugo poglavlje fokusira se na principe budžetiranja i predviđanja novčanih tokova, kao i predviđanja poslovnog rezultata preduzeća. U ovom poglavlju obrađeni su osnovni aspekti budžetiranja, uključujući definiciju budžeta, metode izrade budžeta, vrste budžeta, definisanje elemenata i upotrebe budžeta. Takođe se govori o izradi novčanih tokova i povezanosti budžeta i novčanih tokova.

U trećem poglavlju su predstavljene tehnike upravljanja i unapređivanja poslovnog rezultata preduzeća iz domena događanja. Između ostalog, razmatraju se

kontrola budžeta, primena marketinških strategija uvećavanja prodaje kotizacija, tehnike upravljanja gotovinom, kao i analiza operativnog leveridža.

Četvrto poglavlje sadrži pregled neprofitnog sektora Evropske Unije sa akcentom na definiciji, osobinama i jedinstvenostima poslovanja neprofitnih organizacija. Takođe, ovo poglavlje ukazuje na značajnu ekonomsku ulogu ovog sektora.

U petom poglavlju predstavljena je primena predviđanja i upravljanja poslovnim rezultatom. U ovom delu rada istražuje se funkcija budžeta i predviđenih novčanih tokova na studiji slučaja jedne konferencije, odnosno organizacione jedinice preduzeća iz ove industrije. Naime, vrši se analiza prelomne tačke rentabiliteta i analiza novčanih tokova da bi se utvrdio nivo buduće finansijske stabilnosti poslovanja ove konferencije, odnosno organizacione jedinice preduzeća. Na kraju rada su izneti glavni zaključci i evaluirana je hipoteza ovog istraživanja.

2. Tehnike predviđanja poslovnog rezultata

2.1 Osnove budžetiranja

2.1.1 Definicija i uloga budžeta

Budžetiranje predstavlja jedan od osnovnih instrumenata predviđanja poslovnog rezultata, odnosno rentabilnosti poslovnih aktivnosti preduzeća za određeni vremenski period. Proces izrade budžeta podrazumeva definisanje ciljeva poslovnih aktivnosti, kvantitativno iskazanih u vrednostima prihoda, rashoda i poslovnog rezultata. U ovom radu se termin poslovnog rezultata odnosi na EBIT (*Earnings Before Interest and Tax*), što predstavlja dobit pre kamate i poreza na dobit.

Osnovna karakteristika budžeta je da sadrži procene budućih poslovnih rezultata vezanih za poslovne aktivnosti preduzeća prethodno definisane poslovnim planom. Naime, budžet sadrži procenu prihoda i troškova od poslovnih aktivnosti, čija razlika predstavlja poslovni rezultat.

Proces predviđanja poslovnog rezultata se velikim delom oslanja na predviđanje proizvodnje i procene prodaje za preduzeće. Predviđanje prodaje podrazumeva procenu tržišnog udela proizvoda datog preduzeća, procenu cene proizvoda, kao i očekivanje potražnje. Pri proceni prodaje proizvodnih linija preduzeća, neophodno je uzeti u obzir i predviđene trendove u privredi, pogotovo u delatnosti preduzeća.

Značaj i primene budžeta su bez sumnje višestruke, a između ostalog obuhvataju merenje i utvrđivanje nivoa postizanja poslovnih ciljeva, evaluiranje uspešnosti preduzeća, utvrđivanje opravdanosti ulaganja, donošenje upravljačkih odluka, planiranje i vođenje kontrole troškova, kao i određivanje sistema nagrađivanja zaposlenih.

Drugim rečima, budžetiranje predstavlja „proces pripreme podataka radi usmeravanja poslovne aktivnosti ka postizanju postavljenih ciljeva, što podrazumeva

projektovanje finansijskih sredstava radi realizacije poslovnih ciljeva i strategija². Dakle, budžet ima ključnu funkciju predviđanja sredstava neophodnih za ostvarivanje poslovnog plana, kao i predviđanja rentabilnosti planiranih poslovnih aktivnosti.

Pored toga, funkcija budžeta uključuje upravljanje poslovnim rezultatom putem periodične kontrole izvršenja plana i kontrole postizanja predviđene stope rentabilnosti odnosno profitabilnosti. Uloga budžeta kao kontrolnog mehanizma izvršavanja predviđenih ciljeva se ogleda u poređenju planskih vrednosti sa realiziranim vrednostima, evidentiranju razlika i analizi postojanja razlika radi usklađivanja plana sa realizacijom u budućim računovodstvenim periodima.

Pored mnogobrojnih uloga budžeta u finansijskom menadžmentu, u ovom radu će se istaći značaj budžeta kao instrumenta za predviđanje i upravljanje poslovnim rezultatom u razmatranom budućem vremenskom periodu. Ovaj rad na praktičnom primeru pokazuje navedene funkcije budžeta, putem kojih se smanjuje finansijski rizik u poslovanju.

2.1.2 Pristupi i metode izrade budžeta

Izrada budžeta predstavlja proces kvantifikovanja projekcija prihoda, rashoda i rezultata različitih nivoa poslovnih aktivnosti. Efikasna priprema budžeta se bazira na računovodstvenim informacijama, odnosno istorijskim podacima o prihodima i troškovima kao i pretpostavkama o razvoju poslovanja u budućem periodu.

U zavisnosti od toga ko izrađuje budžet razlikuju se dve metode - *odozgo na dole* i *odozdo na gore*. *Odozgo na dole* podrazumeva da članovi top menadžmenta sačinjavaju budžete, definišu budžetske stavke i vrednosti, dok *odozdo na gore* podrazumeva da menadžeri sektora izrađuju pojedinačne budžete koji se kasnije

² Antić, Lj. I Novičević, B. (2011), „Budžetiranje na nultoj osnovi i budžetiranje zasnovano na aktivnostima kao alternativni sistemi računovodstvenog planiranja“, *Ekonomске teme, Ekonomski Fakultet Univerziteta u Nišu*, No. 2, str. 380-381.

integrišu u master budžet. Izbor između ova dva metoda zavisi pre svega od veličine preduzeća i složenosti poslovnih aktivnosti.

Međutim, bez obzira na to ko obavlja izradu budžeta, postoji nekoliko pristupa koji se mogu primeniti u ovom procesu³:

- Pristup kontinuiranog budžeta
- Inkrementalni pristup
- Pristup budžetiranja na nultoj osnovi
- Pristup budžetiranja zasnovanog na aktivnostima

Pristupom kontinuiranog budžeta priprema se budžet za određeni period (na primer godinu dana) a po isteku jednog meseca se dodaje na kraju perioda još jedan mesec i na taj način se budžet kontinuirano vodi u periodu od istog broja meseci.

Pristup inkrementalnog budžetiranja zasniva se na budžetu od prethodne godine koji predstavlja polaznu tačku, dalje prilagođenu shodno stopi rasta poslovanja kao i inflacije.

Nasuprot inkrementalnom pristupu, **pristup budžetiranja na nultoj osnovi** ne uzima u obzir prethodne budžete već zahteva evaluiranje svake stavke troškova u budžetu i povezivanje predviđenih troškova sa predviđenim i planiranim aktivnostima preduzeća.

Kao alternativa prethodno navedenim načinima budžetiranja koristi se **pristup budžetiranja zasnovanog na aktivnostima**, koji omogućava prognoziranje troškova bolje usklađenih i prilagođenih uslovima poslovanja, odnosno nivoima proizvodnje, prodaji proizvoda, ili pružanju usluga kupcima. Prema tome, ovaj pristup se bazira na

³ Antić, Lj. I Novičević, B. (2011), „Budžetiranje na nultoj osnovi i budžetiranje zasnovano na aktivnostima kao alternativni sistemi računovodstvenog planiranja“, *Ekonomске teme, Ekonomski Fakultet Univerziteta u Nišu*, No. 2. str. 382.

proceni obima tražnje kako bi se identifikovao nivo aktivnosti tj. prodaje i uskladio sa raspoloživim i neophodnim resursima za obavljanje aktivnosti.

2.1.3 Vrste budžeta

Budžetiranje, kao proces izrade budžeta, se razlikuje u zavisnosti od namene samog budžeta. Literatura razmatra pet vrsta budžeta čije ih namene ujedno i definišu:

1. poslovni budžet
2. kapitalni (ili investicioni) budžet
3. fiksni budžet
4. fleksibilni budžet
5. glavni (master) budžet

Poslovni budžet predstavlja budžet formiran od mesečnih vrednosti prihoda i rashoda vezanih za poslovne aktivnosti preduzeća. Prema vremenskom ograničenju, poslovni budžet se deli na⁴:

-jednogodišnji (kratkoročni)- operativni budžet

-budžet za 1 do 5 godina- strateški budžet

-budžet od 5 i više godina- vektoralni budžet

Ovaj tip budžeta je predviđen za interne upotrebe upravljanja poslovnim rezultatom i novčanim tokovima poslovnih aktivnosti.

Kapitalni ili investicioni budžet se sastavlja na osnovu potreba za dodatnim investicijama, koje su definisane poslovnim budžetom. Dakle, investicioni budžet sadrži finansijske planove u vezi sa ulagačkim projektima putem kojih preduzeće planira da

⁴ "Budžetske i nebudžetske metode kontrole", Singidunum Univerzitet,
<http://predmet.singidunum.ac.rs/course/view.php?id=95>

investira u stalnu imovinu. Prema tome, proces izrade kapitalnog budžeta podrazumeva donošenje odluka o investicionim strategijama preduzeća.

Ovaj proces se naziva budžetiranje kapitala i predstavlja proces ulaganja finansijskih sredstava u sadašnjosti radi povećanja prinosa poslovanja odnosno vrednosti preduzeća. Drugim rečima, budžetiranje kapitala predstavlja donošenje odluka o ulaganju u aktivu bilansa stanja preduzeća, što podrazumeva izbor investicionih projekata od kojih se očekuje da će doneti uvećanje dugoročne aktive preduzeća. Evaluacija finansijske efikasnosti dugoročnih investicionih projekata se zasniva na tehnici vremenske vrednosti novca, odnosno izračunavanja sadašnje vrednosti očekivanih neto novčanih tokova putem tehnike diskontovanja⁵. Proces budžetiranja kapitala se karakteriše određivanjem potrebnih finansijskih odliva i novčanih priliva investicionog projekta. Prema tome, razlikuju se dva vremenska perioda značajna za novčani tok projekta- period investiranja i period efektuiranja. Naime, period investiranja predstavlja period u kome su novčani tokovi manje sadašnje vrednosti jer investicija još ne generiše profit već samo nastaju novčani odlivi, dok period efektuiranja osigurava finansijsku efikasnost projekta praćenu priticanjem novčanih tokova jer se stvaraju novčani prilivi od prodaje proizvoda ili usluga.

Tipovi investicionih projekata uključuju ulaganja u zamenu opreme, u unapređenje i proširenje postojećeg poslovanja, u razvoj novog proizvoda ili u ulazak na nova tržišta ili pak ulaganja uslovljena zakonskim normama⁶.

Pored internih potreba kapitalnog budžeta, za eksterne stejkholdere ovaj budžet se koristi za opravdanost ulaganja, kao u slučaju kada preduzeće aplicira za kredit od banke da bi investirao kupovinu, na primer, novog objekta. Na osnovu kapitalnog budžeta banka ili neka druga finansijska institucija procenjuje ekonomsku i finansijsku efikasnost i sposobnost investiranja datog preduzeća.

⁵ Benković, S. (2007), *Budžetiranje kapitala*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 20.

⁶ Benković, S. (2007), *Budžetiranje kapitala*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 26.

Fiksni budžet predstavlja vrstu budžeta u kojoj su pozicije poslovne aktivnosti i obima proizvodnje nepromenljive. Ovaj budžet se koristi kada se poslovne aktivnosti i njihov obim mogu precizno predvideti, odnosno kada se ne očekuju promene. Ovaj tip budžeta služi za definisanje opštih ciljeva preduzeća, dok je od manje koristi za upravljanje poslovanjem.

Fleksibilni budžet predstavlja vrstu budžeta u kojoj se prilagođava predviđeni nivo troškova u odnosu na stvarno postignut nivo ili obim aktivnosti. Ovaj budžet se najčešće priprema za centre odgovornosti (troškovne centre i profitne centre), odnosno za segmente preduzeća. Fleksibilni budžet se priprema za određeni vremenski period (na primer mesec dana), ostvarene vrednosti se porede sa budžetskim, odstupanja od budžeta se analiziraju i utvrđuje se uspešnost centra odgovornosti.

Glavni (master) budžet predstavlja sveobuhvatni budžet za celo preduzeće, koji se sastoji od više međusobno povezanih pojedinačnih budžeta izrađenih za sektore ili centre odgovornosti. Dakle, glavni budžet integriše operativne i finansijske budžete, što oslikava sve planirane aktivnosti preduzeća za određeni vremenski period (najčešće godinu dana).

U ovoj studiji će se dalje razmatrati uloga operativnog budžeta kojim se ciljevi i strategije poslovanja postavljaju u vidu kvantitativnih projekcija radi kontrole razvoja poslovanja, usmeravanja aktivnosti ka željenom rezultatu i umanjivanju nepoželjnih finansijskih rizika.

2.1.4 Elementi budžeta

Budžet se koristi kao osnovni finansijski instrument koji ima za cilj evaluiranje i usmeravanje uspešnosti poslovanja ka željenim rezultatima. Bez obzira na vrstu budžeta, svaki budžet se sastoji iz stavki prihoda i stavki rashoda, čija razlika predstavlja dobit.

Prihodi predstavljaju neto vrednost prodatog proizvoda ili usluga, dok su **rashodi** smanjenja sredstava kroz odliv novca koji proističu iz redovnih aktivnosti preduzeća⁷. Poslovni rashodi sadrže troškove vrednosno iskazane koji su nastali u obračunskom razdoblju u vezi sa stvaranjem prihoda.

Troškovi se klasifikuju radi efikasnijeg upravljanja i dalje analize budžeta; prema njihovom ponašanju pri promenama obima aktivnosti troškovi se dele na **fiksne i varijabilne**⁸. Dok se fiksni troškovi ne menjaju, varijabilni nastaju i menjaju se srazmerno promenama obima proizvodnje i prodaje.

Druga značajna podela troškova je na **direktne i indirektne (ili režijske) troškove** u odnosu na mesto nastanka i nosioca troškova, tako što se direktni troškovi mogu vezati sa organizacionom jedinicom ili projektom dok se indirektni troškovi ne mogu direktno vezati za nosioca već se alociraju pomoću ključa. Navedene podele troškova su izuzetno značajne radi analize leveridža koja će biti razmatrana dalje u ovom radu.

Odnos između osnovnih elemenata budžeta -prihoda i rashoda- ukazuje na nivo finansijske efikasnosti i rentabilnosti poslovne aktivnosti preduzeća. Putem kontrole i revizije budžeta rukovodioci su u mogućnosti da upravljaju, odnosno utiču na uvećanje poslovnog rezultata.

2.1.5 Budžetiranje događaja

Prema vodećem međunarodnom akademiku iz oblasti studije događaja (*Event Studies*) prof Donaldu Getzu, događaji predstavljaju najbrže rastući fenomen zasnovan na dokolici, biznisu i turizmu⁹. Kao pojam, događaj predstavlja skup koji ima ograničeno trajanje, određeno mesto i vreme održavanja kao i definisane motive ili ciljeve

⁷ Paunović, B. I Zipovski, D. (2011), *Poslovni plan: Vodič za izradu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 211.

⁸ Petrović, Z. (2009), *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 44.

⁹ Fakultet organizacionih nauka (2009), „Organizacija specijalnih događaja“, Beograd, str. 8.

okupljanja¹⁰. Prema APEX rečniku industrijskih termina događaj se definiše kao organizovano dešavanje kao što je sastanak, konvencija (zvanični skup zakonodavnih tela), konferencija (skup sa ciljem razmene mišljenja ili ideja) ili, kongres (redovan skup velikih grupa radi diskutovanja određene teme).

Glavni „igrači“ ili stejkholderi u događajima su učesnici, organizatori i sponzori. Događajima prisustvuju učesnici, koji mogu učestvovati u različitim svojstvima i čiji profili najviše zavise od tipa događaja. Za učesnike, događaji predstavljaju priliku za povezivanje sa ljudima zajedničkih interesovanja, ciljeva ili iskustava. Za firme sponzore događaji su posebna marketinška prilika da se dopre do ciljnog tržišta, dok je za organizatora cilj događaja prodaja ulaznica ili kotizacija i na taj način uvećanje poslovnog rezultata.

Prema tome, za izradu budžeta događaja i njegovu realizaciju neophodno je što preciznije proceniti potencijal tržišta kao i potencijal prodaje događaja¹¹. To u suštini podrazumeva procenu svake stavke prihoda koje u osnovi čine prihodi od prodaje ulaznica ili kotizacija, u zavisnosti od tipa događaja. Predviđanje tražnje za događajem je tesno povezano sa predviđanjem broja posetilaca ili učesnika, što se direktno odražava na poslovni rezultat događaja. U slučaju događaja koji se periodično ponavlja (na primer, godišnje), trend rasta događaja predstavlja koristan faktor u predviđanju broja učesnika, odnosno prihoda.

Pored predviđanja prihoda od prodaje, za budžetiranje i uspešnu realizaciju događaja neophodno je predvideti i nivo finansijskih sredstava od sponzora. Ova sredstva predstavljaju dodatne prihode, koji utiču na povećanje poslovnog rezultata kao i kvaliteta i reputacije samog događaja.

Sa druge strane, budžetiranje događaja takođe podrazumeva predviđanje troškova neophodnih za realizaciju događaja, uključujući određivanje vrednosti svake

¹⁰ Pivac, T. (2011) „Menadžment događaja (skripta)“, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, PMF, Novi Sad, str. 15.

¹¹ Pivac, T. (2011) „Menadžment događaja (skripta)“, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, PMF, Novi Sad, str. 24.

pojedinačne stavke troškova čiji zbir čini ukupne troškove. Destinacija i mesto događaja nesumljivo određuju više stavki troškova u budžetu jer su cene (na primer, iznajmljivanje sale, katering i slično) lokalnih proizvoda i usluga uslovljene lokalnim ekonomskim tržištem.

Međutim, pored uticaja na troškove, destinacija i mesto događaja imaju poseban uticaj na posećenost događaja, što treba imati u vidu pri izboru lokacije i izradi budžeta. Destinacije koje nude istorijske i kulturne atrakcije imaju tendenciju da privuku širu međunarodnu publiku, što za budžet događaja predstavlja benefit u vidu većeg broja posetilaca, većih prihoda kao i poslovnog rezultata.

Budžet događaja se koristi radi planiranja logističkih aspekata događaja (na primer veličina sale) kao i pri ugovaranju cena sa dobavljačima. Uspešno pregovaranje sa dobavljačima se ogleda u ugovaranju što preciznijem i približnijem budžetskim vrednostima.

Štaviše, budžet događaja služi kao smernica za praćenje i upravljanje prihodima i troškovima, za poređenje planiranih i stvarnih iznosa, kao i za kalkulaciju profitabilnosti događaja. U zavisnosti od vrste događaja, budžet se revidira da bi se korigovao i prilagodio novonastalim promenama (na primer promenama broja učesnika, promenama cene ili troškova, itd.).

2.2 Predviđanje novčanih tokova

2.2.1 Značaj novčanih tokova

Pored budžeta, koji predstavlja procenu planiranih prihoda i rashoda za određeni vremenski period, važnu ulogu u finansijskom menadžmentu i predviđanju poslovnog rezultata ima planiranje i priprema novčanih tokova (*Cash Flow*). Naime, novčani tokovi predstavljaju vremensku usklađenost novčanih sredstava sa troškovima koji nastaju realizacijom poslovnih aktivnosti.

Predviđanje novčanih tokova ima poseban značaj za preduzeće jer ukazuje na nivo iskorišćenosti novca na mesečnoj osnovi. Preduzeće koje ne sagledava predviđene novčane tokove rizikuje uspešnost poslovanja, odnosno rizikuje da novac bude potpuno iskorišćen i da se ostvari gubitak u datom mesecu. Tačnije, novčani tokovi se koriste da bi se utvrdili periodi sa potencijalnim rizikom od manjka novčanih sredstava.

Na osnovu novčanih tokova se mogu odrediti kritični periodi i iznosi budućih novčanih potreba preduzeća, planirati dodatna finansiranja, i sprovoditi kontrola nad likvidnošću preduzeća.

2.2.2 Međuzavisnost prodaje, budžeta i novčanih tokova

Međuzavisnost budžeta i novčanih tokova se ogleda u tome što se predviđanje novčanih tokova na mesečnom nivou bazira na budžetu koji iskazuje projekciju primanja i izdataka novca tokom posmatranog perioda. Dakle, prilikom izrade novčanih tokova budžetske vrednosti su predstavljene na vremenskoj skali koja je podeljena na mesečne iskaze protoka novca preduzeća i u odnosu na gotovinski saldo bankovskog računa preduzeća.

Sa druge strane, budžet se zasniva na predviđanju prodaje, odnosno na proceni prodaje svake proizvodne linije preduzeća¹². Prema tome, međuzavisnost prodaje i budžeta preduzeća se ogleda u tome što se na osnovu predviđanja prodaje određuje dinamika naplata, odnosno raspored novčanih priliva na mesečnom nivou. Procene priliva gotovine u velikoj meri zavise od iskustva preduzeća u naplati i od tipa plaćanja, koja utiču na vremensko odredište priliva novca.

Predviđanje novčanih izdataka je takođe usko povezano sa predviđanjem prodaje, koja određuje proizvodnju i samim tim i vremensko odredište stvaranja troškova proizvodnje. Procene novčanih odliva takođe zavise od odnosa sa dobavljačima i ugovorenih uslova plaćanja.

¹² Van Horne, J. i Wachowicz J. M. Jr. (2007), *Osnovi Finansijskog Menadžmenta Datastatus*, Beograd, str. 176.

2.2.3 Analiza i tumačenje novčanih tokova

Novčani tokovi se izrađuju tako što se određuju novčana primanja od prodaje kao i vremenska sekvenca naplate ili priliva novca. Potom se predviđaju novčani izdaci i odlivi sredstava prema ugovorenim rokovima isplate sa dobavljačima.

Upravljanje novčanim tokovima uključuje praćenje bankovskog računa preduzeća, utvrđivanje uplata na vremenskoj skali i potraživanja od dobavljača, kao i ugovaranje fleksibilnih rokova isplate. Na osnovu novčanih tokova, rukovodioci preduzeća mogu da donose odluke o eventualnim potrebama za dodatnim finansiranjem.

Neto novčani tok predstavlja odnos novčanih priliva i izdataka za svaki mesec posmatranog perioda (Tabela 1.). Predviđen novčani tok sadrži početni gotovinski saldo na koji se dodaje neto novčani tok da bi se dobio iznos završnog gotovinskog stanja na mesečnoj osnovi posmatranog perioda.

Tabela 1. Primer novčanih tokova, za period od januara do juna, u hiljadama

	januar	februar	mart	april	maj	jun
Početno stanje gotovinskog salda	€ 1,000.00	€ 1,500.00	€ (200.00)	€ 400.00	€ 1,400.00	€ 1,900.00
Ukupna novčana primanja	4,000.00	2,000.00	2,000.00	3,000.00	3,500.00	4,000.00
Ukupni novčani izdaci	3,500.00	3,700.00	1,400.00	2,000.00	3,000.00	3,000.00
Neto novčani tok	500.00	(1,700.00)	600.00	1,000.00	500.00	1,000.00
Završno stanje gotovinskog salda	€ 1,500.00	€ (200.00)	€ 400.00	€ 1,400.00	€ 1,900.00	€ 2,900.00

Pozitivan neto novčani tok ozačava neto vrednost za koju je povećan početni gotovinski saldo. Sa druge strane, deficit neto novčanog toka datog meseca označava nedovoljne naplate da bi se pokrilo plaćanje izdatka i konsekventno označava umanjeње početnog gotovinskog salda. Na prikazanom primeru u Tabeli 1. predviđeni neto novčani tok za februar umanjuje početni gotovinski saldo za 1,700 EUR čime završno stanje gotovinskog salda je predviđeno da će biti negativno, odnosno -200 EUR. Analizom i tumačenjem predviđenih novčanih tokova se utvrđuje da se najveća potreba za novcem u ovom preduzeću javlja u februaru.

Prema tome, predviđeni novčani tokovi služe da bi se utvrdio iznos kao i vreme potencijalnog deficita završnog stanja gotovinskog salda preduzeća, koji ukazuje da će tog meseca, odnosno tih meseci, biti potrebna dodatna finansijska sredstva kako bi se obezbedilo kontinuirano poslovanje preduzeća. Na taj način novčani tokovi predstavljaju neophodan instrument predviđanja kao i upravljanja poslovnim rezultatom, koji da bi bio koristan treba da se bazira na realističnom budžetu kao i na ispitanim pretpostavkama o dinamici poslovanja kako bi se što tačnije predvideli budući gotovinski tokovi preduzeća.

2.2.4 Predviđanje novčanih tokova konferencija

U domenu konferencija predviđanje novčanih tokova predstavlja značajnu meru likvidnosti date konferencije, odnosno organizacione jedinice. Izrada budućih novčanih tokova konferencije se bazira na budžetskim vrednostima prihoda i troškova planirane konferencije.

Za izradu novčanih tokova konferencije, značajno vremensko odredište predstavlja datum održavanja konferencije, u odnosu na koji se određuju očekivani periodi priliva i odliva novca.

U zavisnosti od tipa konferencije, naplata ulaznice ili kotizacije može da se očekuje u vremenskom rasponu od 2 meseca pre datuma održavanja događaja do samog dana konferencije. Dinamika naplate odnosno priliva novca u velikoj meri zavisi od tipa konferencije kao i samih učesnika. Za konferencije čija publika je otvorenog tipa, učesnici imaju tendenciju da manje planiraju prisustvovanje konferenciji i zato se veći deo naplata očekuje neposredno pre ili na sam dan događaja, odnosno u mesecu u kome se održava konferencija. Međutim, za konferencije zatvorenog tipa, kao što su naučno-tehnološke konferencije, gde učesnici pripremaju naučni rad da izlažu na konferenciji, njihova uplata je uslovljena predajom finalne verzije rada znatno pre konferencije (1-2 meseca unapred). Dakle, dinamika priliva novčanih sredstava je usko povezana sa tipom konferencije ali su prilivi od prodaje kotizacija uglavnom vremenski koncentrisani na mesec u kome se održava konferencija.

Sa druge strane, konferencijski izdaci su raspodeljeni u dužem vremenskom intervalu, uključujući period i pre i posle konferencije. Najčešće vreme planiranja i organizovanja konferencije podrazumeva godinu dana, što znači da se indirektni ili režijski troškovi stvaraju svakog meseca i shodno tome se predviđaju i novčani izdaci.

Međutim direktni troškovi konferencije variraju u zavisnosti od uslova koje dobavljač postavi. Hoteli i konvencijski centri često zahtevaju depozit 2-3 meseca pre dana konferencije, dok se poslednja rata obično isplaćuje čak i do mesec dana nakon događaja. Ipak, prema principu usporavanja isplate gotovine, teži se da se sa dobavljačima ugovore uslovi što kasnije isplate. Prema tome, direktni troškovi se mogu očekivati u vremenskom rasponu od dva meseca pre i posle konferencije.

Na osnovu predviđenih novčanih tokova konferencije, mogu se utvrditi periodi odnosno meseci sa potencijalnim deficitom neto novčanih tokova kao i završnog salda, kako bi se definisala optimalna strategija upravljanja novčanim tokovima i uvećala likvidnost ove organizacione jedinice. Sa ciljem otklanjanja rizika od nelikvidnosti neophodno je pažljivo pregovarati uslove isplate dobavljačima imajući u vidu kritične periode na koje ukazuju predviđeni novčani tokovi, nastojati da se isplata podeli na više rata i na taj način smanje novčani odlivi u mesecima sa potencijalnim deficitom novčanih sredstava. Na periode koji ukazuju na umanjene ili nedovoljne novčane prilive može se takođe uticati ubrzavanjem naplate učesnicima kao i planiranjem dodatnih sredstava, na primer prihoda od korporativnih sponora.

3 Upravljanje i unapređivanje poslovnog rezultata događaja

3.1 Upravljanje poslovnim rezultatom

3.1.1 Primena kontrole budžeta

Ciklus budžetiranja podrazumeva prvenstveno izradu plana, zatim poređenje plana sa realizacijom, istraživanje nastalih promena i ponovno planiranje. Naime, kontrola budžeta predstavlja drugu fazu ciklusa budžetiranja, koja se zasniva na poređenju vrednosti plana sa realizacijom i vrši se tako što se porede planirane ili budžetirane i stvarne stavke prihoda i troškova analiziranog budžeta. Potom se odstupanja od plana analiziraju da bi se utvrdio razlog nastanka razlika. Cilj je otklanjanje ili umanjivanje razlike budžetiranih i realizovanih vrednosti.

Ukoliko su budžetske vrednosti realne, izvodljive i prilagođene ekonomskoj klimi, realizacija budžeta može da dosegne manji nivo odstupanja od plana. U suprotnom je više izvesno da će stvarne vrednosti biti u raskoraku sa planskim vrednostima prihoda i troškova. Kontrola budžeta se vrši na periodičnom (na primer, mesečnom) nivou radi blagovremenog utvrđivanja potencijalnih problema i rizika u poslovanju.

U domenu događaja budžetiranje se zasniva na predviđanju broja učesnika što predstavlja značajanu prepreku zbog koje je neophodno ne samo vršiti kontrolu već i revidirati budžetskih vrednosti u određenim vremenskim intervalima u kojima se ukazuju smernice putem kojih se bolje precizira broj posetioca događaja.

Pri izradi budžeta za događaj kao što je konferencija naučno-tehnološkog tipa polazi se od sledećih smernica:

- Ukupan broj posetioca prethodne godine ili prethodnih godina (u koliko proizvodna linija nije nova)
- Ukupan broj predatih radova prethodne godine ili prethodnih godina

- Ukupan broj i procenat prihvaćenih radova prethodne godine ili prethodnih godina
- Procena naučnog komiteta o veličini konferencije (broju učesnika) tekuće godine
- Broj predatih naučnih radova tekuće godine
- Očekivani procenat prihvaćenih radova tekuće godine
- Broj prihvaćenih radova tekuće godine

Inicijalni (ili prvi) budžet konferencije se kreira 12 meseci pre dana konferencije, pri čemu se procena broja učesnika uglavnom bazira na faktorima kao što su ukupan broj posetioaca prethodne godine ili trend prethodnih godina i procena naučnog komiteta o veličini konferencije (tj. broju učesnika) tekuće godine. Prilikom procene broja učesnika u ovoj fazi budžetiranja je zastupljen inkrementalni pristup, koji se primenjuje u skladu sa trendom rasta date konferencije. Putem kontrole budžeta predviđeni poslovni rezultat iz prvog budžeta se koriguje da bi se postigla što realističnija slika budućeg rezultata konferencije kao i da bi se uvećala uspešnost iste.

Prvi budžet se revidira 5 meseci pre dana konferencije, odnosno nakon „Roka za predaju radova“ kada je poznat ukupan broj predatih radova. Na osnovu broja predatih naučnih radova tekuće godine i očekivanog procenta prihvaćenih radova tekuće godine (o kojem odlučuje naučna komisija) sastavlja se *drugi budžet* čija procena broja učesnika predstavlja približnu sliku realnosti događaja.

Budžet konferencije se ponovo revidira dva meseca pre konferencije, odnosno nakon „Roka za prihvatanje radova“, kada se definiše finalna verzija budžeta na osnovu broja prihvaćenih radova tekuće godine. Prema istorijskim podacima naučno-tehnoloških konferencija 95% ukupnog broja učesnika su izlagači radova dok samo 5% čine ne izlagači. Na taj način se kalkuliše očekivani broj učesnika, prema kojem se formira *finalni budžet* konferencije, koristeći pristup budžetiranja prema aktivnostima.

Pri proceni i predviđanju posećenosti date konferencije ne koristi se poređenje sa srodnim konferencijama iz iste ili slične oblasti, niti sa regionalnim proizvodima jer se

svaka proizvodna linija, odnosno konferencija, razvija prateći svoju dinamiku razvoja, kao i dinamiku razvoja samog tržišta odnosno naučne zajednice.

Primenom kontrole budžeta kao i revidiranjem budžeta u navedenim vremenskim intervalima može se upravljati poslovnim rezultatom i tako uticati na uvećanje uspešnosti u poslovanju preduzeća.

3.2 Unapređivanje poslovnog rezultata događaja primenom marketing strategije

3.2.1 Uvećanje prihoda od prodaje

Prodaja je u osnovi poslovnog uspeha svakog preduzeća čija struktura prihoda zavisi od prodaje robe ili usluga. Cilj prodaje je dvostruki i sastoji se od zadovoljavanja potreba kupaca i ostvarivanja zarade ili pozitivnog poslovnog rezultata za firmu-prodavca¹³. Stoga, prodaja je danas okrenuta ka analizi želja i potreba kupaca i merenju zadovoljavanja istih. Prema tome, marketing i prodaja su usko povezani i međusobno zavisni u procesu ostvarivanja uspešne prodaje. Dok se marketing bavi analizom tržišta, plasiranjem proizvoda i formiranjem cena istih, prodaja se bavi odnosima sa kupcima i prikupljanjem porudžbina. Dakle funkcije marketinga i prodaje su postale komplementarne u preduzeću i vodi ih zajednički cilj uvećanja poslovnog rezultata kroz povećani obim prodaje i udela na tržištu.

Kao i u svim savremenim preduzećima, tako i u preduzećima koja posluju u domenu konferencija evidentna je korelacija uspešnog marketinga sa uspešnim poslovnim rezultatima. Bez sumnje marketing mreža je najbitniji element marketinga pa i poslovanja jer firma koja izgradi efikasniju mrežu odnosa sa stejkholderima će biti uspešnija i u finansijskom smislu tj. kroz veći profit¹⁴.

¹³ Filipović V. (2006), „Menadžment prodaje“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 6

¹⁴ Kotler, P. i Keller, K. (2006), *Marketing menadžment, Data Status*, Beograd, str. 18

Prema Kotlerovoj i Kelerovoj teoriji marketing menadžmenta, glavna odlika uspešnog marketinga, a samim tim i preduzeća je da "ličnu ili društvenu potrebu pretvori u mogućnost za profitabilno poslovanje"¹⁵. U slučaju organizovanja naučno-tehnoloških konferencija, lična i štaviše profesionalna potreba za sticanjem poslovnih veza na naučnim konferencijama, kao i za razmenom ideja sa članovima svetske naučne zajednice i konačno za publikacijom radova koja je neophodna za napredovanje u akademskoj profesiji je pretvorena u profitabilno poslovanje tako što je prepoznata konstantna i neiscrpna potreba istraživača, doktoranata i profesora za prisustvovanjem konferencijama, izlaganjem i publikacijom radova. Na taj način je ispunjena potreba ciljne grupe koju čini svetska akademska zajednica i ujedno ovakvim poslovnim modelom obezbeđen je kontinuitet poslovanja, odnosno organizovanja konferencija.

Potreba za marketing strategijom vezanom za konferencije je tesno povezana sa ostvarivanjem cilja povećanja broja učesnika konferencija a samim tim i uvećanja prihoda od prodaje kotizacija. Prihodi od organizovanja naučnih konferencija su podeljeni u dve osnovne kategorije odnosno stavke budžeta:

1. prihode od prodaje kotizacija, od kojih 90-95% čine prihodi od prodaje kotizacija (*registration fees*) naučnih konferencija
2. prihode od donacija ili pokroviteljstva (*sponsorships*) od strane informatičko-tehnološke industrije, koji čine ostalih 5-10% ukupnih prihoda konferencije.

Marketing strategija naučno-tehnoloških konferencija je prvenstveno usmerena ka prodaji kotizacija, koja jasno ima najveći uticaj na poslovni rezultat konferencije. Adekvatan marketinški pristup pospešuje generisanje prihoda od prodaje kotizacija.

Cena proizvoda predstavlja jedan od četiri elementa marketing miksa (proizvod, cena, promocija i distribucija), a formiranje cena proizvoda uključuje marketing strategiju koja direktno utiče na nivo prihoda preduzeća (porast ili smanjenje). Određivanje

¹⁵ Kotler, P. i Keller, K. (2006), *Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 6*

strukture cena se bazira na marketinškim strategijama za pridobijanje što više lojalnih kupaca i čini sastavni deo strategije pozicioniranja firme na tržištu.

Cene kotizacija konferencija se razlikuju kada su u pitanju različiti tržišni segmenti i kupovne prilike. Pri formiranju cena primenjuje se diskriminaciona cena kao marketinški instrument i na taj način diferenciraju se šest nivoa cena; u zavisnosti od vremena registracije i kupovine kotizacije razlikuju se rana i kasna cena, dok se cena takođe razlikuje u zavisnosti od tipa registranata tj. članova, onih koji nisu članovi, i studenata.

Prema tome, cene naučnih konferencija podrazumevaju:

1. Cenu rane registracije članova (*Early member fee*), koja podrazumeva popust (na pr. 25%) u odnosu na cenu registranata koji nisu članovi.
2. Cena rane registracije za kupce koji nisu članovi (*Early non-member fee*)
3. Cena rane studentske registracije (*Early student fee*), koja sadrži popust (na pr. 45%) u odnosu na ranu člansku cenu.
4. Cena kasne registracije članova (*Late member fee*) podrazumeva veću cenu od rane članske registracije (za na pr. 35%).
5. Cena kasne registracije (*Late non-member fee*) je takođe uvećana od rane registracije za kupce koji nisu članovi (za na pr. 35%).
6. Cena kasne studentske registracije (*Late student fee*) je viša od rane (za na pr. 35%).

Navedenih šest cenovnih tačaka se koriste da bi se pospešila rana registracija i kupovina kao i registracija članova date organizacije. Takođe svaka od cenovnih tačaka je formirana u skladu sa marketinškim principima i ciljevima uvećanja prodaje kao i poslovnog rezultata.

Imajući u vidu psihologiju potrošača, pri određivanju cene kotizacija može se koristiti pristup referentne cene, kao na primer, kada se uzima kao referentna ili polazna tačka cena kotizacija prethodne godine .

Pored pristupa referentne cene, takođe se primenjuje pristup odnos cene i kvaliteta tako što se cene proizvoda približavaju ili izjednačavaju sa konkurentskim cenama, što utiče na percepciju kvaliteta proizvoda. Stoga, primena cena srazmernih konkurentskoj ceni (na primer IEEE ili ACM cena kotizacija) pozitivno utiče da se kvalitet naučnih konferencija poistoveti sa visokim kvalitetom renomiranih IEEE i ACM konferencija, što donosi jasne prednosti kao što je povećanje prihoda i poslovnog rezultata.

Prema Kotleru, cena je i dalje jedan od osnovnih faktora koji utiče na prodaju i samim tim i na učešće proizvoda ili usluge na tržištu¹⁶. U biznisu organizovanja naučnih konferencija, cena kotizacije jasno utiče na nivo prodaje, međutim manje fluktuacije u cenama (povećanje ili smanjenje od 5-10%) se ne odražavaju značajno na broj učesnika i nivo prodaje jer je tražnja naučnih konferencija elastičnog tipa.

Prema analizi odnosa cene kotizacija i prodaje, se može ustanoviti slaba cenovna osetljivost na manja pomeranja u ceni jer, u većini slučajeva, umesto privatnog lica kupac kotizacija je naučna institucija ili univerzitet, koji šalje svoje zaposlene ili doktorante na konferencije radi networking-a i razmene ideja i informacija o naučno-tehnološkim projektima. Stoga, povećanje cene kotizacije u određenom cenovnom opsegu najčešće ne utiče na smanjenje njihove kupovine jer pomenute institucije imaju unapred izdvojen budžet u ove svrhe. Isto tako smanjenje cena ne rezultira u većem broju učesnika tj. kupaca kotizacija.

Bez obzira na elastičnost tražnje naučnih konferencija, formiranje cena kotizacija je neosporno od velikog značaja za profitabilnost konferencije, odnosno uvećanje njenog poslovnog rezultata.

Dok struktura cenovnika reflektuje marketing strategiju, koja ima krucijalnu ulogu u povećanju prodaje kotizacija, finansijski uspeh konferencije nesumljivo zavisi i od promovisanja događaja u naučnoj svetskoj zajednici putem e-marketinga. Marketing prakse e-trgovine podrazumevaju da se odnosi sa kupcima razvijaju putem Interneta

¹⁶ Kotler, P. i Keller, K. (2006), *Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 432*

kao i da se proizvodi i usluge promovišu i prodaju putem Interneta¹⁷. Dakle, Internet Marketing se definiše kao tip marketinga u kome se Internet koristi kao instrument za ostvarivanje marketinških ciljeva. E-marketing se bazira na metodi direktnog online marketinga, koja svoju poruku komunicira direktno krajnjim korisnicima tj. potencijalnim kupcima. Masovna komunikacija sa korisnicima se zasniva na mailing listi korisnika koji su se dobrovoljno prijavili za određeni sadržaj koji se šalje mailing listi date konferencije.

Putem e-marketinga mogu se informisati potencijalni kupci sa selektovane mailing liste naučne zajednice zainteresovane za datu oblast konferencije. Direktna online komunikacija sa krajnjim korisnicima (B2C) se uspostavlja na osnovu dozvole i e-maila koga je korisnik samoinicijativno ostavio pri registraciji za prethodnu konferenciju ili pri učlanjivanju u organizaciju. Naučna konferencija se promoviše putem direktnog online marketinga tako što se distribuira putem e-maila „Poziv za naučne radove“ (*Call for papers*) i „Poziv za učestvovanje“ (*Call for participation*), koji se smatraju tradicionalnim marketing aktivnostima vezanim za naučne konferencije.

Dakle formiranje cena kotizacija i korišćenje adekvatnog e-marketinga koji promoviše konferenciju na što većem tržištu predstavljaju dve tehnike putem kojih je moguće uticati na uvećanje prodaje kotizacija kao i prihoda od prodaje istih i na taj način ostvariti unapređenje poslovnog rezultata.

3.2.2 Uvećanje prihoda od sponzora

S obzirom da većina prihoda konferencije zavisi od prodaje kotizacija evidentna je uloga i značaj marketinga vezanog za prodaju kotizacija, od koje zavisi uspešnost i poslovni rezultat konferencije. Međutim, pored predhodno navedenih marketing strategija koje se odnose na povećanje prihoda od prodaje, u domenu organizovanja događaja zastupljene su takođe marketing strategije čiji principalni cilj jeste uvećanje prihoda od korporativnih sponzorstava.

¹⁷ Kotler, P. i Keller, K. (2006), *Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 493*

Kompanije primenjuju miks marketing komunikacija, posebno u vidu sponzorstava događaja kroz koje promovišu svoje proizvode i pre svega svoj brend. Kotler navodi da su sponzorstva događaja izuzetna prilika za marketing svoje kompanije¹⁸. Naime, kompanije odlučuju koji će događaj sponzorirati u skladu sa svojim marketinškim ciljevima vezanim za brend kao i u skladu sa ciljnom grupom koja prisustvuje događaju.

Dok sponzorstva konferencija iz ugla organizatora konferencija predstavljaju dodatne prihode, iz ugla sponzora konferencije u relevantnoj oblasti su idealne prilike za marketing aktivnosti. Zbog ove međusobne komplementarnosti sponzorstva imaju bitnu ulogu u razvoju delatnosti sponzor-firme kao i sponzorirane konferencije.

Sponzori naučnih događaja dobijaju marketing benefite kao što su: logo istaknut na konferencijskom websajtu, priznanje u uvodnom govoru, besplatne registracije predstavnicima, reklamni prostor na konferencijskom materijalu itd. Pored toga, naučno-tehnološke konferencije se smatraju pogodnim događajem za sponzorstvo jer auditorijum ICT konferencija odgovara ciljnom tržištu ICT kompanija. Takođe navedeni tip konferencija omogućava mnoštvo pratećih marketinških aktivnosti (na primer, demonstracije proizvoda) koje generišu visok stepen pažnje od strane akademske zajednice, koja teži da bude u koraku sa inovacijama koje industrija kreira i proizvodi.

Iako se akcenat stavlja na marketing inicijative vezane za prodaju kotizacija, koja čini većinu ukupnih prihoda naučnih konferencija, za firmu koja organizuje naučne konferencije neophodno je podjednako razvijati marketing strategiju događaja koja bi povećala prepoznatljivost brenda u industriji, čiji bi krajnji rezultat bio vidan kroz povećanje pokroviteljstava od strane kompanija iz date oblasti. U slučaju naučno-tehnoloških konferencija pokrovitelji su uglavnom informatičke kompanije čiji su regionalni centri zainteresovani za svoju promociju na datoj konferenciji. Prema tome, izbor adekvatne marketing strategije usmerene ka sponzorima iz IT (*Information Technology*) i ICT (*Information and communications technology*) industrija je od ključne važnosti jer direktno utiče na poboljšanje poslovnog rezultata konferencije.

¹⁸ Kotler, P. i Keller, K. (2006), *Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 591*

Međutim, kao jedan od mnoštva događaja u oblasti IT-a i ICT-a, data naučna konferencija ima zahtevan zadatak da se izdvoji od mnogobrojne konkurencije iz ove oblasti po marketing pristupu kao i po ponudi koju nudi korporativnim sponzorima da bi pridobila dodatna sredstva od ovog izvora finansiranja.

Od strategija marketinga usmerenih direktno ka sponzorima, primenjuje se prvenstveno strateška izgradnja odnosa sa firmama i industrijom kao potencijalnim sponzorima konferencija, uključujući i održavanje efikasne komunikacije sa prethodnim korporativnim sponzorima događaja. Takođe se vrši identifikovanje sponzora po oblastima konferencija i kontaktiranje odabranih sponzora sa listom ponuda (*sponsorship package*) koja je otvorena za negociranje.

Ponuda za korporativne sponzore mora da sadrži jasno izložene benefite i obaveze za firmu-sponzora kao i više tipova sponzorstava, koji se jasno razlikuju po nivou uložених sredstava i promotivnih beneficija za sponzora.

Prema teoriji marketing menadžmenta, marketing strategija u fazi uvođenja proizvoda karakteriše se velikim promotivnim troškovima jer se u tom vremenskom periodu identifikuju potencijalni potrošači radi informisanja o proizvodu¹⁹. Primenujući Kotlerovu teoriju na konferencije, adekvatna marketing strategija u odnosu na ciklus organizovanja naučne konferencije trebalo bi da podrazumeva intenzivno širenje kanala distribucije kroz kontaktiranje potencijalnih sponzora u fazi uvođenja proizvoda tj. godinu dana pre datuma konferencije.

U ovoj fazi ciklusa proizvodnje potrebno je usmeriti svoje marketing aktivnosti ka ugovaranju korporativnih sponzorstava prvenstveno jer se korporativni budžeti za sponzorstva definišu krajem fiskalne godine. Tako da bi, za konferenciju koja se održava u oktobru 2012. godine, bilo poželjno da se sponzori identifikuju godinu dana unapred tj. u oktobru 2011. da bi se kontakt uspostavio u decembru 2011. sa ciljem da se ugovori određeni paket sponzorstva. Treba imati u vidu da se sredstva sponzora iscrpe u toku godine i postoji veliki rizik da u drugoj polovini godine (u ovom slučaju 2012.) sponzor

¹⁹ Kotler, P. i Keller, K. (2006), *Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 324*

bude zainteresovan za finansiranje konferencije ali ne bude više u finansijskoj mogućnosti da to realizuje date godine. Stoga je posebno značajno pokrenuti marketinške aktivnosti usmerene ka sponzorima već u fazi uvođenja proizvoda, odnosno konferencije.

Marketing strategija u fazi rasta, tj. kada je prodaja u rastu, karakteriše se održavanjem promotivnih troškova (što znači da je tada ratio promocije i prodaje pozitivan). Međutim, i u ovoj fazi se takođe primenjuje strategija novih kanala distribucije²⁰.

U biznisu organizovanja konferencija, imati sponzora ugovorenog u fazi uvođenja proizvoda predstavlja jasnu prednost jer omogućava adekvatno promovisanje konferencije u fazi razvoja. Putem „Poziva za naučne radove“ (*Call for papers*) koji pritom sadrži logo sponzora naučne konferencije se mogu bolje i efikasnije promovisati autorima iz date naučne oblasti. Isticanjem sponzora iz IT ili ICT industrije se povećava percipirani kvalitet konferencije od strane ciljne grupe autora naučnih radova, čija potreba za networkingom sa industrijskim partnerima se ostvaruje putem ovakvih događaja koji spajaju industriju sa akademskim svetom.

Prema tome, u ovoj fazi organizovanja konferencije izuzetno je bitno promovisati bitne kvalitete konferencije, kao što su sponzori i glavni govornik (*Keynote speaker*, koji je obično lider u industriji) da bi se postigao što veći odziv radova za inicijalnu predaju (*Initial Submission Deadline*), koja je pet do šest meseci pre dana konferencije. Povećanje broja predatih radova se odražava na povećan broj učesnika i samim tim i prihoda od prodaje kotizacija.

Međutim, za ostale posetioce koji nisu autori radova promovisanje konferencije se vrši „Pozivom za učestvovanje“ (*Call for participation*) koji takođe treba da istakne sponzora da bi u fazi prodaje tj. registracije za konferenciju (odnosno od tri meseca pre konferencije do dana same konferencije) proizvodu povećao kvalitet i kredibilitet i na taj način privukao više posetioaca koji nisu autori radova.

²⁰ Kotler, P. i Keller, K. (2006), *Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 325*

U oba slučaja, autora radova i ostalih posetioca, činjenica da je konferencija podržana od strane jednog ili više korporativnih sponzora nesumnjivo uvećava kvalitet događaja. Tako da adekvatna marketing aktivnost za pridobijanje korporativnih sponzorstava ima uticaja na uvećanje ujedno prihoda od prodaje kotizacija i prihoda od sponzorstava.

Pored neposrednih poslovnih rezultata, prisustvo sponzora takođe omogućava uspešno iskustvo networking-a za potrošače tj. registrante, što povećava verovatnoću da će registrant biti zainteresovan da prisustvuje istoj konferenciji i naredne godine. Dakle, prisustvo korporativnog sponzora uvećava satisfakciju kupca što utiče na verovatnoću povratka istog kupca. Štaviše, kontinuirano zadovoljstvo kupca gradi kvalitet i reputaciju konferencije, što obezbeđuje uspešne poslovne rezultate ne samo u datoj godini nego i u narednim godinama organizovanja iste konferencije.

Zajedno sa marketinškim naporima povećanja broja učesnika i time uvećanja prihoda od prodaje kotizacija, marketinške inicijative sa ciljem pridobijanja dodatnih fondova od sponzora i sredstava za organizovanje konferencije predstavljaju uticajan faktor unapređivanja poslovnog rezultata događaja.

3.3 Upravljanje gotovinom

3.3.1 Tehnike ubrzavanja naplate

Pored primene kontrole budžeta, upravljanje poslovnim rezultatom se takođe postiže upravljanjem gotovinom. Upravljanje gotovinom podrazumeva sledeće funkcije: prikupljanje, raspodela i investiranje gotovine preduzeća.

Za adekvatno upravljanje gotovinom preduzeća potrebni su izveštaji o dnevnom stanju novca na svakom od bankarskih računa preduzeća, kao i o predviđenim primanjima i davanjima gotovine. Upravljanjem gotovine preduzeće osigurava optimalnu raspoloživost gotovine da bi se realizovala plaćanja kao i u slučaju neočekivanih potreba za gotovinom.

Efikasno upravljanje gotovinom se bazira na generalnim principima ubrzanog primanja gotovine i usporavanja isplate gotovine²¹. Naime, tehnika ubrzanog primanja gotovine nalaže da što pre preduzeće naplati potraživanja to pre ima korist od raspoloživog novca. Pored brze naplate, preduzeće teži da dobavljačima isplati obaveze što je kasnije moguće da bi što duže imalo raspoloživa sredstva.

Savremena preduzeća koriste istovremeno više metoda ubrzane naplate kao instrument upravljanja poslovnim rezultatom. Jedan od metoda ubrzane naplate predstavlja brza priprema i slanje fakture ili računa klijentu, što utiče na brže plaćanje zbog ranijeg roka dospeća računa. Kompjuterizovano izdavanje računa predstavlja znatnu prednost u ovom pogledu. Zatim se koristi ubrzavanje plaćanja od strane kupaca prema preduzeću, što se odnosi na elektronska plaćanja putem kreditne kartice ili preko wire transfera, odnosno elektronskim prenosom. Takođe, primenjuje se ubrzavanje prepoznavanja primljenih uplata kao naplaćenih sredstava, odnosno smanjivanje vremena deponovanja novca na račun preduzeća.

Tok naplate predstavlja period od kada kupac izvrši uplatu do kada uplaćen novac postaje raspoloživ ili dostupan na bankovskom računu preduzeća, a cilj svakog preduzeća jeste da se što je više moguće skрати tok naplate.

3.3.2 Tehnike usporavanja isplate gotovine

Ujedno sa brzom naplatom, spora isplata preduzeću omogućava uvećanu dostupnost gotovine. Tačnije, za dobro upravljanje gotovinom bitno je usporiti odlive gotovine, odnosno praktikovanje plaćanja poslednjeg dana dospeća.

Mogućnosti daljeg odlaganja isplate zavise od odnosa sa dobavljačem, zbog čega je neophodno da preduzeće izgradi dobar odnos sa dobavljačima i stekne njihovo poverenje.

²¹ Van Horne, J. i Wachowicz J. M. Jr. (2007), *Osnovi Finansijskog Menadžmenta, Datastatus, Beograd, str. 219*

U slučaju konferencija naučnog tipa, kod kojih se praktikuje da se lokacija svake godine menja, potrebno je sačiniti bazu podataka dobavljača (hotela, restorana itd.) i povremeno održavati kontakt sa njima da bi se pri sledećem povratku u isti grad iskoristio već poznati dobavljač koji će takođe biti više spreman na pregovaranje uslova isplate.

3.4 Unapređivanje poslovnog rezultata putem elektronskog poslovanja

3.4.1 Uticaj elektronske trgovine na poslovni rezultat

Internet tehnologije su omogućile stvaranje elektronske ekonomije, čije prednosti su mnogobrojne a podrazumevaju brzo, efikasno i ekonomično poslovanje na globalnom tržištu. Stoga, uspešnost jedne poslovne organizacije u današnjici u potpunosti zavisi ne samo od sposobnosti zadovoljavanja potreba potrošača nego i od efikasnosti poslovnih procesa.

Koncept elektronskog poslovanja obuhvata širok spektar poslovnih aktivnosti: elektronsku proizvodnju uključujući sve procese i kontrolu proizvodnje, elektronsku trgovinu, što podrazumeva prodaju i kupovinu proizvoda i usluga, održavanje odnosa sa kupcima i sarađivanje sa partnerima putem elektronskih komunikacija, kao i primenu elektronskih internih procesa komunikacija²².

U odnosu na tradicionalno poslovanje, elektronsko poslovanje uključujući i elektronsku trgovinu pruža višestruke prednosti, među kojima se izdvajaju sledeće:

1. Automatizacija poslovnih procesa, brže transakcije i smanjeni troškovi
2. Jeftino održavanje komunikacije sa kupcima i dobavljačima na svetskom tržištu

²² Bjelić P. (2000), *Elektronsko Trgovanje: Elektronsko poslovanje u međunarodnoj trgovini*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str.3

3. Dostupnost i fleksibilnost kupovine, prodaja 24 časa sedam dana u nedelji

U okviru Evropske Unije, oblast e-trgovine je regulisana putem direktive 2000/31/EC koja definiše legalne aspekte elektronskog trgovanja u državama članicama EU. Pored toga, putem iste direktive Evropska Zajednica ističe prednosti ovog tipa poslovanja i štaviše promoviše i podržava primenu i razvoj elektronskog trgovanja: „Razvoj elektronske trgovine u okviru informacionog društva nudi značajne mogućnosti za zapošljavanje u Evropskoj Uniji, naročito u malim i srednjim preduzećima, a takođe može da utiče na poboljšanje konkurentnosti evropske industrije, pod uslovom da svako ima pristup Internetu“²³.

Evropska Unija jasno podržava primenu elektronskog trgovanja kroz zakonske olakšice vezane za elektronsko fakturisanje²⁴. Na nivou EU firme imaju pravo da generišu fakture samo u elektronskoj formi, kao i da ih šalju potrošačima putem e-maila. Elektronsko fakturisanje i elektronsko čuvanje ovih finansijskih dokumenata znatno utiče na poslovanje firme jer smanjuje troškove tradicionalnog fakturisanja u papirnoj formi.

Zahvaljujući internet tehnologijama naučne konferencije se organizuju efikasno i ekonomično jer se poslovanje odvija elektronskim putem, što znači da se elektronska komunikacija kontinuirano i nesmetano obavlja između organizatora i volontera (naučnog komiteta), potrošača i organizatora, kao i dobavljača i organizatora.

Pri organizovanju konferencija primena elektronskog trgovanja omogućava pokrivenost međunarodnog tržišta tako što se prodaja proizvoda tj. kotizacija za konferencije obavlja putem Interneta, uključujući i elektronsko plaćanje ili transfer novca. Elektronska trgovina uključuje i upravljanje finansijskim transakcijama kako naplate od strane potrošača tako i uplate dobavljačima.

²³ *Official Journal of the European Communities (2000), „Directive 2000/31/EC“, Brisel.*

²⁴ http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/vat/traders/invoicing_rules/index_en.htm#e_invoicing od subote 10. marta 2012. God.

U domenu organizovanja naučnih konferencija elektronska trgovina predstavlja jedan od ključnih elemenata uspešnosti koji direktno utiče na povećanje poslovnog rezultata tako što obezbeđuje sledeće prednosti:

-smanjene troškove poslovanja: primenom elektronskih dokumenata se obezbeđuje ušteda na kancelarijskom materijalu (posebno na papiru utrošenom za dokumenta kao što su ugovori i fakture), u poštanskim troškovima, itd.

-bezbedno i jeftino čuvanje podataka: elektronsko čuvanje podataka je bezbedno (zahvaljujući mogućnostima enkripcije), omogućava lakšu pretragu podataka, a pritom takođe smanjuje troškove prostora za čuvanje fizičkih podataka.

-brže poslovanje, smanjenje grešaka i troškova personala: elektronski prijem podataka i automatizovana obrada podataka povećava brzinu poslovanja, kao u slučaju online registracije za konferencije u kojoj kupac navodi svoje podatke na osnovu kojih sistem automatski generiše fakturu, i štaviše obezbeđuje tačnu i preciznu enumeraciju fakture, izračunavanje i primenu odgovarajućeg PDV-a, itd. Prema tome, korišćenjem e-trgovine troškovi personala se značajno smanjuju jer su funkcije fakturisanja automatizovane.

-lakši pristup globalnom tržištu: elektronsko poslovanje omogućava pristup globalnom tržištu zahvaljujući internet tehnologijama i mogućnostima registracije, uplate i predaje naučnih radova putem Interneta. Na taj način primena e-trgovine pospešuje učestvovanje naučnika iz celog sveta, što pozitivno utiče na poslovni rezultat konferencije.

3.4.2 Uticaj elektronske trgovine na novčane tokove

Elektronska trgovina predstavlja način poslovanja kojim se poslovne informacije razmenjuju elektronskim putem. U sklopu elektronskog trgovanja, elektronsko plaćanje se pojavilo kao neophodna karika u procesu i promenilo način plaćanja, tako što je zamenilo tradicionalne tipove naplate novim elektronskim sistemima naplate koji obezbeđuju sigurno, brzo i efikasno plaćanje preko Weba.

Elektronska razmena podataka (EDI) podrazumeva transfer poslovnih informacija, uključujući fakture, porudžbine, kao i elektronski transfer sredstava (EFT)²⁵. Osnovni instrumenti elektronskog transfera novca uključuju:

- Bankomat: za elektronsko podizanje novca u gotovini
- Point of Sale (POS): za plaćanje tj. elektronski transfer na mestu prodaje (npr. u supermarketima i radnjama snabdevenim POS terminalima)
- Kreditne ili debitne kartice: su pogodne za online transakcije, od kojih MasterCard i Visa garantuju bezbednost online plaćanja jer sadrže sistem krypto zaštite SET (Secure Electronic Transaction).
- Inteligentne (smart) kartice: imaju ugrađen mikročip i omogućavaju veći broj aplikacija na jednoj kartici.
- Elektronski ili digitalni novac: od kojih trenutno su najpoznatiji E-Cash, NetCash, Mondex itd.

Osnovna prednost elektronske razmene podataka jeste omogućavanje brzih i pouzdanih plaćanja. Na ovaj način se takođe poboljšava upravljanje gotovinom preduzeća i predviđanje priliva i odliva gotovine.

U domenu naučno-tehnoloških konferencija dve nazastupljenije metode elektronske naplate kotizacija uključuju:

1. Transfer sredstava (*wire transfer*): koji se vrši preko banke kupca i prodavca. Zbog interbankarskih procedura dospevanje sredstava varira od jednog do sedam radnih dana, zbog čega manji procenat potrošača preferira ovaj način plaćanja jer je njima u interesu da se plaćanje što brže realizuje da bi autori radova mogli da obave finalnu predaju rada.

²⁵ Van Horne, J. i Wachowicz J. M. Jr. (2007), *Osnovi Finansijskog Menadžmenta Datastatus*, Beograd, str. 227

2. Kreditna kartica: kako potrošači tako i preduzeće organizator konferencije preferira ovaj način plaćanja jer omogućava brzo, čak i instantno, i sigurno plaćanje. Za bezbedno i efikasno upravljanje korisničkim podacima preduzeća obično se koriste usluge posredničkog sistema kao što je na primer *PayPal* ili *Saferpay*.

Nakon plaćanja kotizacije registracija učesnika je završena i, odmah nakon toga, sistem za fakturisanje generiše odgovarajuću fakturu u pdf formatu, automatski je šalje potrošaču na e-mail i čuva u bazi finansijskih podataka.

Prema tome, elektronsko trgovanje utiče na brzu naplatu kotizacija naučnih konferencija i štaviše definiše dinamiku predviđanja priliva gotovine. Za naučnu konferenciju prilivi gotovine se očekuju u periodu između „Otvaranja registracije“ (koja se podudara sa „Rokom za obaveštavanje prihvaćenih radova“) i „Roka za predaju finalnih radova“. Zbog želje da iskoriste što više vremena za pripremu finalne verzije rada većina autora radova obavljaju registraciju, koja uključuje i plaćanje kotizacije, vremenski blizu „Roka za predaju finalnih radova“. Uzimajući u obzir da transfer sredstava kao što i posrednički sistemi koji upravljaju plaćanjima putem platnih kartica mogu da prolongiraju deponovanje sredstava i do nedelju dana, prilivi gotovine od prodaje kotizacija se mogu bezbedno i realistično predvideti da budu primnjeni i dostupni na bankovskom računu preduzeća najkasnije nedelju dana nakon „Roka za predaju finalnih radova“. Na ovaj način, elektronska trgovina u domenu konferencija pomaže pri brznoj naplati kotizacija kao i preciznom predviđanju gotovinskih priliva, što utiče na ostvarivanje stabilnog i efikasnog gotovinskog toka.

3.5 Analiza operativnog leveridža sa ciljem upravljanja poslovnim rezultatom

3.5.1 Racija operativnog leveridža

U literaturi kao i u poslovnoj praksi, leveridž (*leverage*) se odnosi na način upravljanja poslovnim rezultatom, odnosno uvećavanja profitabilnosti, koristeći fiksne

troškove. Štaviše, operativni leveridž predstavlja upotrebu fiksnih troškova poslovanja preduzeća, zahvaljujući kojih svaka procentna promena prodaje stvara povećanu procentnu promenu u poslovnom rezultatu, dobiti ili gubitku²⁶.

Prema njihovom ponašanju pri promenama obima aktivnosti troškovi se dele na fiksne i varijabilne²⁷. Dok su fiksni troškovi (*fixed costs* ili skraćeno FC) nepromenjene vrednosti bez obzira na obim odnosno količinu proizvodnje, varijabilni troškovi (*variable costs* ili skraćeno VC) nastaju i menjaju se srazmerno promenama u obimu proizvodnje.

Za analizu i poređenje uticaja operativnog leveridža koriste se sledeća racija operativnog leveridža:

1. FC/ukupni troškovi: ovaj racio prikazuje udeo fiksnih troškova u ukupnim troškovima preduzeća
2. FC/prihod od prodaje: ovaj racio ukazuje na odnos fiksnih troškova i prihoda od prodaje

Međutim, preduzeće sa najvećim apsolutnim i relativnim iznosom fiksnih troškova, na koje ukazuju prethodno navedena racija, ne znači i da je najosetljivije na postojanje operativnog leveridža; drugim rečima uvećanje prihoda od prodaje ne implicira stvaranje najvećeg prinosa u vidu procentualne promene dobiti ili EBIT-a.

3.5.2 Analiza prelomne tačke

Analiza prelomne tačke se koristi da bi se utvrdio operativni leveridž razmatranog preduzeća kao i odnos između fiksnih troškova, varijabilnih troškova, količine prodaje i profita.

²⁶ Van Horne, J. i Wachowicz J. M. Jr. (2007), *Osnovi Finansijskog Menadžmenta Datastatus*, Beograd, str. 414

²⁷ Petrović, Z. (2009), *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 44

Prelomna tačka pokazuje obim prodaje koji je potreban da bi ukupni prihodi bili jednaki ukupnim troškovima. Prelomna tačka može biti izražena u jedinicama količine ili u vrednosnom iskazu prihoda od prodaje.

Tabela 2. Izračunavanje prelomne tačke²⁸

FT (fiksni troškovi)
VT (varijabilni troškovi)
K (količina jedinica)
C (cena jedinice)
<i>Postupak izračunavanja:</i>
Varijabilni troškovi po jedinici VT/K
Procent VT u ceni VT% $((VT/K)/C*100)$
Kontribucionni dobitak po jedinici KD $(C-VT/K)$
<i>Rezultati:</i>
Prelomna tačka količine (FT/KD)
Prelomna tačka vrednosti $(FT*100/100-VT\%)$

Dakle, izračunata prelomna tačka ukazuje na količinu prodaje pri kojoj je poslovni rezultat jednak nuli. Količina proizvedena i prodana iznad prelomne tačke donosi profit dok suprotno preduzeće ulazi u gubitke.

Radi upravljanja poslovnim rezultatom preduzeća, prelomna tačka se može koristiti za izračunavanje potrebne količine prodaje da bi se realizovao ciljni poslovni rezultat. Ciljna količina prodaje se računa tako što se ciljni poslovni rezultat doda fiksnim troškovima u svakoj jednačini. Na taj način preduzeće ima naznačenu ciljnu količinu prodaje kojom bi se realizovao željeni poslovni rezultat.

3.5.3 Nivo poslovnog leveridža

U ovom poglavlju se razmatra merljivost uticaja promena u prodaji na poslovni rezultat preduzeća. Zapravo nivo poslovnog leveridža (DOL) je procentualna promena

²⁸ Petrović, Z. (2009), *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 205

poslovnog profita koja proizilazi iz promene nivoa proizvodnje i prodaje²⁹. Princip DOL-a se može rezimirati u sledećoj jednačini:

$$\text{DOL}_{Q \text{ jedinica}} = \text{Procentualna promena u profitu} / \text{Procentualna promena u prodaji}$$

Za izračunavanje DOL-a koristi se pojednostavljena formula:

$$\text{DOL}_{Q \text{ jedinica}} = Q / (Q - Q_{BE}), \text{ gde } Q_{BE} \text{ predstavlja količinsku prelomnu tačku}$$

ili

$$\text{DOL}_{S \text{ vrednosti}} = (\text{EBIT} + \text{FC}) / \text{EBIT}$$

Putem DOL-a se može utvrditi poslovni rezultat i nivo operativnog leveridža za različite nivoe proizvodnje odnosno prodaje. DOL ukazuje uticaj potencijalne promene prodaje na poslovni rezultat, zbog čega služi kao značajan instrument analize i upravljanja poslovnim rezultatom preduzeća.

U poslovanju preduzeća u domenu konferencija, gde je prodaja element koji značajno varira i teško ga je predvideti, preporučljivo je održati nivo operativnog leveridža na nižem nivou da bi se izbegao rizik od visokog DOL-a jer u tom slučaju mali pad u prodaji može da izazove veće poslovne gubitke.

²⁹ Van Horne, J. i Wachowicz J. M. Jr. (2007), *Osnovi Finansijskog Menadžmenta Datastatus*, Beograd, str. 417

4 Pregled neprofitnog sektora ekonomije Evropske Unije

4.1 Definicija neprofitne organizacije i neprofitnog sektora

Pojam neprofitnih organizacija se u većini zemalja u svetu pojavio pod kategorijom dobrotvornih i dobrovoljnih, socijalno-humanitarnih organizacija ili čak udruženja građana. U Americi se sve do pedesetih godina XX veka neprofitni sektor sastojao uglavnom od dobrotvornih organizacija³⁰, dok je u Belgiji neprofitni sektor inicijalno bio sačinjen od dobrotvornih organizacija, hrišćanskih organizacija i udruženja za trgovinu³¹. Za razliku od Amerike i Belgije, u SR Jugoslaviji su ulogu neprofitnih organizacija imale društvene organizacije i udruženja građana (najviše sportska i kulturno- umetnička udruženja)³². Koncept neprofitne organizacije je vremenom evoluirao i stekao ekonomsko značenje i društvenu vrednost koju drugi vidovi organizacija ne ispunjavaju. Još osamdesetih godina dvadesetog veka američki profesor i teoretičar u oblasti ekonomije neprofitnih organizacija Henry B. Hansmann je definisao **neprofitne organizacije** kao tip organizacija koje ne distribuiraju neto dobit ni vlasnicima ni direktorima (kao u slučaju komercijalnih organizacija iz privatnog sektora) već je u potpunosti reinvestiraju u finansiranje razvoja drugih javnih dobara (dodatnih aktivnosti i usluga)³³.

Ove organizacije se po samoj delatnosti i ekonomskoj funkciji jasno razlikuju od državnih organizacija (javnog sektora) i komercijalnih entiteta (privatnog sektora). Skup neprofitnih organizacija, institucija i ustanova predstavlja **neprofitni sektor** ekonomije jednog društva. Osim pomenutog naziva takođe se koriste i drugi nazivi kao što su treći

³⁰ Hansmann H. (1987), „Economic Theories of the Nonprofit Sector”, *The Nonprofit Sector*, Yale University Press, str. 27

³¹ <http://www.givingineurope.org> od subote 19. novembar 2011. god.

³² Vasilevska, Ž. et al. (1999), „Kako osnovati i registrovati nevladinu organizaciju“, Centar za razvoj neprofitnog sektora, Beograd, str. 5

³³ Hansmann H. (1980), „The Role of Nonprofit Enterprise”, *The Yale Law Journal*, Vol. 89, No.5, str. 837

sektor, nezavisni sektor, filantropski sektor, dobrovoljni sektor ili socijalni sektor, koji pojedinačno naglašavaju glavne odlike ovog sektora: da ne pripada ni državnom ni privatnom sektoru, da u ovom sektoru volonteri imaju značajnu ulogu, da je nezavisan od vlade, i da aktivnosti ovog sektora imaju kao glavni cilj i misiju unapređenje društveno-socijalnih okolnosti u datoj zemlji. Prema tome, neprofitni sektor obuhvata tematsku raznolikost udruženja, institucija i organizacija: od sportskih, kulturno-umetničkih, profesionalnih udruženja (udruženja inženjera, muzičara, itd.), do socijalno-humanitarnih organizacija (udruženja slepih, paraplegičara, itd.) i mirovnih organizacija, organizacija protiv raznih oblika nasilja, ekoloških organizacija, kao i obrazovne i naučno-istraživačke organizacije, čije će upravljanje biti dublje analizirano dalje u studiji slučaja ovog rada.

Dakle, neprofitni sektor predstavlja alternativu državnom sektoru u smislu da ispunjava potrebe građana rešavajući mnogobrojne društvene probleme i pružajući usluge što državni sektor ne omogućava na adekvatan način. U modernoj ekonomiji neprofitne organizacije se najčešće javljaju u oblastima obrazovanja, istraživanja, zdravstva, medija i umetnosti³⁴ sa jasnim ciljem da bi ispunile tržišnu potražnju za kvalitetnim uslugama koje ni državni sektor (zbog nedostatka budžeta) ni privatni sektor (zbog cilja maksimizacije profita) ne pruža na zadovoljavajući način. Prema tome, ovaj sektor ima značajnu funkciju u ekonomskom razvoju zemalja tako što premošćava tržišni jaz između državnog i privatnog sektora.

Bez obzira na to što naziv ukazuje da ovaj sektor ne ostvaruje profit ili dobit, neprofitnom sektoru je dozvoljeno da profitabilno posluje ali za razliku od komercijalnih organizacija privatnog sektora, organizacije neprofitnog sektora su ne samo obavezne da reinvestiraju profit nego i da cilj njihovog poslovanja ne bude motivisan zaradom već pružanjem javnih ili kolektivnih dobara. Stoga neprofitne organizacije imaju pravo da generišu prihode od prodaje članarine, usluga ili dobara koje pružaju svojim potrošačima. Shodno strukturi prihoda Hansmann kategoriše neprofitne organizacije u dve grupe: donatorske (čiji veći deo prihoda čine donacije) i komercijalne (čiji prihodi su

³⁴ Hansmann H. (1980), „The Role of Nonprofit Enterprise”, *The Yale Law Journal*, Vol. 89, No.5, str. 835

pretežno prihodi od prodaje usluga ili dobara)³⁵. U daljoj analizi tj. studiji slučaja biće detaljno razmotreno poslovanje belgijske neprofitne organizacije koja prema Hansmannovoj teoriji spada u komercijalne neprofitne organizacije.

Od mnogobrojnih oblika i pokušaja da se jasno definiše neprofitni sektor, u ovom radu će biti zastupljena definicija koja obuhvata pet najbitnijih karakteristika organizacija ovog sektora³⁶:

1. Posedovanje organizacione (institucionalnu) strukture
2. Nezavisnost od države (nevladinog tipa)
3. Nedistribuiranje profita vlasnicima ni direktorima
4. Autonomnost u samoupravi i kontroli svojih aktivnosti (procedurama internog upravljanja)
5. Posedovanje značajnog stepena volonterskog učešća

Ovi atributi nesumljivo izdvajaju neprofitni sektor od državnog i privatnog sektora ali osim toga, naglašavaju specifičnosti koje čine poslovno upravljanje organizacijama ovog sektora posebno interesantnim za izučavanje.

4.2 Neprofitni sektor Evropske Unije

Početak XXI veka zemlje Evropske Unije su dostigle značajan razvoj ekonomije kroz porast zaposlenja, kako na individualnom tako i na agregatnom nivou. U desetogodišnjem periodu od 1999 do 2009 Evropska Unija sastavljena od dvadesetsedam zemalja je povećala zaposlenost za 2.7%, sa 61.8% na 64.5%, dok je u istom periodu zaposlenost u SAD-a opala za više od dvostrukih 6.3% sa 73.9% na

³⁵ Hansmann H. (1987), „*Economic Theories of the Nonprofit Sector*“, *The Nonprofit Sector*, Yale University Press, str. 28

³⁶ Salamon L. i Anheier H. (1996) „*Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationally*“, *The John Hopkins University, Institute for Policy Studies*, str. 3-4

67.6%. Ove statistike dokazuju da je ekonomija EU u odnosu na druge razvijene ekonomije kao što je SAD znatno napredovala u ovom periodu. Takođe, slična tendencija rasta zaposlenosti je vidna i na individualnom nivou evropskih zemalja kao što je Belgija gde je zaposlenost u istom periodu porasla sa 59.3% na 61.6%³⁷.

Iako još nije istraženo i dokazano koje su industrije i sektori imali najviše uticaja na porast celokupne zaposlenosti u Evropskoj Uniji u razmatranom periodu, vidna je korelacija povećanja celokupne zaposlenosti i zaposlenosti u neprofitnom sektoru Evropske Unije.

Rastuća tendencija neprofitnog sektora širom sveta ukazuje na neosporno značajnu ekonomsku funkciju ovog sektora, posebno izraženu u razvijenim ekonomijama. S' obzirom da je zaposlenost jedan od najznačajnijih indikatora udela datog sektora u celokupnoj ekonomiji zemlje, veličina kao i porast neprofitnog sektora se u mnogim studijama meri po procentu zaposlenosti.

Istraživanje Ujedinjenih Nacija ukazuje na ekonomsku ekspanziju neprofitnog sektora u zemljama Evropske Unije tokom devedesetih godina kroz znatno povećanje zaposlenja od u proseku 24% u ovom sektoru u odnosu na ostala dva³⁸. Takođe je bitno istaći da je devedesetih godina Evropska Unija (10.3%) bila na trećem mestu posle SAD-a (11.9%) i Izraela (11.0%) po ukupnoj zaposlenosti (plaćenju i neplaćenju) u neprofitnom sektoru (tabela 3).

Tabela 3. Zaposlenost u neprofitnom sektoru, 1995-1997

Zemlja	Ukupna plaćena zaposlenost	Ukupna plaćena i neplaćena zaposlenost
Austrija	4.50%	5.70%
Belgija	10.50%	13.00%
Finska	3.00%	6.30%
Francuska	4.90%	9.60%

³⁷ Eurostat websajt <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> od subote 19. novembra 2011. god.

³⁸ Ujedinjene Nacije (2003) „Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts“, Handbook of National Accounting, New York, str. 239

Nemačka	4.90%	8.00%
Irska	11.50%	14.20%
Holandija	12.50%	18.70%
Švedska	2.50%	8.30%
Španija	4.50%	6.80%
Velika Britanija	6.20%	10.50%
Prosek zemalja EU	6.90%	10.30%
Druge razvijene zemlje		
Australija	7.20%	10.10%
Izrael	9.20%	11.00%
Japan	3.50%	4.60%
SAD	7.80%	11.90%

Izvor: United Nations, „Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts“, New York, 2003, str. 255.

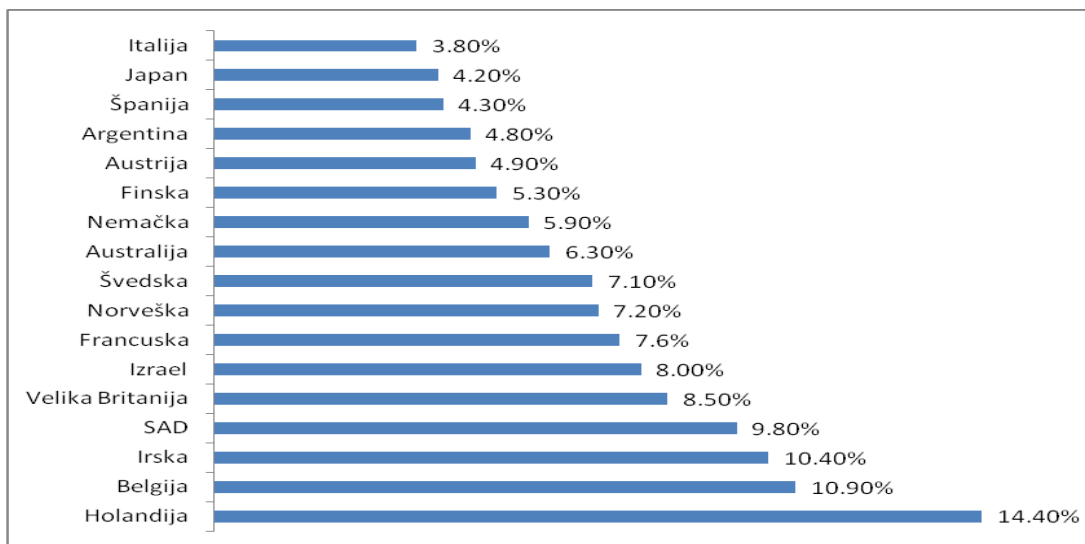
Kad se izuzme volontersko ili neplaćeno zaposlenje, prosečna plaćena zaposlenost u ovom sektoru Evropske Unije čini 6.9% što je značajan indikator da razvoj ovog sektora može da ima pozamašan uticaj na celokupnu zaposlenost kao i ekonomsko stanje u EU.

Kao što statistike ukazuju, zemlje Evropske Unije se odlikuju po izuzetno razvijenim neprofitnim sektorom. Kako Kolin i Paunović ističu, Evropska Unija je devedesetih godina XX veka intenzivno podsticala razvoj alternativnih oblika ekonomskih entiteta (socijalna preduzeća i kooperative) da bi na taj način obezbedila inovativne oblike zaposlenosti što je direktno uticalo na razvoj evropskog neprofitnog sektora³⁹.

U studiji neprofitnog sektora tridesetšest zemalja u svetu, tri najveća neprofitna sektora čine tri zemlje članice Evropske Unije (Holandija, Belgija i Irska). Od zemalja Evropske Unije Belgija (sa 10.9% zaposlenosti) je druga zemlja u svetu po veličini neprofitnog sektora posle Holandije (14.4%) (grafikon 1).

Grafikon 1. Ukupna zaposlenost u svetskom neprofitnom sektoru, 1995-2000

³⁹ Kolin M., Paunović Ž., (2007), „Neprofitni sektor i socijalna preduzeća“, Godišnjak, Fakultet političkih nauka, Beograd, str. 413



Izvor: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project www.jhu.edu/cnp

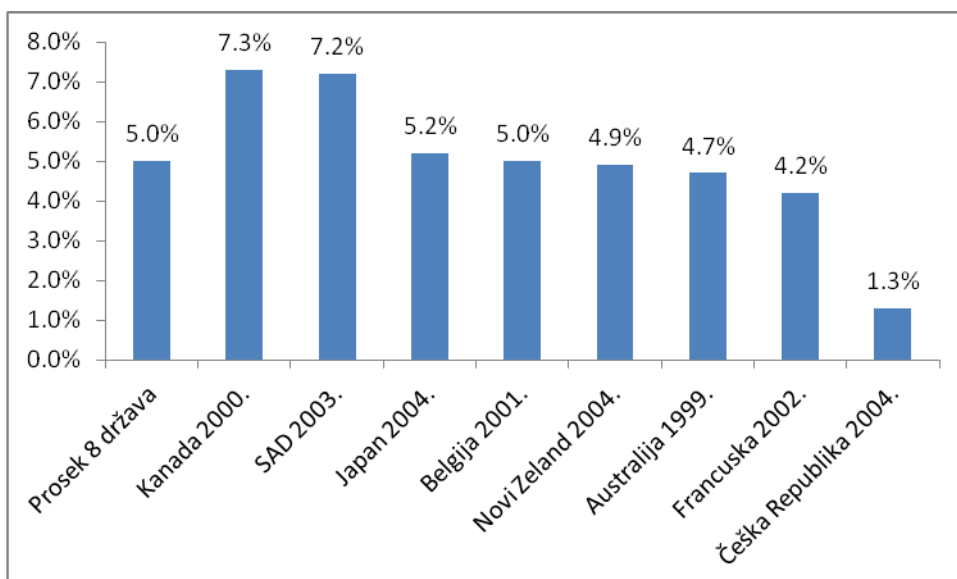
Od 10.9% zaposlenosti u Belgiji, 8.6% čini plaćena zaposlenost (koju jedino nadmašuje Holandija sa 9.2%) i 2.3% neplaćeni ili volonterski rad⁴⁰. Dok plaćena zaposlenost doprinosi ekonomskoj stabilnosti i celokupnom životnom standardu, ne bi trebalo zanemariti koristi volonterske zaposlenosti a posebno njenu značajnu funkciju obučavanja i osposobljavanja kadra za potencijalno plaćeno zaposlenje.

4.3 Tendencija rasta belgijskog neprofitnog sektora

Pored visokog stepena zaposlenosti, neprofitni sektor u Belgiji se ističe i po doprinosu bruto domaćem proizvodu. Prema studiji Johns Hopkins Centra za Civilno Društvo, belgijski neprofitni sektor je 2001. godine doprineo BDP-u 5.0% što je ujedno i prosek osam zemalja koje su istraživane u navedenoj studiji (grafikon 2).

Grafikon 2. BDP doprinos neprofitnog sektora

⁴⁰ The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project www.jhu.edu/cnp, od subote 19. novembra 2011. god.



Izvor: Salamon, L. „Measuring Civil Society and Volunteering“ The John Hopkins University, Center for Civil Society Studies, Baltimore, 2007. str. 4

U odnosu na doprinos BDP-u ostalih industrija u Belgiji, BDP doprinos neprofitnog belgijskog sektora od 5.0% je dvostruko veći od BDP doprinosa komunalne industrije (2.2%), za 0.6% nadmašuje BDP doprinos građevinske industrije (4.4%), a uporedive je veličine sa BDP doprinosom finansijske industrije (5.0%) (tabela 4).

Tabela 4. Doprinos sektora BDP-u belgijske ekonomije

Sektori belgijske ekonomije	BDP doprinos
Neprofitni sektor	5.0%
Finansijska industrija	5.0%
Građevinska industrija	4.4%
Komunalna industrija	2.2%

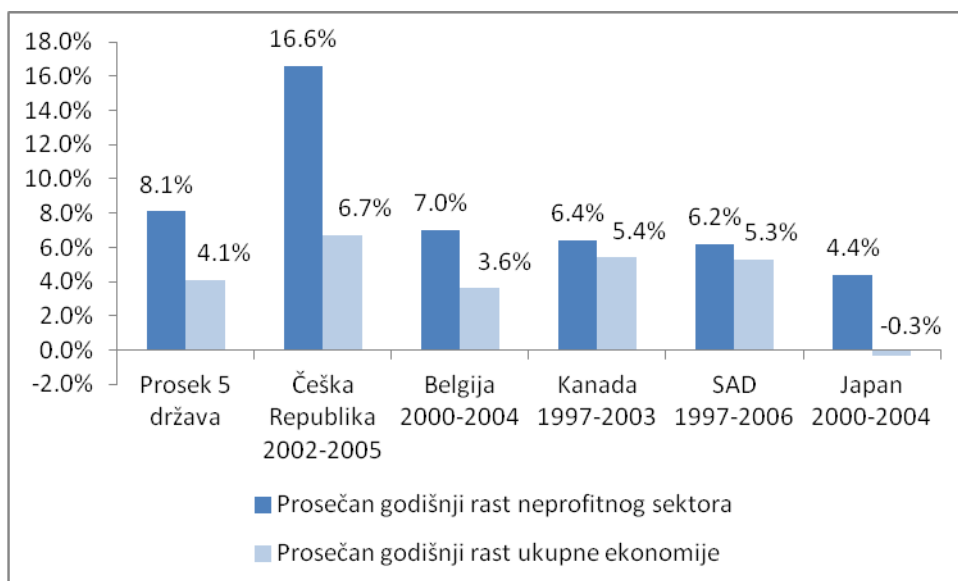
Izvor: Salamon, L. „Measuring Civil Society and Volunteering“ The John Hopkins University, Center for Civil Society Studies, Baltimore, 2007. str. 6

Ova statistika ukazuje na ekonomski značaj belgijskog neprofitnog sektora i dokazuje da razvoj ovog sektora može da utiče na poboljšanje celokupne ekonomije ove zemlje.

Pored toga, belgijski neprofitni sektor je u kontinuiranom razvoju što i potvrđuju ekonomski indikatori zaposlenosti, BDP doprinosa ali takođe i prosečnog godišnjeg

rasta ovog sektora u odnosu na ukupnu ekonomiju. Prema podacima od 2000. do 2004. belgijski neprofitni sektor je ostvario prosečan godišnji rast BDP doprinosa od 7.0% dok je ukupna ekonomija ove zemlje imala prosečan godišnji rast od 3.6% (grafikon 3).

Grafikon 3. Prosečan godišnji rast neprofitnog sektora naspram ukupne ekonomije



Izvor: Salamon, L. „Measuring Civil Society and Volunteering“ The John Hopkins University, Center for Civil Society Studies, Baltimore, 2007. str. 11

Skoro dvostruki prosečan godišnji rast ovog sektora u odnosu na rast belgijske ukupne ekonomije je jasan indikator ekonomske snage ovog sektora kao i ekonomske efikasnosti organizacija koje čine neprofitni belgijski sektor. U studiji slučaja ovog rada su detaljno analizirane teme predviđanja i upravljanja poslovnim rezultatom organizacijom ovog sektora na primeru belgijske neprofitne organizacije ICST.

5 Predviđanje poslovnog rezultata na primeru naučno-tehnološke konferencije neprofitne organizacije ICST i.v.z.w.

U ovom delu rada biće predstavljen praktičan primer budžetiranja i predviđanja poslovnog rezultata instituta čija je osnovna delatnost organizovanje međunarodnih naučno-tehnoloških konferencija. U analizi konferencijskog budžeta i novčanih tokova će biti obrađeni podaci planiranih poslovnih rezultata Instituta u 2011. godini.

Konferencije organizovane od strane ovog Instituta su globalnog tipa, periodične po učestalosti (godišnje ili dvogodišnje), sadržaja obrazovne svrhe, dok za učesnike takođe predstavljaju priliku za profesionalno umrežavanje i razvijanje poslovnih kontakata u datoj oblasti.

Ciljevi organizovanja konferencija naučno-tehnološkog tipa su dvostruki: ekonomsko-finansijski – iz ugla preduzeća organizatora čiji cilj je ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata, i društveni – koji se odnosi na stvaranje opštih doprinosa nauci i obrazovanju kroz publikovanje naučnih radova koji su izlagani na konferenciji.

Prema APEX industrijskom rečniku, konferencija je sastanak učesnika predviđen za diskusiju, razmenu ideja, rešavanje problema i sličnih aktivnosti. Shodno definiciji, učesnici ICST konferencija su većim delom aktivni učesnici, odnosno izlagači svojih naučnih radova, dok manji deo predstavljaju pasivni učesnici koji ne učestvuju direktno u programu već su samo posmatrači.

5.1 Principi poslovanja neprofitne organizacije ICST i.v.z.w.

Institut za kompjuterske nauke, društvenu informatiku i inženjering telekomunikacija (*The Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering*), skraćeno ICST, je profesionalno ili strukovno udruženje čiji je cilj da omogući i podrži razvoj istraživanja, inovacija i transfera tehnologije kako bi se maksimizirala korist Informacione i komunikacione tehnologije (*Information and Communication Technology* ili skraćeno ICT) u svim oblastima ljudskog društva. Po delatnosti ova organizacija pripada oblasti obrazovanja i istraživanja, koja čini 30.5% ukupnog neprofitnog sektora Belgije gledajući prema broju zaposlenih⁴¹ i time se izdvaja kao dominantna oblast ovog sektora.

ICST i.v.z.w. je neprofitna organizacija registrovana u Belgiji sa sedištem u Gentu, dok je operativni centar strateški pozicioniran u Trentu (Italija), koji je poznat po istaknutim naučno-istraživačkim centrima (na primer, Fondazione Bruno Kessler, CREATE-NET, Trento RISE, COSBI Microsoft Research Center).

Pod okriljem ICST-a odvija se širok spektar naučnih aktivnosti koje uključuju:

- Organizovanje međunarodnih godišnjih naučnih skupova (konferencija, radionica, demo sesija, poster sesija, itd.)
- Publikovanje radova izloženih na naučnim skupovima (u okviru časopisa, knjiga, digitalnih biblioteka, i slično)
- Razvoj i održavanje online portala za društveno umrežavanje, saradnju, razmenu stručnih informacija vezanih za oblast Informacionih i komunikacionih tehnologija
- Održavanje digitalne biblioteke koja sadrži članke, audio-video zapise, i sličan sadržaj.

⁴¹ The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project www.jhu.edu/cnp, od subote 19. novembra 2011. god.

- Nagrađivanje naučnih radova sa najvećim doprinosom (kroz nagrade za najbolji rad, najbolji studentski rad, itd)

5.1.1 Organizovanje naučno-tehnoloških konferencija

Od navedenih aktivnosti primarna poslovna aktivnost ICST-a jeste organizovanje naučnih konferencija koje su, pored tradicionalnih oblasti računarskih nauka i inženjerstva, tematski fokusirane ka društvenom uticaju Informacionih i komunikacionih tehnologija (ICT). Stoga ICST konferencije pokrivaju teme kao što su korišćenje tehnologija u medicini, umetnosti, nanotehnologijama, digitalnoj i elektronskoj forenzici, robotici i srodnim oblastima. Na ovaj način ICST podržava i omogućava razmenu i širenje naučnih rezultata u novim i savremenim oblastima naučnog istraživanja.

Godišnje ICST organizuje preko 50 naučnih konferencija koje su međunarodnog tipa jer okupljaju međunarodnu naučnu zajednicu (profesore, doktorante i istraživače) i održavaju se na internacionalnom nivou (tradicionalno svake godine u drugom mestu, odnosno državi). Samo u 2011. godini ICST je organizovao konferencije u partnerstvu sa lokalnim univerzitetima i istraživačkim centrima u Španiji, Portugalu, Kini, Francuskoj, Danskoj, Irskoj, Italiji, Japanu, SAD-u, Grčkoj, Zanzibaru, i Velikoj Britaniji.

5.1.2 Učesnici u organizovanju konferencija

ICST je jedinstvena organizacija čiji članovi mogu da učestvuju u razvoju aktivnosti društva (predlažu i evaluiraju tematiku konferencija) koristeći internet tehnologije koje pružaju ICST članovima direktno učešće u aktivnostima kao i mogućnosti za formiranje strateških partnerstava, istraživačke saradnje i daljeg poslovnog razvoja.

Iza svake konferencije stoji organizacioni komitet koji služi mandat od godinu dana i ima značajnu funkciju u razvoju i organizovanju konferencije, pogotovo naučnih aspekata konferencije. Između ostalog, komitet je zadužen za donošenje odluka vezanih za tehnički program konferencije, selekciju govornika, kao i kontrolu kvaliteta

konferencije putem selekcije prihvaćenih naučnih radova. Odabrani stručni komitet konferencije učestvuje u organizaciji događaja na volonterskoj osnovi.

Pored stručnog komiteta volontera koji čine renomirani profesori, doktoranati i istraživači iz date oblasti, za organizaciju konferencija je takođe odgovoran ICST tim koji je sastavljen od: Organizatora konferencije koji je zadužen za upravljanje odnosima sa stručnim komitetom kao i za marketing konferencije; Korisničke podrške zadužene za komunikaciju sa kupcima (odgovaranje na njihove zahteve i pitanja); Menadžera za nabavke zaduženog za ugovaranje i rentiranje konferencijske sale, kao i organizovanje kateringa i kupovinu konferencijskog materijala; Finansijskog Menadžera zaduženog za kontrolu budžeta i vođenje novčanih tokova, Specijaliste za Informacione Tehnologije koji je odgovoran za održavanje i podršku elektronskog registracionog sistema kao i sistema za predaju radova. Na ovaj način su odgovornosti organizovanja i održavanja konferencije jasno podeljene između volonterske grupe stručnog komiteta i plaćenog osoblja.

5.1.3 Kompetitivna prednost na tržištu

U odnosu na druga naučna društva kao što su američke renomirane organizacije Institut inženjera elektrotehnike i elektronike (*Institute of Electrical and Electronics Engineers* ili skraćeno IEEE)⁴² i Informatičko udruženje (*Association for Computing Machinery* ili skraćeno ACM)⁴³, ICST se izdvaja jer omogućava besplatno članstvo, kao i popuste na kotizacije, dok učešće u organizaciji ICST konferencija nudi članovima profesionalni razvoj i mogućnosti za „networking-om“ i sticanjem značajnih kontakata iz date oblasti.

Osim besplatnog članstva, kompetitivna prednost organizacije ICST leži u mreži partnerstava (sa univerzitetima, istraživačkim centrima i informatičkim kompanijama) širom sveta, čija saradnja u organizaciji konferencije je od posebnog značaja za kvalitet finalnog proizvoda tj. same konferencije.

⁴² <http://www.ieee.org> od subote 5. maja 2012. god.

⁴³ <http://www.acm.org/> od subote 5. maja 2012. god.

5.2 Budžetiranje konferencije MoMuNet 2011

Institut ICST godišnje organizuje preko 50 međunarodnih naučno-tehnoloških konferencija. Stoga svaka konferencija se, u svrhe budžetiranja, tretira kao organizaciona jedinica čiji budžet se pojedinačno sastavlja, kontroliše i revidira.

U nastavku će biti prikazan proces budžetiranja konferencije *Mobile Multimedia Networks 2011* ili skraćeno MoMuNet 2011 koji prati već navedene tri faze:

1. *Prvi budžet*: kreiranje inicijalnog budžeta na osnovu preliminarnih procena troškova i prihoda
2. *Drugi budžet*: revidiranje i formiranje budžeta na osnovu procena o broju učesnika nakon „Roka za predaju radova“ i
3. *Finalni budžet*: ponovno revidiranje i finaliziranje budžeta na osnovu procena o broju učesnika nakon „Roka za prihvatanje radova“.

Prvi budžet konferencije MoMuNet 2011 je izrađen 12 meseci unapred, odnosno u junu 2010. godine, a predviđanje broja učesnika se vršilo na osnovu istorijskih podataka konferencije i na osnovu realnih očekivanja komiteta po pitanju razvoja samog događaja. S obzirom da je konferencija MoMuNet u 2010. imala 145 posetioca, a ova konferencija istorijski ima prosečan godišnji rast broja posetioca od 20%, u 2011. se mogu očekivati 174 posetioca. Pritom, stručni komitet koji ima uticajnu ulogu u naučnoj zajednici procenjuje da svojim publicitetom može da uveća konferenciju za dodatnih 15%, što uvećava procene posetioca na 200 za MoMuNet u 2011. godini.

Na osnovu ove glavne pretpostavke da će u konferenciji MoMuNet 2011 učestvovati 200 posetioca, definišu se stavke budžeta, kako troškova tako i prihoda. Od tri dana konferencije, prvog dana se očekuje veći broj posetioca zahvaljujući *Keynote* govoru koji privlači najveći broj publike. Prema tome, za prvi i drugi dan konferencije se preliminarno rezerviše konferencijska sala koja ima kapacitet i do 250 osoba i košta 1,500 EUR po danu. Poslednjeg dana se očekuje znatno manje prisustvo i stoga se bukira sala od 700 EUR u koju mogu da stanu 150 osoba. Slično trošku konferencijske sale, za catering se

trošak procenjuje različito za svaki dan konferencije, u zavisnosti od procenjene posećenosti. Prema tome, prvog dana je budžetiran trošak keteringa, koji se sastoji od dve kafe pauze i ručka, za 200 procenjenih posetioca, dok se drugi i treći dan procena posetioca postepeno smanjuje. Drugog dana se očekuje 10% manje posetioca u odnosu na prvi dan, odnosno 180 osoba, dok se trećeg dana očekuje oko 15% manje od drugog dana, odnosno 150 posetioca. Obzirom da je gala večera trećeg dana konferencije, ovaj trošak se takođe budžetira za 150 osoba. Sa druge strane, konferencijski materijal se budžetira za maksimum 200 posetioca.

U konferencijske troškove se takođe ubraja i porez na dodatnu vrednosti ili skraćeno PDV. Evropska Unija je putem Direktive 2006/112/EC regulisala i obezbedila jednoobraznu primenu PDV sistema u svim državama članicama pri učestvovanju u ekonomskoj aktivnosti razmene dobara i usluga. Stoga je potrošač dobara ili usluga u EU dužan da plati PDV po fakturisanju, dok je prodavac dužan da na periodičnom (mesečnom ili kvartalnom, u zavisnosti od države) nivou prijavi i plati iznos PDV-a državnoj poreskoj upravi. U slučaju organizovanja naučnih konferencija član 52 gore navedene Direktive Evropske Unije nalaže da je mesto odnosno država u kojoj se fizički obavljaju naučne konferencije ujedno i mesto izvršenja navedenih usluga. Prema tome, sledeći propise EU, ICST fakturiše usluge organizacije naučnih konferencija uzimajući u obzir lokalni PDV zemlje u kojoj se organizuje konferencija umesto belgijskog PDV-a. U slučaju konferencije MoMuNet 2011, koja se održava u Nemačkoj, fakture kotizacija uključuju 19% nemačkog PDV-a. S druge strane, na troškove hrane, pića i smeštaja dobavljači naplaćuju 10% nemačkog PDV-a. Dakle, razlika između plaćenog PDV-a dobavljačima i naplaćenog PDV-a posetiocima konferencije se računa kao PDV trošak, koji na kraju kvartala ICST prijavljuje i plaća Nemačkoj poreskoj upravi. Prema tome, budžetirani iznos PDV troška od 13,799.95 EUR se izračunava na sledeći način: $((\text{Ukupni prihodi od prodaje kotizacija} + \text{Ukupni ostali prihodi}) * 19\%) - ((\text{Troškovi konf. Sale} + \text{Troškovi Audio vizuelne opreme} + \text{Troškovi keteringa} + \text{Troškovi materijala}) * 10\%)$.

Ostali troškovi predstavljeni u prvom budžetu, čije predviđanje ne zavisi od procene broja posetioca, kao što su indirektni troškovi i fiksni troškovi, su objašnjeni u nastavku analize budžeta.

Sa druge strane, budžetiranje prihoda u svojoj prvoj fazi izrade se bazira na broju posetioaca i njihovoj distribuciji prema kategoriji prihoda, odnosno kotizacija bez popusta, kotizacija sa popustom za članove i kotizacija za studente. Cene kotizacija su definisane u odnosu na prošlu godinu tako što su uvećane za 5%, a broj posetioaca je distribuiran prema ustanovljenom šablonu: 70% ili 140 kotizacija sa popustom za članove, 20% ili 40 kotizacija bez popusta, i 10% ili 20 kotizacija za studente. Navedene budžetirane kotizacije se odnose na ranu registraciju. S obzirom da se kotizacije kasne registracije retko kupuju, imaju neznatan doprinos u ukupnim prihodima od prodaje i zbog toga nisu uvrštene među budžetske kategorije prihoda.

Pored kotizacija, konferencija takođe prodaje dodatne proizvode, kao što su publikacija dodatne strane, ulaznica za dodatnu gala večeru i dodatan USB sa publikacijama rada, koje se takođe budžetiraju prema generalnom trendu prodaje navedenih proizvoda. Takođe prihodi od sponzora su uvršteni u prihode u prvom budžetu jer se budžetiraju nakon što je sponzor kao i željeni paket sponzorstva ugovorom utvrđen, što se u ovom slučaju reflektuje već u prvom budžetu.

Prvi budžet ukazuje na pozitivan poslovni rezultat od 48,452.55 EUR odnosno 38% ukupnih prihoda, što predstavlja poželjan rezultat u industriji konferencija.

Tabela 5. Prvi budžet konferencije MoMuNet 2011

BUDŽET KONFERENCIJE "MoMuNet 2011"
Berlin, Nemačka od 11.06.2011. do 13.06.2011.
(u EUR)

Kategorije troškova	Cena jedinice	Broj jedini	Ukupno
Konferencijska sala 1. dan	1500.00	1	1,500.00
Konferencijska sala 2. dan	1500.00	1	1,500.00
Konferencijska sala 3. dan	700.00	1	700.00
Ukupni troškovi najmljivanja konferencijske sale			3,700.00
Audio-vizelna oprema (mikrofon, projektor) 1. dan	350.00	1	350.00
Audio-vizelna oprema (mikrofon, projektor) 2. dan	350.00	1	350.00
Audio-vizelna oprema (mikrofon, projektor) 3. dan	350.00	1	350.00
Ukupni troškovi audio-vizuelne opreme			1,050.00
Ketering (2 kafe pauze i ručak) 1. dan	25.00	200	5,000.00
Ketering (2 kafe pauze i ručak) 2. dan	25.00	180	4,500.00
Ketering (2 kafe pauze i ručak) 3. dan	25.00	150	3,750.00
Gala večera	45.00	150	6,750.00
Ukupni troškovi keteringa			20,000.00
Bedž i program	1.50	200	300.00
Konferencijska torba	4.00	200	800.00
USB sa publikacijama radova	5.00	200	1,000.00
Ukupni troškovi materijala			2,100.00
Plata menadžera konferencije	6,600.00	1	6,600.00
Plate ostalog osoblja konferencija	6,720.00	1	6,720.00
Plate ostalog osoblja preduzeća	7,200.00	1	7,200.00
Naknada eksternim saradnicima	5,040.00	1	5,040.00
Ukupni troškovi plata i naknada			25,560.00
Troškovi marketinga (mailing liste itd.)	350.00	1	350.00
Trošak puta menadžera konferencije	1,500.00	1	1,500.00
Troškovi „Keynote“ spikera	1,000.00	1	1,000.00
Troškovi zgrade i održavanja	2,400.00	1	2,400.00
Troškovi Interneta, telefona i održavanja IT s	960.00	1	960.00
Porez (PDV)			18,282.45
UKUPNI TROŠKOVI			€ 76,902.45
Kategorije prihoda	Cena jedinice	Broj jedini	Ukupno
Kotizacija sa popustom za članove	549.00	140	76,860.00
Kotizacija	679.00	40	27,160.00
Kotizacija za studente	299.00	20	5,980.00
Ukupni prihodi od prodaje kotizacija			110,000.00
Naplata publikacije dodatne strane	130.00	0	0.00
Naplata ulaznice za dodatnu gala večeru	50.00	5	250.00
Naplata dodatnog USB-a sa publikovanim radovima	35.00	3	105.00
Ukupni ostali prihodi			355.00
Prihodi od sponzora	15,000.00	1	15,000.00
UKUPNI PRIHODI			€ 125,355.00
NETO DOBIT			€ 48,452.55

Prvi budžet konferencije MoMuNet 2011 je revidiran nakon „Roka za predaju radova“, koji ukazuje broj predatih naučnih radova na osnovu čega se može preciznije proceniti broj posetioca. Dakle pet meseci pre održavanja konferencije, odnosno u januaru 2011., kreiran je drugi budžet konferencije, koji reflektuje sledeće promene u odnosu na prvi budžet:

- Na osnovu 300 predatih radova i očekivane prolaznosti od 50% (o kojoj odlučuje stručni komitet, u zavisnosti od kvaliteta samih radova), broj očekivanih posetioca je 150, prema čemu se revidiraju budžetske stavke kao što su varijabilni troškovi i prihodi.
- Trošak konferencijske sale se koriguje tako što se rezerviše manja sala od prethodne, za 100-150 ljudi, za svaki dan konferencije iako se očekuje manja posećenost drugog i trećeg dana. Međutim, s obzirom da program još nije utvrđen nije moguće tačno proceniti broj posetioca za svaki dan konferencije, zbog čega se preliminarno bukira ista sala.
- Sledeći istu logiku, troškovi keterigna se takođe koriguju, odnosno smanjuju tako što se bukiraju za grupu od 100-150 gostiju.
- Troškovi konferencijskog materijala su takođe srazmerno umanjeni u odnosu na prethodnu verziju budžeta, sa 200 na 150 jedinica.
- Što se prihoda tiče, predviđenih 150 kotizacija se distribuiraju prema ključu 70% kotizacija sa popustom za članove, 20% kotizacija bez popusta i 10% studentskih kotizacija.

Kao rezultat smanjenja očekivanih učesnika u konferenciji, revidirani budžet ili drugi budžet prikazuje manju očekivanu neto dobit u odnosu na prvi budžet za 15,592.50 EUR ili 32%. Međutim, očekivani odnos neto dobiti i prihoda je u drugom budžetu 33.5%, što predstavlja smanjenje za svega 5% u odnosu na prethodni budžet. Bez obzira na umanjeње očekivani poslovni rezultat drugog budžeta ukazuje na finansijski uspeh.

Tabela 6. Drugi budžet konferencije MoMuNet 2011

BUDŽET KONFERENCIJE "MoMuNet 2011"
Berlin, Nemačka od 11.06.2011. do 13.06.2011.
(u EUR)

Kategorije troškova	Cena jedinice	Broj jedini	Ukupno
Konferencijska sala 1. dan	700.00	1	700.00
Konferencijska sala 2. dan	700.00	1	700.00
Konferencijska sala 3. dan	700.00	1	700.00
Ukupni troškovi najmljivanja konferencijske sale			2,100.00
Audio-vizelna oprema (mikrofon, projektor) 1. dan	350.00	1	350.00
Audio-vizelna oprema (mikrofon, projektor) 2. dan	350.00	1	350.00
Audio-vizelna oprema (mikrofon, projektor) 3. dan	350.00	1	350.00
Ukupni troškovi audio-vizuelne opreme			1,050.00
Ketering (2 kafe pauze i ručak) 1. dan	25.00	150	3,750.00
Ketering (2 kafe pauze i ručak) 2. dan	25.00	130	3,250.00
Ketering (2 kafe pauze i ručak) 3. dan	25.00	110	2,750.00
Gala večera	45.00	110	4,950.00
Ukupni troškovi kateringa			14,700.00
Bedž i program	1.50	150	225.00
Konferencijska torba	4.00	150	600.00
USB sa publikacijama radova	5.00	150	750.00
Ukupni troškovi materijala			1,575.00
Plata menadžera konferencije	6,600.00	1	6,600.00
Plate ostalog osoblja konferencija	6,720.00	1	6,720.00
Plate ostalog osoblja preduzeća	7,200.00	1	7,200.00
Naknada eksternim saradnicima	5,040.00	1	5,040.00
Ukupni troškovi plata i naknada			25,560.00
Troškovi marketinga (mailing liste itd.)	350.00	1	350.00
Trošak puta menadžera konferencije	1,500.00	1	1,500.00
Troškovi „Keynote“ spikera	1,000.00	1	1,000.00
Troškovi zgrade i održavanja	2,400.00	1	2,400.00
Troškovi Interneta, telefona i održavanja IT sistema	960.00	1	960.00
Porez (PDV)			13,799.95
UKUPNI TROŠKOVI			€ 64,994.95
Kategorije prihoda	Cena jedinice	Broj jedini	Ukupno
Kotizacija sa popustom za članove	549.00	105	57,645.00
Kotizacija	679.00	30	20,370.00
Kotizacija za studente	299.00	15	4,485.00
Ukupni prihodi od prodaje kotizacija			82,500.00
Naplata publikacije dodatne strane	130.00	0	0.00
Naplata ulaznice za dodatnu gala večeru	50.00	5	250.00
Naplata dodatnog USB-a sa publikovanim radovima	35.00	3	105.00
Ukupni ostali prihodi			355.00
Prihodi od sponzora	15,000.00	1	15,000.00
UKUPNI PRIHODI			€ 97,855.00
NETO DOBIT			€ 32,860.05

Nakon „Roka za prihvatanje radova“ se definiše tačan broj prihvaćenih radova koji ujedno predstavlja i očekivani broj učesnika u konferenciji. Prema tome, u aprilu 2011. se budžet konferencije MoMuNet finalizirao na osnovu prihvaćenih 150 naučnih radova. Ujedno je komisija kreirala program konferencije na osnovu kojeg se može proceniti broj učesnika svakog dana konferencije.

Prvog dana se očekuju svih 150 učesnika, dok se drugog očekuje 100 prisutnih a poslednjeg trećeg dana samo 75. Prema tim podacima se konferencijska sala i katering potvrđuju dobavljačima, a finalni budžet reflektuje pomenute promene.

Na osnovu toga, poslovni rezultat se očekuje da bude veći nego što je prognozirano u prethodnom budžetu. Neto dobit od 36,496 EUR ili 37% od Ukupnih Prihoda predstavlja zanemarljiv finansijski uspeh.

Tabela 7. Finalni budžet konferencije MoMuNet 2011.

BUDŽET KONFERENCIJE "MoMuNet 2011"
Berlin, Nemačka od 11.06.2011. do 13.06.2011.
(u EUR)

Kategorije troškova	Cena jedinice	Broj jedini	Ukupno
Konferencijska sala 1. dan	700.00	1	700.00
Konferencijska sala 2. dan	420.00	1	420.00
Konferencijska sala 3. dan	140.00	1	140.00
Ukupni troškovi najamljivanja konferencijske sale			1,260.00
Audio-vizelna oprema (mikrofon, projektor) 1. dan	350.00	1	350.00
Audio-vizelna oprema (mikrofon, projektor) 2. dan	350.00	1	350.00
Audio-vizelna oprema (mikrofon, projektor) 3. dan	350.00	1	350.00
Ukupni troškovi audio-vizuelne opreme			1,050.00
Ketering (2 kafe pauze i ručak) 1. dan	25.00	150	3,750.00
Ketering (2 kafe pauze i ručak) 2. dan	25.00	100	2,500.00
Ketering (2 kafe pauze i ručak) 3. dan	25.00	75	1,875.00
Gala večera	45.00	75	3,375.00
Ukupni troškovi keteringa			11,500.00
Bedž i program	1.50	150	225.00
Konferencijska torba	4.00	150	600.00
USB sa publikacijama radova	5.00	150	750.00
Ukupni troškovi materijala			1,575.00
Plata menadžera konferencije	6,600.00	1	6,600.00
Plate ostalog osoblja konferencija	6,720.00	1	6,720.00
Plate ostalog osoblja preduzeća	7,200.00	1	7,200.00
Naknada eksternim saradnicima	5,040.00	1	5,040.00
Ukupni troškovi plata i naknada			25,560.00
Troškovi marketinga (mailing liste itd.)	350.00	1	350.00
Trošak puta menadžera konferencije	1,500.00	1	1,500.00
Troškovi „Keynote“ spikera	1,000.00	1	1,000.00
Troškovi zgrade i održavanja	2,400.00	1	2,400.00
Troškovi Interneta, telefona i održavanja IT sistem	960.00	1	960.00
Porez (PDV)			14,203.95
UKUPNI TROŠKOVI			€ 61,358.95
Kategorije prihoda	Cena jedinice	Broj jedini	Ukupno
Kotizacija sa popustom za članove	549.00	105	57,645.00
Kotizacija	679.00	30	20,370.00
Kotizacija za studente	299.00	15	4,485.00
Ukupni prihodi od prodaje kotizacija			82,500.00
Naplata publikacije dodatne strane	130.00	0	0.00
Naplata ulaznice za dodatnu gala večeru	50.00	5	250.00
Naplata dodatnog USB-a sa publikovanim radovima	35.00	3	105.00
Ukupni ostali prihodi			355.00
Prihodi od sponzora	15,000.00	1	15,000.00
UKUPNI PRIHODI			€ 97,855.00
NETO DOBIT			€ 36,496.05

5.2.1 Analiza komponenata budžeta

Finalni budžet konferencije MoMuNet 2011 se razlaže na komponente radi dalje analize operativnog leveridža, koja će biti obrađena u narednom poglavlju.

U ovom poglavlju razmatraće se osnovne komponente budžeta, kao i njihova podela, koja se uglavnom odnosi na troškove.

Naime, direktni troškovi se direktno odnose na nosioca troškova pa su, shodno tome, direktno „vezani“ za ovaj projekat odnosno konferenciju. U tabeli 8. su izloženi direktni troškovi MoMuNet 2011 konferencije kao i njihove vrednosti.

Tabela 8. Direktni troškovi konferencije MoMuNet 2011.

Kategorije direktnih troškova	Vrednosti u EUR
Ukupni troškovi najmljivanja konferencijske sale	1,260.00
Ukupni troškovi audio-vizuelne opreme	1,050.00
Ukupni troškovi kateringa	11,500.00
Ukupni troškovi materijala	1,575.00
Troškovi marketinga (mailing liste itd.)	350.00
Trošak puta menadžera konferencije	1,500.00
Troškovi „Keynote“ spikera	1,000.00
Porez (PDV)	14,203.95
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI	32,438.95

Pored direktnih troškova, budžet konferencije „MoMuNet 2011“ takođe sadrži indirektno troškove, koji se ne mogu „vezati“ za nosioca troškova već se alociraju prema ključu. U Tabeli 9. su predstavljeni indirektni troškovi ove konferencije kao i ključ prema kome su kalkulisane vrednosti indirektnih troškova, koje su takođe predstavljene u budžetu „MoMuNet 2011“ konferencije.

Pri alokaciji indirektnih troškova „MoMuNet 2011“ konferencije se pretpostavlja da će firma u 2011.godini organizovati 50 konferencija, odnosno da će imati 50 nosioca troškova na koje se dele godišnji troškovi indirektnog tipa. Takođe se pretpostavlja da svaki menadžer konferencija godišnje organizuje 10 konferencija, dakle godišnji troškovi plate menadžera konferencije se dele na 10 nosioca troškova, tj. na 10 konferencija. U

budžetu konferencije „MoMuNet 2011“ je predstavljena plata menadžera ove konferencije i stoga alocirana je 1/10 navedene plate.

Tabela 9. Indirektni troškovi konferencije MoMuNet 2011.

Kategorije indirektnih troškova	Ključ	Kalkulacija vrednosti	Budžetirane Vrednosti
Plata menadžera konferencije	Godišnja plata menadžera konferencije/10 konferencija koje godišnje organizuje menadžer konferencije	$5500 \cdot 12 / 10$	€ 6,600.00
Plate ostalog osoblja konferencija	Godišnja plata ostalog osoblja/50 konferencija organizovanih u datoj godini	$((6000 + 3000 + 10000 + 3000 + 6000) \cdot 12) / 50$	€ 6,720.00
Plate ostalog osoblja preduzeća	Godišnja plata ostalog osoblja preduzeća/50 konferencija organizovanih u datoj godini	$((12000 + 3000 + 6000 + 3000 + 6000) \cdot 12) / 50$	€ 7,200.00
Naknada eksternim saradnicima	Godišnja naknada eksternim saradnicima/50 konferencija organizovanih u datoj godini	$((8000 + 8000 + 5000) \cdot 12) / 50$	€ 5,040.00
Ukupni troškovi plata i naknada			€ 25,560.00
Troškovi zgrade i održavanja	Godišnji troškovi zgrade i održavanja/50 organizovanih konferencija u datoj godini	$(10000 \cdot 12) / 50$	€ 2,400.00
Troškovi Interneta, telefona i održavanja IT	Godišnji troškovi/50 organizovanih konferencija u datoj godini	$(4000 \cdot 12) / 50$	€ 960.00
UKUPNI INDIREKTNİ TROŠKOVI			€ 28,920.00

Pored gore navedene podele na direktne i indirektne troškove, klasifikacija troškova na fiksne i varijabilne je od velikog značaja posebno za analizu odnosa troškova-prihoda- dobiti. Tabela 10. prikazuje sve fiksne troškove konferencije MoMuNet 2011 i njihove vrednosti, koje se ne menjaju u odnosu na povećanje ili smanjenje obima konferencije, odnosno broja posetioca izlagača.

Tabela 10. Fiksni troškovi konferencije MoMuNet 2011.

Kategorije fiksnih troškova	Budžetirane vrednosti
Ukupni troškovi audio-vizuelne opreme	€ 1,050.00
Ukupni troškovi plata i naknada	€ 25,560.00
Troškovi marketinga (mailing liste itd.)	€ 350.00
Trošak puta menadžera konferencije	€ 1,500.00
Troškovi „Keynote“ spikera	€ 1,000.00
Troškovi zgrade i održavanja	€ 2,400.00
Troškovi Interneta, telefona i održavanja IT	€ 960.00
UKUPNI FIKSNI TROŠKOVI	€ 32,820.00

Suprotno fiksnim troškovima, varijabilni troškovi konferencije su osetljivi na promene broja učesnika i pozitivno korelisani jer povećanje broja učesnika povećava vrednost datog varijabilnog troška, i obrnuto. Tabela 11. sadrži procenu varijabilnih troškova konferencije „MoMuNet 2011“.

Tabela 11. Varijabilni troškovi konferencije MoMuNet 2011

Kategorije varijabilnih troškova	Budžetirane vrednosti
Ukupni troškovi najmljivanja konferencijske sale	€ 1,260.00
Ukupni troškovi kateringa	€ 11,500.00
Ukupni troškovi materijala	€ 1,575.00
Porez (PDV)	€ 14,203.95
UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI	€ 28,538.95

Na osnovu ovih elemenata budžeta može se izvršiti analiza operativnog leveridža konferencije MoMuNet 2011 kao i analiza osetljivosti poslovnog rezultata na promene prodaje.

5.3 Analiza operativnog leveridža konferencije

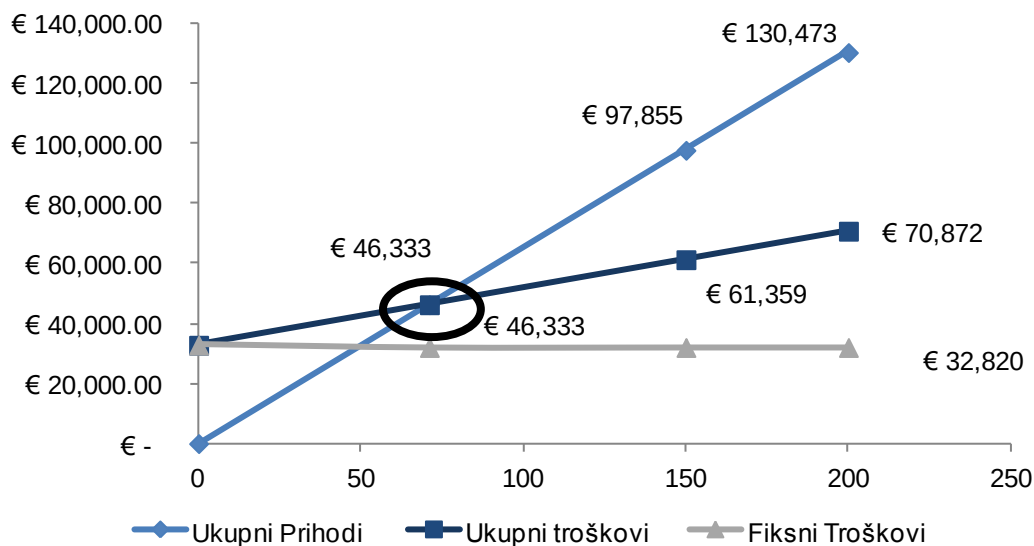
Analiza prelomne tačke se koristi da bi se utvrdio operativni leveridž preduzeća ili razmatrane organizacione jedinice, kao što je konferencija MoMuNet 2011. Analizom komponentata budžeta konferencije MoMuNet 2011 utvrđuje se količina prodatih kotizacija i prihoda od prodaje u EUR pri kojoj su prihodi i troškovi organizovanja konferencije izjednačeni. Naime, ustanovljena je vrednosna prelomna tačka od 46,333 EUR i količinska prelomna tačka od 71 jedinica.

Tabela 12. Izračunavanje prelomne tačke konferencije MoMuNet 2011.

FT (fiksni troškovi)	€ 32,820
VT (varijabilni troškovi)	€ 28,539
K (količina jedinica)	€ 150
C (cena jedinice)	€ 652
<i>Postupak izračunavanja:</i>	
Varijabilni troškovi po jedinici VT/K	€ 190.26
Procent VT u ceni VT% ((VT/K)/C*100)	29.16
Kontribicioni dobitak po jedinici KD (C-VT/K)	462.11
<i>Rezultati:</i>	
Prelomna tačka količine (FT/KD)	71
Prelomna tačka vrednosti (FT*100/100-VT%)	€ 46,333

Na grafičkom prikazu je obeležen presek Ukupnih prihoda i Ukupnih troškova, što ujedno predstavlja prelomnu tačku količine i vrednosti, ispod koje preduzeće snosi gubitak dok poslovanjem iznad prelomne tačke preduzeće ostvaruje dobit.

Grafikon 4. Prelomna tačka konferencije MoMuNet 2011



Analizom prelomne tačke se može ustanoviti da je planirani obim realizacije konferencije MoMuNet 2011 (Ukupni prihodi od 97,855 EUR i 150 učesnika) iznad prelomne tačke količine i vrednosti, odnosno da planiranim obimom konferencija ostvaruje profitabilno poslovanje.

5.3.1 Nivo poslovnog leveridža konferencije

Nivo poslovnog leveridža (DOL) je procentualna promena poslovnog profita koja proizilazi iz promene nivoa proizvodnje i prodaje, a izračunava se koristeći sledeću jednačinu: $DOL_{Q \text{ jedinica}} = Q / (Q - Q_{BE})$, gde Q_{BE} predstavlja količinsku prelomnu tačku.

Tabela 13. sadrži DOL različitih nivoa prodaje kotizacija, izračunatih na osnovu podataka finalnog budžeta konferencije MoMuNet 2011.

Tabela 13. DOL konferencije MoMuNet 2011

Q	EBIT	DOL
0	-€ 32,820.00	0
71	€ -	beskonačan
80	€ 4,148.56	8.89
100	€ 13,390.70	3.45
150	€ 36,496.05	1.90
180	€ 50,359.26	1.65
200	€ 59,601.40	1.55
250	€ 82,706.75	1.40
300	€ 105,812.10	1.31

Kao što se može uočiti iz Tabele 13., najveći DOL odgovara 80 jedinica odnosno prodatih kotizacija (8.89), što znači da promena prihoda od prodaje za 1% od 80 jedinica uzrokuje najveću promenu u EBIT-u od 8.89%. DOL ukazuje na osetljivost profita na promene u proizvodnji i prodaji, tako uključujući smanjenja kao i povećanja. Hipotetički gledano, smanjenje prihoda od prodaje kotizacija MoMuNet konferencije za 3% na poziciji od 80 kotizacija bi prouzrokovalo smanjenje u EBIT-u od 26.67%, dok hipotetičko uvećanje prihoda od prodaje za 3% bi donelo uvećanje u EBIT-u od 26.67%. Prema tome, koliko najveći DOL doprinosi najvećem uvećanju dobiti isto tako predstavlja najveći rizik od gubitka.

U poređenju sa tim, budžetom predviđena prodaja od 150 kotizacija MoMuNet 2011 konferencije ima DOL od 1.9%, što znači da svaka procentna promena prihoda od prodaje od 150 kotizacija uzrokuje skromnu promenu u EBIT-u koja je 1.9 puta veća. Analizom nivoa poslovnog leveridža ove konferencije se može utvrditi da je poslovni rizik relativno mali jer se očekuje poslovanje u uslovima relativno niskog poslovnog leveridža, koji podrazumeva da manji pad u prihodu od prodaje bi izazvao male poslovne gubitke.

5.4 Predviđanje i analiza novčanih tokova konferencije

Predviđanje novčanih tokova konferencije je tesno povezano sa njenim budžetiranjem. Naime, na osnovu sastavljenog i odobrenog budžeta konferencije, koji

sadrži očekivana primanja i izdatke za ceo životni ciklus proizvoda, kreira se novčani tok mesečnih novčanih priliva i odliva vezanih za datu konferenciju. Pri revidiranu budžeta konferencije revidira se i prognoza novčanih tokova.

S' obzirom da se budžet konferencije odnosi na životni ciklus proizvoda, odnosno konferencije, koji obuhvata vremenski period od godinu dana, prognoza novčanih tokova konferencije prikazuje novčani bilans za svaki mesec u datoj godini.

U tabeli 14. prikazan je predviđeni novčani tok za konferenciju MoMuNet 2011, gde se jasno oslikava vremenski raskorak između očekivanih primanja i očekivanih izdataka konferencije. Na osnovu datog primera se može uvideti da konferencijski troškovi nastaju u dužem vremenskom periodu, odnosno svakog meseca u godini, dok prihodi pristižu u određenom i ograničenom periodu između aprila i juna 2011. godine.

Indirektni troškovi nastaju svakog meseca jer se odnose na plate zaposlenih, dok su direktni troškovi konferencije MoMuNet 2011 koja se održava u junu raspoređeni na četiri meseca, tačnije od aprila do jula.

Za direktne troškove konferencije važe pretpostavke da se 20% ukupnih direktnih troškova utroši 2 meseca pre konferencije, 30% u mesecu pre konferencije, 30% u mesecu održavanja konferencije, i ostalih 20% u mesecu nakon konferencije. Dakle, direktni troškovi su usklađeni sa nastankom prihoda od konferencije tako što prvi deo direktnih troškova nastaje u mesecu kada dospeva prvi deo prihoda.

Novčani prilivi konferencije MoMuNet 2011 su ograničeni datumima „Otvaranja registracije za konferenciju“ (15. aprila), „Roka za finalnu predaju rada“ (15. maja) i danom početka konferencije (11. juna).

Prihodi od prodaje kotizacija se očekuju da pristižu nakon dana otvaranja registracije, koji je ujedno i „Rok za obaveštavanje autora prihvaćenih radova“ koji će imati priliku da izlažu svoj naučni rad na konferenciji. Međutim u ovom mesecu se očekuje da se samo 25% autora prihvaćenih radova registruje i plati kotizaciju. Ova procena se bazira na istorijskom praćenju registracije učesnika.

Već u narednom mesecu očekuje se da će se većina, odnosno 70% autora-izlagača, registrovati i uplatiti kotizaciju pošto je u tom mesecu „Rok za finalnu predaju rada“, koji ih obavezuje da završe registraciju da bi mogli da predaju finalni rad koji će biti potom i publikovan. U mesecu kada se održava konferencija očekuju se prihodi od prodaje kotizacija od samo 5%, koji se odnose na učesnike koji ne izlažu svoje radove već su samo posetioци konferencije. Takođe je bitno primetiti da se u mesecu kada se održava konferencija očekuju prihodi od sponzora, koji su procedurama ograničeni da se najmanje nedelju dana pre samog događaja transferišu na bankovski račun preduzeća organizatora konferencije.

Prema navedenim novčanim tokovima konferencije, pretpostavljeno početno stanje gotovinskog salda na početku godine je 10,000 EUR, što predstavlja profit od konferencija prethodne godina koji se jednako alocira svakoj konferenciji u 2011. godini kao početni saldo.

Tabela 14. prikazuje da na kraju 2011. godine očekivano završno stanje gotovinskog salda MoMuNet konferencije iznosi 46,496 EUR, što predstavlja uvećanje salda za 36,496 EUR.

Tabela 14. Predviđeni gotovinski tok konferencije MoMuNet 2011.

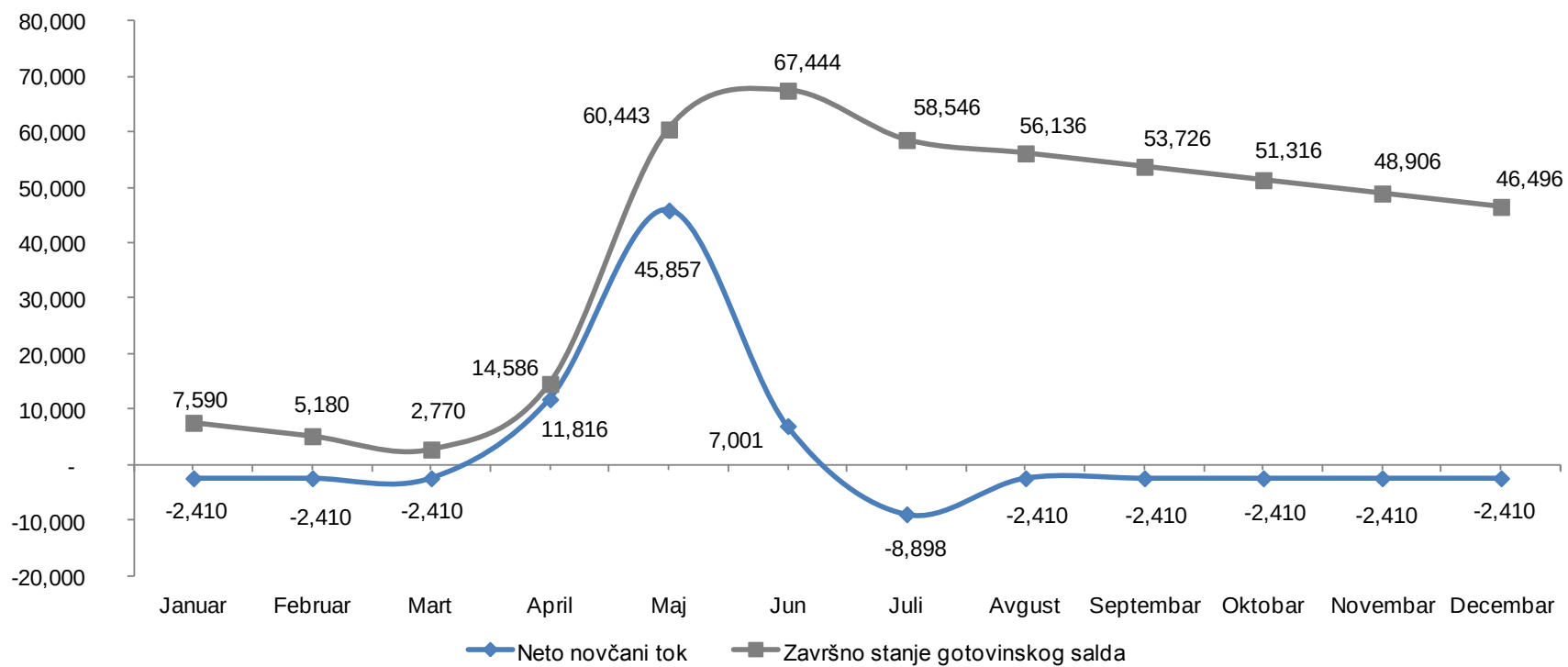
	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	Ukupno
Početno stanje gotovinskog salda	€ 10,000	€ 7,590	€ 5,180	€ 2,770	€ 14,586	€ 60,443	€ 67,444	€ 58,546	€ 56,136	€ 53,726	€ 51,316	€ 48,906	€ 436,643
Prihodi od prodaje				20,714	57,999	4,143							82,855
% ukupnih prihoda od prodaje				25%	70%	5%							100%
Prihodi od sponzora						15,000							15,000
Ukupni prilivi	-	-	-	20,714	57,999	19,143	-	-	-	-	-	-	97,855
Direktni troškovi				6,488	9,732	9,732	6,488						32,439
% ukupnih direktnih troškova				20%	30%	30%	20%						100%
Indirektni troškovi	2,410	2,410	2,410	2,410	2,410	2,410	2,410	2,410	2,410	2,410	2,410	2,410	28,920
% ukupnih indirektnih troškova	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100%
Ukupni odlivi	2,410	2,410	2,410	8,898	12,142	12,142	8,898	2,410	2,410	2,410	2,410	2,410	61,360
Neto novčani tok	(2,410)	(2,410)	(2,410)	11,816	45,857	7,001	(8,898)	(2,410)	(2,410)	(2,410)	(2,410)	(2,410)	36,496
Završno stanje gotovinskog salda	€ 7,590	€ 5,180	€ 2,770	€ 14,586	€ 60,443	€ 67,444	€ 58,546	€ 56,136	€ 53,726	€ 51,316	€ 48,906	€ 46,496	€ 473,139

Na Grafikonu 5. predstavljene su očekivane promene neto novčanih tokova i završnog stanja gotovinskog salda, koje ukazuju da će u periodu od januara do marta konferencija MoMuNet 2011 generisati gubitak koji se sastoji od indirektnih mesečnih troškova u iznosu od 2,410 EUR. Samim tim, u ovom periodu se očekuje smanjenje završnog stanja gotovinskog salda od 7,230 EUR, odnosno sa 10,000 EUR u januaru 2011. na 2,770 EUR u martu 2011, jer se ne očekuju novčani prilivi već samo odlivi.

U periodu od aprila do juna očekuje se da konferencija generiše neto novčane tokove koji su rastućeg trenda i putem kojih se postepeno uvećava završno stanje gotovinskog salda. U mesecu održavanja konferencije, u junu, završno stanje gotovinskog salda bi trebalo da dostigne maksimum od 67,444 EUR, dok već u narednom mesecu, neto novčani tokovi bi trebalo da dostignu najveći negativan iznos od -8,805 EUR što je prouzrokovano direktnim troškovima koji u mesecu nakon konferencije nisu nadoknađeni prihodima, kao što je to bio slučaj u prehodnom periodu od aprila do juna dok traje aktivna registracija učesnika.

Od jula do decembra očekivani neto novčani tokovi su negativni jer konferencija u ovim mesecima ne generiše prihode već samo indirektno mesečne troškove, koji umanjuju završno stanje gotovinskog salda za 12,050 EUR, sa 58,546 EUR u julu na prognoziranih 46,496 EUR u decembru 2011.

Grafikon 5. Novčani tokovi konferencije MoMuNet 2011



Analizom predviđenih novčanih tokova izrađenih na osnovu budžeta konferencije za 2011. godinu može se distinktno prepoznati period investiranja, koji traje od januara do marta 2011, koji sledi period efektuiranja ili ostvarivanja pozitivnog novčanog toka u trajanju od aprila do juna 2011. Zatim, druga polovina 2011. godine predstavlja ponovan period investiranja, koji podrazumeva novčane odlive i negativan neto novčani tok.

Bez obzira na negativne periode neto novčanog toka, završno stanje gotovinskog salda ni u jednom mesecu 2011. godine ne ukazuje na potencijalan rizik negativnog salda odnosno nelikvidnosti. Nasuprot, novčani tokovi konferencije MoMuNet 2011 obećavaju finansijsku stabilnost i kontinuiranu likvidnost ove organizacione jedinice kroz značajno uvećanje završnog gotovinskog salda u iznosu od 36,496 EUR u periodu od januara do decembra 2011.godine.

Zaključak

U ovom radu analizirani su mehanizmi efikasnog predviđanja i upravljanja poslovnim rezultatom, uključujući elemente budžetiranja i predviđanja novčanih tokova, sa osvrtom na marketing strategije i prednosti elektronskog poslovanja. Istraživanje je bazirano na pregledu teorijskih principa i njihove praktične implementacije na primeru jedne organizacije neprofitnog sektora koja posluje u industriji događaja.

Nakon analize teorijske osnove, ovaj rad je prikazao metode izrade i analize budžeta kao i predviđanja i analize novčanih tokova na primeru jedne organizacione jedinice instituta ICST, odnosno konferencije MoMuNet 2011. Analizom budžeta i operativnog leveridža konferencije utvrđeno je da planirani obim ove konferencije doprinosi stvaranju značajne neto dobiti sa relativno niskim nivoom poslovnog leveridža, što podrazumeva da su potencijalni gubici minimizirani.

Sa druge strane, analiza predviđenih novčanih tokova ove konferencije sugerise vremensku usklađenost novčanih priliva i odliva, tako uticajući na postepeno uvećanje završnog gotovinskog salda. Vremenska dinamika priliva i odliva novca prognozirana je shodno pretpostavkama o vremenskoj sekvenci plaćanja dobavljačima i naplatama potraživanja, koje su bazirane na istorijskim podacima MoMuNet konferencije. Rezultat analize novčanih tokova ne ukazuje na potencijalni rizik novčanog deficita, štaviše dokazuje suficit završnog gotovinskog salda. Navedeni rezultati nagoveštavaju dostižan finansijski rast proučene organizacione jedinice (konferencije MoMuNet 2011). Naime, planirana margina profita od 37% potvrđuje buduću finansijsku stabilnost i efikasnost ove organizacione jedinice, koja ne samo da je samoodrživa nego i pozitivno doprinosi celokupnoj finansijskoj perspektivi preduzeća.

Zbog prirode poslovanja u industriji događaja, finansijsko planiranje predstavlja izazov jer se odnosi na često nepredvidiv broj učesnika. Sa osvrtom na naučno-tehnološke konferencije, ovaj rad demonstrira da je pri planiranju i upravljanju poslovnim rezultatima krucijalno bazirati stavke u budžetu i novčanim tokovima na ispitanim

pretpostavkama na osnovu istorijskih podataka, poslovnih strategija, kao i industrijskih trendova.

Nesumnjivo, ovaj rad predstavlja potvrdu da uspešno poslovanje i finansijska stabilnost preduzeća, čija osnovna delatnost je organizacija događaja, u značajnoj meri zavise od efikasnog procesa računovodstvenog planiranja i upravljanja, koji podrazumeva budžetiranje i predviđanje novčanih tokova. Imajući u vidu da budžet, kao prikaz planiranih prihoda i rashoda, oslikava nivo profitabilnosti preduzeća, neophodno je uporedo sagledati predviđene novčane tokove, koji ukazuju na nivo likvidnosti preduzeća na osnovu planiranih poslovnih aktivnosti.

Na osnovu primera poslovanja neprofitne belgijske organizacije ICST, čija osnovna delatnost jeste organizovanje naučnih konferencija, u ovom radu istražene su funkcije predviđanja i upravljanja poslovnim rezultatom u ovom specifičnom sektoru poslovanja. Iako status neprofitnih organizacija onemogućava da ovaj tip preduzeća posluje isključivo radi ostvarivanja dobiti (već takođe mora da ispunjava društveno korisne ciljeve), predviđanje i upravljanje poslovnim rezultatom je primenljivo i štaviše korisno neprofitnim organizacijama da bi se pospešila finansijska održivost i obezbedio kontinuitet poslovanja.

Prema tome, u ovom radu analizirani su mehanizmi predviđanja i upravljanja poslovnim rezultatom i demonstrirano je da njihova primena u domenu poslovanja neprofitnih organizacija iz industrije događaja vodi ka smanjenju rizika od neprofitabilnosti i nelikvidnosti, što je bila početna hipoteza. Na taj način, ovaj rad motiviše dalja istraživanja primene teorijskih principa finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru poslovanja koji se i ubrzano razvija i unapređuje, kako u svetu tako i u Srbiji.

Literatura

- [1] Antić, Lj. I Novičević, B. (2011), „Budžetiranje na nultoj osnovi i budžetiranje zasnovano na aktivnostima kao alternativni sistemi računovodstvenog planiranja“, *Ekonomске teme*, Ekonomski Fakultet Univerziteta u Nišu, No. 2, str. 379-396.
- [2] Benković, S. (2007), *Budžetiranje kapitala*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [3] Bjelić P. (2000), *Elektronsko Trgovanje: Elektronsko poslovanje u međunarodnoj trgovini*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
- [4] Davidson, R. (2007), „EIBTM 2007 Industry Trends & Market Share Report“, <http://www.eibtm.com>.
- [5] Fakultet organizacionih nauka (2009), „Budžetiranje specijalnih događaja“, Beograd. <http://proorg.fon.rs/Pages/Default.aspx>
- [6] Fakultet organizacionih nauka (2009), „Organizacija specijalnih događaja“, Beograd. <http://proorg.fon.rs/Pages/Default.aspx>
- [7] Filipović V. (2006), „Menadžment prodaje“, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [8] Hansmann H. (1980), „The Role of Nonprofit Enterprise“, *The Yale Law Journal*, Vol. 89, No.5.
- [9] Hansmann H. (1987), „Economic Theories of the Nonprofit Sector“, *The Nonprofit Sector*, Yale University Press.
- [10] Ivaniš, M. (2008), *Upravljanje Finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [11] Kolin M., Paunović Ž., (2007), „Neprofitni sektor i socijalna preduzeća“, *Godišnjak*, Fakultet političkih nauka, Beograd.
- [12] Kotler, P. i Keller, K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd.
- [13] Kotler, P. (1979), „Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations“, *Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 1.

[14] Miljević, M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u istočnom Sarajevu, Filozofski Fakultet, Pale.

[15] *Official Journal of the European Communities* (2000), „Directive 2000/31/EC“ , Brisel.

[16] Paunović, B. i Zipovski, D. (2011), *Poslovni plan: Vodič za izradu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.

[17] Petrović, Z. (2009), *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

[18] Pivac, T. (2011) „Menadžment događaja (skripta)“, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, PMF, Novi Sad.

[19] Salamon L. i Anheier H. (1996) „Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationally“, The John Hopkins University, Institute for Policy Studies.

[20] Ujedinjene Nacije (2003) „Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts“, Handbook of National Accounting, New York.

[21] Van Horne, J. i Wachowicz J. M. Jr. (2007), *Osnovi Finansijskog Menadžmenta* Datastatus, Beograd.

[22] Vasilevska, Ž. et al. (1999), „Kako osnovati i registrovati nevladinu organizaciju“, Centar za razvoj neprofitnog sektora, Beograd.

Internet izvori:

Convention Industry Council- APEX Industry Glossary

<http://www.conventionindustry.org/StandardsPractices/APEX/glossary.aspx>

ICCA (International Congress and Convention Association) <http://www.iccaworld.com/>

EIBTM (The Global Meetings & Events Exhibition) <http://www.eibtm.com/>

European Commission

http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/vat/traders/invoicing_rules/index_en.htm#e_invoicing

European Commission- European Statistics <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Giving in Europe: European Cross-Border Giving Database www.givingineurope.org

The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project www.jhu.edu/cnp

The Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) <http://www.ieee.org>

The Association for Computing Machinery (ACM) <http://www.acm.org/>