

Dimitrije Bužarovski
MUZIKONOMIJA
UVOD U MUZIČKI MENADŽMENT,
EKONOMIJU I MARKETING

Niš, 2014.

Dimitrije Bužarovski

MUZIKONOMIJA

UVOD U MUZIČKI MENADŽMENT,
EKONOMIJU I MARKETING

Dijagrame, tabele, grafikone,
tehničko uređenje teksta i indeksa uradila
Trena Jordanoska

Niš, 2014.

SADRŽAJ

Predgovor.....	1
UVOD – OSNOVNI KONCEPTI.....	9
Ekonomski dobiti	11
Resursi	15
Racionalni lični interes, cena šanse	15
Komparativna prednost, razmena.....	17
Organizacija, menadžment	19
Menadžer	22
Menadžerske uloge	23
Međuljudske uloge	24
Informacijske uloge.....	25
Odlučivačke uloge	25
Menadžerske veštine	26
Proizvodnja	28
Specijalizacija i trgovanje	31
Tržiste	32
Strukturni modeli tržista	33
Kružni tok ekonomije	36
Privatni sektor	36
Javni sektor.....	38
Četiri P marketinškog miksa	43
Okruženje	45
Spoljno okruženje.....	46
Okruženje prema zadatku	48
Unutrašnje okruženje.....	49
Marketinški pristup okruženju	50
Organizacijski odgovor okruženju	53
Etička i društvena pitanja	54
 MENADŽMENT I MUZIKONOMIJA.....	 61
Planiranje i odlučivanje	63
Planiranje.....	63
Odlučivanje	76
Organizovanje.....	79
Dizajn radnog mesta.....	79

Organizacijski dizajn	82
Promene i inovacije.....	87
Kadrovska menadžment	88
Rukovođenje.....	90
Osnovni elementi rukovođenja.....	92
Motivacija.....	96
Motivacione strategije.....	98
Međuljudski odnosi i komunikacija	100
Komunikacijski oblici	102
Neformalna komunikacija.....	104
Radne grupe i timovi.....	106
Kontrola.....	107
Operativna kontrola	109
Finansijska kontrola.....	109
Strukturalna i strateška kontrola	111
Kontrola kvaliteta	112
Informacijska tehnologija i kontrola.....	113
EKONOMIJA I MUZIKONOMIJA.....	115
Uvod u sistem cena – tražnja i ponuda.....	117
Osnove tržišta proizvoda i usluga	129
Elasticitet	129
Izbor korisnika	133
Korisnički višak.....	135
Analiza indiferentnosti.....	136
Budžetska linija.....	137
Korisnički ekvilibrijum	138
Postavljanje krive tražnje na osnovu promena budžetske linije	139
Troškovi proizvodnje	140
Proračun troškova.....	144
Ekonomija obima i kriva dugoročnih troškova	149
Tržište proizvoda i usluga i maksimizacija profita	150
Marginalni prihodi i marginalni troškovi	151
Savršena konkurenčija nasuprot monopola.....	155
Maksimizacija profita u savršenoj konkurenčiji	155
Zona gubitka	157
Monopolistička kriva tražnje	160
Upoređenje savršene konkurenčije i monopolija.....	161
Tržište resursa.....	163
Marginalni prihod proizvoda i marginalni trošak faktora.....	165
Monopsonist.....	168

Tržište rada.....	170
Ostala pitanja resursa	172
MARKETING I MUZIKONOMIJA	175
Planiranje i odlučivanje	177
Proces odlučivanja korisnika.....	180
Marketing preduzeća prema preduzeću	183
Segmentacija i određenje ciljnog tržišta.....	185
Razvitak proizvoda i usluga.....	189
Brendiranje	190
Pakovanje	191
Garancija.....	192
Razvitak novih proizvoda	192
Marketing usluga	194
Marketing neprofitnih organizacija	195
Strategija cena	196
Distribucija proizvoda i usluga.....	198
Promotivni miks	202
Reklama.....	205
Odnosi sa javnošću	209
Promocije (unapređenje prodaje).....	210
Lična prodaja.....	211
Direktna prodaja i internet prodaja	211
Prodaja.....	211
Indeks	213

Predgovor

Termin muzikonomija je treći izbor za naslov ove knjige koju sam započeo u okviru postdoktorskog Fulbrajtovog programa 1999/2000. godine na Koledžu za biznis Državnog univerziteta u Arizoni, SAD. Prva varijanta je bila knjiga o muzičkom menadžmentu koja je trebalo da pomogne sve većem broju muzičkih menadžera da svoje aktivnosti oblikuju pomoću saznanja već razvijenih teorijskih i praktičnih disciplina. Pored menadžmenta, deo publikacije obuhvatale su i druge discipline, i to, pre svega, ekonomija i marketing, koje su baza za razumevanje i programiranje menadžerskih aktivnosti.

Osnovu projekta čini veza sa magistarskim programom *Menadžment u kulturi i umetnosti*, koji je realizovan sa profesorima iz SAD i Evrope u dve akademске godine (1996/97. i 1997/98) na Fakultetu muzičkih umetnosti u Skoplju. Njegov dizajn je uključivao tri spomenute discipline (ekonomiju, menadžment i marketing) i kurseve iz autorskog prava, statistike, informatike i računovodstva. Ovaj program je bio prvi u ovakovom vidu u okviru balkanskih prostora i odgovarao je periodu tranzicije u kom su se nalazile ekonomije bivših socijalističkih zemalja. Uspeh programa i poseban značaj koji je imao na promenu svesti o profesionalnom menadžmentu uticao je na uvođenje nastavnog predmeta *Menadžment u kulturi* na postdiplomskim studijama FMU u Skoplju. Po povratku iz SAD, 2001. godine, deo ove knjige iz izvorne engleske verzije preveo sam na makedonski jezik, sa novim naslovom *Uvod u muzički biznis*. Finalna verzija, na srpskom jeziku, podstaknuta je uvođenjem novog nastavnog predmeta *Menadžment u kulturi* na Fakultetu umetnosti u Nišu 2012. godine.

Struktura prve verzije knjige iz 1999/2000. godine odražava ono što sam u tom trenutku smatrao da je neophodno iz teorijskog, ali i iz praktičnog pristupa problemu. Moje dugogodišnje menadžersko iskustvo u različitim institucijama je pomoglo da direktno sagledam ono što mi je nedostajalo u znanju iz te oblasti. Umesto rešavanja problema intuicijom i tehnikom *pokušaj i greška* (trial and error), shvatio sam da postoje gotova i proverena rešenja. U ovom smislu, pored samog menadžmenta, javila se potreba za boljim poznavanjem ekonomije i marketinga, ali pored njih, u osnovnim crtama, i autorskog prava, računovodstva i statistike, što je bilo identično sa dizajnom programa koji je bio izведен od 1996. do 1998. na Fakultetu muzičkih umetnosti u Skoplju.

Pojedine dileme u proteklom periodu odlagale su finalizaciju knjige i njeni štampanje. Prva dilema odnosila se na sam naslov knjige, jer termini *muzički menadžment* i, kasnije, *muzički biznis* nisu obuhvatali ekonomske i marketinške aspekte savremene muzičke kulture. Termin muzički biznis podrazumejava profitne organizacije i izvan njega ostaje veći deo muzičkih institucija koje rade na neprofitnim osnovama, ili su deo javnog sektora, a u suštini imaju slične menadžerske, ekonomske i marketinške principe. S druge strane, i pored postojanja značajnog broja teorijskih radova o *ekonomiji muzike*, među kojima su

posebno značajni radovi posle šezdesetih godina XX veka, kada muzička industrija doživljava pravu eksploziju izazvanu globalizacijom i razvitkom popularnih žanrova; ekonomija muzike do danas nije uobličena, a njeni delovi se često sreću u radovima iz područja filozofije i sociologije muzike.

Tražeći najadekvatnije rešenje za teorijske i praktične aspekte muzičkog menadžmenta, došao sam do termina *muzikonomija* (engl. musicconomics). Termin je proizašao iz analogije sa nazivom *ekonomija* (očkoš gr. domaćinstvo, i vjeω gr. menadžment, odnosno vođenje, distribucija domaćinstva). Zamenom domaćinstva (očkoš-a) muzikom, dobija se termin *muzikonomija*. Guglovim pregledom ustanovio sam da se on javlja u više tekstova koji se na jedan ili drugi način odnose na ekonomiju muzike, a najviše je upotrebljavan na holandskom govornom području kao *muzikonomie*. Uvođenjem ovog termina smatrao sam da je rešena dugogodišnja dilema ne samo u vezi sa naslovom ove knjige, nego i sa nazivom *discipline* koja bi kao polaznu tačku koristila muzički menadžment, i u širem smislu pokrivala sve discipline koje se bave muzičkom ekonomijom.

Glavni koncepti su bili preuzeti iz radova koji su mi kao osnovna udžbenička i teorijska literatura iz SAD-a u oblasti menadžmenta, ekonomije i marketinga služili prilikom pisanja prve verzije knjige:

Ricky Griffin, *Management* (fifth edition), Houghton Mifflin, Boston, 1995.

William Boyes and Michael Melvin, *Microeconomics* (fourth edition), Houghton Mifflin, Boston, 1999.

Philip Kotler and Gary Armstrong, *Marketing: An Introduction* (fourth edition), Prentice Hall, New Jersey, 1997.

Prihvatanje njihovih definicija značilo je i prihvatanje stanovišta teorijskih škola kojima oni pripadaju. Kao i kod ostalih naučnih discipline, određivanje predmeta i metoda je pod snažnim uticajem pripadnosti autora određenim filozofskim smerovima. Struktura discipline time dobija format koji odgovara pripadnosti, odnosno ubeđenju određenog autora. U ovom smislu zbog uticaja marksističkog smera, ekonomija kao teorijska disciplina je kod nas bila nazivana *politička ekonomija*. Tako, na primer, u *Enciklopediji Leksikografskog zavoda, ekonomске nauke* su definisane kao

...društvene nauke koje proučavaju odnose među ljudima u procesu proizvodnje, razmjene, raspodjele i potrošnje materijalnih dobara...

...Tako se među ekonomске nauke (što znači da nisu navedene sve m.p.) ubrajaju: *politička ekonomija, ekonomika, ekonomска politika, finansije, ekonomска povijest i historija ekonomске misli*. Donekle bi se u širem smislu moglo ovamo uvrstiti i discipline kao što su *ekonomski geografija i ekonomski statistika*, koje se nalaze na granici između ekonomskih i drugih prirodnih i društvenih nauka.

Politička ekonomija, u užem smislu rječi, proučava zakone postanka, razvitka i propadanja određene društveno-ekonomске formacije; u širem smislu ona istražuje najprije posebne zakone svakog pojedinog stupnja u razvitku proizvodnje i raspodjele dobara, a potom ustanavljuje one opće zakone koji se

redovito pojavljuju na svim stupnjevima društvene historije – u svim društveno-ekonomskim formacijama.¹

Pošto cilj ovog rada nije da kritički razmatra različita polazna stanovišta ekonomskih teorija, ovaj primer smo naveli u želji da ukažemo na teorijsku klimu, odnosno na ono što se godinama izučavalo u socijalističkom obrazovnom sistemu. Resursi prema toj teoriji su bili podeljeni u proizvodna sredstva (zemlja i kapital) i proizvodne snage (rad) da bi se došlo do „društvenoekonomskih formacija koje su bile rezultat *proizvodnih odnosa*“.²

Istorija našeg područja interesa *muzikonomije* počinje još u antici u Platonovim spisima (*Država*, *Zakoni*) i Aristotelovim (*Politika*). Aristotelov koncept izdvaja *slobodnog čoveka* kao onog koji se muzikom bavi iz dokolice, a ne radi finansijske koristi. Ovaj koncept će biti dalje razvijen u podeli slobodnih i mehaničkih veština (Boecije). Ujedno, kao i kod Platona (u *Gozbi*, gde Eriksimah šalje sviračicu da zabavlja žene, [176e]), muzika među prvima ulazi u krug ekonomske kategorije *usluga*.

U sledećim periodima, a posebno u prosvetiteljstvu, ekonomski aspekti muzike postaju sastavni deo problema kojima se bavi filozofija muzike. Od autora koji pišu o muzici posebno značajan je Adam Smit, koji se smatra jednim od osnivača *ekonomije* kao teorijske discipline.³ U XIX i XX veku mnogo veći prostor bavljenju ekonomskim problemima muzike nalazimo kod autora koji se bave sociologijom muzike. Tako, na primer, autor prve sociologije muzike kod nas Ivo Supićić⁴ u delu *Muzika u društvu – vodič kroz sociologiju* (proširena verzija *Elementi sociologije muzike*), posebno poglavje posvećuje *muzici i ekonomiji*.⁵ Ovo preklapanje područja sociologije i ekonomije muzike nalaže precizno određenje predmeta i metoda discipline. U ovakovom sociološko-ekonomskom duhu napisan je značajan broj knjiga i članaka u kojima su se autori tematski bavili popularnom muzikom i posebno muzičkom industrijom.

Uvođenjem koncepta *muzičke industrije*, koja je koncentrisana oko proizvođača fonograma, još više je istaknut ekonomski značaj muzike. Izveštaji Međunarodne asocijacije fonogramske industrije (International Federation of Phonographic Industry – IFPI) ilustracija su za sve veći zahvat tržišta koji osvaja muzika, posebno u digitalnom domenu. I pored očiglednog interesa teorijskih radova o „profitnoj muzici“, ostali žanrovi, a posebno klasična muzika, nisu zanemareni, jer veliki broj institucija koje se bave promocijom i izvođenjem klasične muzike (osobito opere i baleta) ima prihode koji se, i po

¹ Jugoslavenski leksikografski zavod, Ekonomске nauke, *Enciklopedija Leksikografskog zavoda* (drugo izdanje), II tom, Jugoslavenski leksikografski zavod, Zagreb, 1967, 210.

² ibid.

³ Dimitrije Bužarovski, *Istorija estetike muzike*, Fakultet umetnosti u Nišu, 2013, 132.

⁴ Ivo Supićić, *Elementi sociologije muzike*, Jugoslavenska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb, 1964.

⁵ Ivo Supićić, *Music in Society: A Guide to the Sociology of Music*, Pendragon Press, Stuyvesant, NY, 1987, 221–252.

stabilnosti i po veličini, mogu takmičiti sa popularnim žanrovima. Zato se aspekti ekonomije muzike podjednako nalaze i u knjigama posvećenim drugim problemima, kao na primer, *Muškarci, žene i klaviri*,⁶ koja istoriju klavira često prati kroz ekonomske parametre (na primer, Austrija: 4. „Klavir postaje biznis“⁷ ili 7. „Ko može sebi priuštiti klavir?“⁸).

Sve ovo potvrđuje značaj formiranja muzikonomije u opštem okviru *muzikologije*. Muzikonomija bi bila primenjena disciplina u području muzikologije jer svoj metod izvlači iz metoda ekonomije, menadžmenta i marketinga kao opšte discipline. Imajući u vidu podelu ekonomije na mikro i makroekonomiju, možemo reći da se muzikonomija bavi mikroekonomskim problemima (teorija cena, engl. price theory), dok je makroekonomija prisutna više kroz planiranje fiskalne i monetarne politike vlade i njene implikacije u kulturnoj politici. Teži metateorijski problem definicije predmeta muzikonomije, kao prvo, proizlazi iz uključivanja ostalih disciplina – menadžmenta i marketinga, koji po svojoj strukturi sadrže delove u kojima su integrisane i ostale društvene nauke: psihologija, sociologija, političke i pravne nauke, a kao drugo – praktični i upotrebnii aspekt formiraju muzikonomiju kao *teorijsko-praktičnu disciplinu*. Time i muzikonomija dobija interdisciplinarni karakter i teorijsko-praktičnu poziciju, čime se odvaja, na primer, od sociologije muzike, koja ima jasno definisani teorijski pristup. U svakom slučaju, definicija muzikonomije u kojoj bi bili odvojeni teorijski i praktični aspekti zavisi od daljeg uobličavanja disciplina iz kojih je izvedena, tako da muzikonomija tek treba da se suoči sa dilemama i problemima definicije predmeta i metoda. Definicijom muzikonomije otvaraju se perspektive i u ostalim disciplinama koje se bave muzičkim fenomenom, a njeno definisanje doprinosi tumačenju *istorije muzike* kao *ekonomske istorije muzike*, u kojoj bi hronologija događaja bila izvedena kroz prizmu ekonomskih faktora.

Metateorijske probleme definicije predmeta i metoda, koji proizlaze iz različitih teorijskih i time metodoloških pristupa, prati i sve dinamičnije i kompleksnije okruženje u kome se razvija muzička kultura XXI veka. Ipak, pristup i definicija bazičnih teorijskih pojmoveva muzikonomije nisu pretrpeli velike promene u periodu od prve do ove (poslednje) verzije muzikonomije, kada se pojavio signifikantan broj novih izdanja knjiga koje smo koristili. Muzički proizvodi i usluge su ostali u svojoj suštini isti nasuprot radikalnim promenama u kanalima distribucije, u kojima posebno mesto zauzima novo elektronsko/internet tržište. Radikalnost promena komunikacijskih medija i dostupnost muzičkih proizvoda i usluga nije donela i radikalnost promena u muzičko-žanrovskom i stilskom smislu. I pored velike segmentacije žanrova i stilova u proteklom periodu, bazični koncepti ostaju isti, što je svakako održalo

⁶ Arthur Loesser, *Men, Women and Pianos – A Social History*, Simon and Schuster, New York, 1954.

⁷ ibid., 132–135.

⁸ ibid., 142–144.

aktuelnost ove muzikonomije. Saglasno, i u ovom izdanju knjige izvršene su neznatne intervencije, odnosno dopune u postavljanju osnovnih principa.

Kao jedan od novih koncepata koji su ostvarili svoje posebno mesto u muzikonomiji svakako je spomenuta muzička industrija koja postaje veoma bitan deo *kreativne industrije*. Definicije o kreativnim industrijama se javljaju još krajem devedesetih godina prošlog veka u vreme pripreme prve verzije knjige. Tako, na primer, ministar za kulturu Velike Britanije Kris Smit (Chris Smith) u seriji govora pod nazivom *Kreativna Britanija (Creative Britain)* još 1998. godine određuje trinaest sektora razvrstanih engleskim abecednim redom: reklama, arhitektura, umetnost i trgovina umetničkim proizvodima, kompjuterske igre, zanati, dizajn, moda, film, muzika, izvođačke umetnosti, izdavaštvo, softver i televizija i radio, koji se dopunjaju kao „one industrije koje imaju poreklo u individualnoj kreativnosti, veštini i talentu, i koje imaju potencijal za kreiranje bogatstva i poslova kroz generacije koristeći intelektualnu svojinu.“⁹ Izveštaj i statistički podaci u *Međunarodnim merama o ekonomskoj i društvenoj važnosti kulture*,¹⁰ koji je rađen u okviru Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj – OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), jesu ilustracija sve većeg učešća kreativne industrije u industrijskom proizvodu ekonomija postindustrijskih društava. Pri tome treba imati u vidu da se muzika javlja i kao proizvod i usluga, ali i kao sastavni deo svih ostalih umetničkih proizvoda (film, kompjuterske igre, moda, televizija, radio, itd.). Sve ovo još više potencira potrebu za uvođenjem muzikonomije kao discipline bez koje ne možemo shvatiti i protumačiti savremeni muzički fenomen.

Definicija koncepta muzikonomije dovela je i do strukturnih promena rada. Tadašnja verzija knjige je počinjala ekonomijom, da bi ova verzija muzikonomije, pored promene naslova, uslovila i različit raspored obrađenih jedinica. Finalna verzija kao polaznu tačku koristi menadžment proizvodnje muzičkih dobara (proizvoda i usluga), odnosno planiranje i odlučivanje, organizaciju, rukovođenje i kontrolu, čime se formira prvi deo knjige. Kako su muzička dobra namenjena razmeni na tržištu, pitanja formiranja cene, odnosno teorije cena muzičkih dobara (mikroekonomija) posebno su obrađena u drugom delu. Cena je jedan od aspekata marketinške discipline koja iz svog ugla posmatra plasiranje muzičkih proizvoda i usluga, i posebno se obrađuje u trećem delu, čime je ujedno i zaokruženo područje muzikonomije.

Prvobitna verzija knjige je završavala delom o autorskom pravu, a ideja je bila da se uključi i jedan kratak deo o računovodstvu. Autorsko i srodna prava, zajedno sa industrijskom svojinom, formiraju koncept intelektualne svojine/prava (engl. intellectual property). Intelektualna svojina je višestruko povezana

⁹ Hasan Bakhshi, Nesta and CCI: Taking the Creative Economy Seriously; How to bolster the status of the creative industries as a serious economic force, *Arts Management Newsletter*, No. 115, June 2013, 7–8.

¹⁰ John C. Gordon and Helen Beilby-Orrin, *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture*, OECD, Paris, 2006.

sa menadžmentom, ekonomijom i marketingom, i u tom smislu sa muzikonomijom, naročito zbog toga što se muzikonomija bavi muzičkim autorskim delima. Odlučili smo da u ovoj knjizi ipak izostavimo taj deo, da ne bismo otvarali potpuno novu oblast koja se odnosi na pravne nauke. Međutim, muzički menadžer mora dobro da poznaje zakonsku regulativu koja se odnosi na intelektualnu svojinu, i u ovom slučaju polazna tačka mogu biti veb strane Svetske organizacije intelektualne svojine (WIPO, World Intelectual Property Organization) i Međunarodne konfederacije udruženja autora i kompozitora (CISAC, The International Confederation of Authors and Composers Societies), koje sadrže precizna objašnjenja suštine intelektualne svojine, odnosno industrijske svojine i autorskog prava. Ipak, kroz knjigu u više navrata se navode reference koje se odnose i na ovu materiju. Što se tiče računovodstva, i ono provejava kroz ove oblasti, onoliko koliko je bilo neophodno za razumevanje njegove pozicije u muzikonomiji. Problematika računovodstva je mnogo šira i efikasnost menadžera zavisi od razumevanja računovodstva i posebno brzog čitanja finansijskih dokumenata.

Promene u muzičkoj kulturi u proteklom periodu uticale su na zastarelost dela primera korišćenih u prvoj verziji. Tako, na primer, kompakt disk (CD), koji je do nedavno dominirao na muzičkom tržištu, polako odlazi u istoriju, a 2004. godina smatra se prekretnicom, jer je to godina u kojoj je digitalna prodaja muzike preko interneta (bez piratskog preuzimanja) postala glavni tržišni kanal distribucije.¹¹ Zato je pri izradi knjige nužna bila i revizija primera koji su danas ekonomski nerelevantni, odnosno nemaju ekonomske parametre karakteristične za drugu deceniju novog milenijuma.

Kako ekonomija, ali podjednako i menadžment i marketing koriste u značajnom obimu tabelarno i grafičko prikazivanje problema, i ovaj rad sadrži veliki broj tabela, grafika i dijagrama. Posebno je korisno grafičko prikazivanje numeričkih podataka čija brojnost cifara otežava brzo uočavanje bitnih rezultata. Uopšte, sve pomenute discipline podjednako koriste grafičke prikaze i kad su namenjeni stručnjacima, ali i kad su namenjeni korisnicima (potrošačima). Marketing često koristi upečatljive, koloritne i trodimenzionalne grafike i dijagrame da bi privukao pažnju potrošača i preneo poruku koju promoviše. U naučnim tekstovima se izbegava ovako kitnjasto prikazivanje rezultata i grafički prikazi su svedeni na nivo standardizovanog grafičkog prikazivanja (najčešće histogrami i poligoni).

Detaljniji opis načina korišćenja tabelarnog i grafičkog prikazivanja i statističkim metodama koje se podjednako koriste i u muzikonomiji sadrže

¹¹ prema RIAA, Recording Industry Association of America. (Alan Duke, Katy Perry: 'Most rewarded digital act' beats Rihanna, Taylor Swift by Millions, Entertainment, CNN, July 26, 2014, Retrieved July 26, 2014, from <http://edition.cnn.com/2014/06/26/showbiz/katy-perry-digital-award>) U istom članku Kejt Peri postaje "most rewarded digital act" svih vremena za prodajom od 72 miliona singlova onlajn.

Istraživačke metodologije.¹² Ova knjiga se može smatrati komplementarnim radom u funkciji i ove knjige, a koji kao takav neminovno sadrži i koncepte *varijabli, distribucije* i elemente deskriptivne statistike.

Isto tako želimo da skrenemo pažnju na predstavljanje decimalnih i dekadnih mesta u kojima ćemo koristiti ustanovljenu nomenklaturu za digitalne kalkulatore: tačka označava odvajanje decimalnih mesta (umesto zapete), a zapete se koriste za odvajanje hiljada – na primer, 1.12 umesto 1,12 i 1,000 umesto 1.000.

Izjednačavanje termina i posebno stilistike tri različite oblasti (menadžment, ekonomija i marketing) poseban je problem. Upotreba je neujednačena (na primer, *strateški* u menadžmentu i *strateški* u marketingu), odnosno nema konvencije u celokupnoj oblasti muzikonomije. Problem smo rešili oznakama za značenja u svakoj situaciji. Veći problem bila je veoma različita stilistika sve tri oblasti, od čisto teorijske u ekonomiji sa veoma preciznim značenjem termina, do kreativne, ispunjene brojnim atributima u marketingu. Primenili smo srednje rešenje, posebno zbog tendencije da muzikonomija dobije što više teorijske okvire.

Na kraju, želimo da ukažemo na sve češću upotrebu termina *korisnik* umesto termina *potrošač*. Ovim želimo da izbegnemo negativnu konotaciju ovog termina (potrošač engl. consumer, odatle i engl. consumerism, kod nas prisutno kao *potrošačka kultura*). Od značaja je ukazati i na dvojnu upotrebu termina ekonomija: *ekonomija* kao fenomen i *ekonomija* kao teorijska disciplina koja se bavi tim fenomenom. Engleski jezik pravi razliku upotreborom reći *economy* i *economics* (zbog toga je u spomenutoj *Enciklopediji Leksikografskoga zavoda* korišćen termin *ekonomika*). Naša upotreba muzikonomije podrazumeva dvojnost termina – teorijska disciplina i fenomen, pri čemu se istovremeno ostvaruje mogućnost uvođenja termina *muzikonomike* kao teorijske discipline koja izučava muzikonomiju.

Svaka knjiga ima i jednu svoju sakrivenu istoriju. Rad ovakvog obima ne bi mogao doći do finala bez doprinosa više učesnika, od kojih su neki poznati samo autoru. Dr Nensi Roberts, moj uzor za uvođenje studenata u područje ekonomije, bila je prva koja je pogledala knjigu u prvoj engleskoj verziji u Arizoni proleća 2000. godine. Njeno mišljenje kao recenzenta i kao profesora sa izuzetno velikim iskustvom i poznavanjem uvodne udžbeničke literature posebno mi je značilo i u pripremi ovog izdanja. Ova knjiga, kao i prethodne dve koje su bile objavljene u Srbiji (*Istraživačke metodologije* i *Istorijska estetika muzike*), jesu konsekvenca saradnje sa Fakultetom umetnosti u Nišu iza koga, kao ključna figura, stoji dekan dr Suzana Kostić. Njena pojava kao recenzenta *Muzikonomije* donosi refleksiju umetnika koji iza sebe ima veoma značajno menadžersko iskustvo, od vođenja horova, preko Internacionalnih horskih

¹² Dimitrije Bužarovski, *Istraživačke metodologije aplicirane u muzikologiji*, „Nota“, Knjaževac, 2012.

svečanosti do, u ovom trenutku, vođenja Fakulteta umetnosti. Kako smo već rekli, osnovni koncepti knjige su preuzeti iz teorijske literature autora iz SAD-a, tako da je bilo potrebno izvesno usaglašavanje sa evropskim pristupom i posebno srpskim i balkanskim zakonodavstvom. Komentari i primedbe koji su proizašli iz minucioznog pregleda termina, definicija i sadržaja knjige ovlašćenog revizora Sonje Čuleve uticali su na približavanje knjige našoj ekonomskoj realnosti. Veoma važno prvo čitanje i jezičke korekcije je izvršila dr Miomira Đurđanović. I na kraju, finalni izgled knjige, počev od dijagrama, tabela i grafika, pa do celokupnog grafičkog uređenja i sastavljanja indeksa, rezultat je posvećenog rada dr Trene Jordanoske. Njima, kao i ostalim kolegama sa Fakulteta umetnosti u Nišu koji su radili na pripremi knjige, dugujem veliku zahvalnost.

Skopje, 2014.

UVOD – OSNOVNI KONCEPTI

Ova knjiga je zamišljena kao prolegomena za oblasti menadžmenta proizvodnje i razmene muzičkih dobara. Njen osnovni cilj je da predstavi i obradi bazične koncepte i ujedno da dâ osnovne praktične i teorijske alatke onima koji žele da se bave ovom problematikom. Pre razmatranja glavnih oblasti muzikonomije biće predstavljeni osnovni koncepti kojima operiše kategorijalni aparat ove discipline.

Ekonomska dobra

Centralni fenomen interesovanja muzikonomije je *muzičko dobro*. Ono proizlazi iz šireg koncepta – *ekonomsko dobro*. Kao i ekonomsko dobro, ovaj koncept prepostavlja kategoriju *retkosti* (engl. scarcity), koja je jedna od osnovnih kategorija tumačenja ekonomskog ponašanja čoveka. Celokupni razvitak ljudskih civilizacija može da se tumači kao rešavanje problema retkosti, odnosno nedostatka dobara koja su potrebna i neophodna za opstanak i funkcionisanje čovečanstva. Retkost u ovom slučaju isto podrazumeva da čovek ima interes za sticanje dobara.

Ekonomsko dobro: ono što je retko.

Prve ljudske zajednice (lovačko-sakupljačke) koristile su dobra koja im je nudila sama priroda. Njihova retkost im je nametnula potrebu da stvore sopstvenu proizvodnju retkih dobara, čime je počela ekomska istorija čovečanstva.

Analogno ekonomskoj kategoriji *dobra*, može se izvesti i kategorija *muzičko dobro*.

Muzičko dobro: ono što je retko.

Prve ljudske zajednice su koristile ono što im je priroda darovala – pevanje. Daroviti pojedinci su stvarali muzička dobra koja su bila retkost, odnosno *dobru muziku*, termin koji se često koristi u svakodnevnom diskursu do danas. Iz toga koncepta izведен je i estetički pojam *lepa muzika*. Ipak, postoji razlika između estetičke i ekonomskog definicije *muzičkog dobra*, jer u našem ekonomskom smislu nije relevantan nivo *lepog* nego da li ljudi percepiraju muzičko dobro kao nešto što je retko.

U daljem diskursu ekonomija uvodi i pojam *usluge* koja je deo ekonomskog dobra u širem smislu. Međutim, kada se termin upotrebljava u užem smislu reči, onda se javljaju *ekonomski dobra i usluge*. Da bismo izbegli ovu dvosmislenost termina, odlučili smo da upotrebljavamo *ekonomsko dobro* kao opštu kategoriju koja obuhvata *proizvode i usluge*. Pojam *proizvoda* pokriva materijalne ekonomski fenomene, dok pojam *usluga* pokriva duhovne

ekonomске fenomene. Ovo je posebno karakteristično za muziku u kojoj imamo *proizvod – muzičko delo i uslugu – njegovo izvođenje*. U tom smislu, muzičko delo u svim njegovim komponentama, odnosno modusima postojanja: partitura, javno izvođenje i snimak (audio/video), predstavlja *muzički proizvod*. Izvođenje, snimanje, izdavaštvo i distribucija – predstavljaju *usluge*. Ovu razliku prave i zakoni o autorskom i srodnim pravima gde je *muzičko delo* pokriveno autorskim pravom, dok su *izvođaštvo, izdavaštvo i radiodifuzija* pokriveni srodnim pravima. Ove se razlike odražavaju i u tretmanu muzičkih proizvoda i usluga u menadžmentu, ekonomiji i marketingu. Ipak, osnovni principi su primenljivi u oba slučaja.

Ekonomija uvodi i koncept *slobodna dobra* (free goods) i pored kontradikcije sa konceptom retkosti, na kojem se zasniva definicija kategorije ekonomskog dobra.

Slobodno dobro: nešto što nije retko.

Najčešći primer za *slobodna dobra* je vazduh ili nekada ranije voda. Savremeno čovečanstvo se sve više suočava sa nedostatkom vode i urbana domaćinstva moraju da snose troškove dostave vode, a zagađenje vazduha polako menja *retkost* i ovog slobodnog dobra. Pojavom interneta dobija se utisak da je i količina muzičkih dobara dovedena do nivoa slobodnog dobra. Međutim, slobodno dobro podrazumeva da je ono deo prirode i da je neograničeno, dok muzika na internetu ima ljudski subjekt kao stvaraoca, i uz to traži adekvatni hardver, softver i vezu do određenog provajdera interneta, što sve zajedno formira troškove pristupa. Veliki deo neograničenog, besplatnog korišćenja muzičkih dobara koja se nalaze na javnim i privatnim serverima i socijalnim mrežama ili na besplatnim koncertima i drugim javnim izvođenjima, nisu slobodna dobra već *javna dobra*.

Javno dobro: neko snosi troškove, a koriste ih svi.

Postoji i varijanta ove definicije koja glasi:

Javno dobro: dobro čije korišćenje nije ograničeno samo na kupca.

Prema tome, u konceptu javnog dobra troškove proizvodnje i korišćenja snose pojedinci ili deo zajednice. Javna dobra su karakteristika ljudskih zajednica i njihovih principa solidarnosti. Najveći deo socijalnih, obrazovnih, a u nekim sredinama i zdravstvenih usluga, jesu primeri javnih dobara. Muzička dobra na internetu su primer za *javna muzička dobra*, jer neko muziku stvara, izvodi, snima, postavlja na internet – što znači snosi troškove koje korisnici ne plaćaju ili direktno ne pokrivaju. Potpuno isto se odnosi i na koncert za koji se

ne plaćaju ulaznice već troškove izvođenja preuzima autor, izvođač, organizator ili neki drugi izvori, kao na primer, fondacije.

Javna dobra imaju svoje nedostatke jer dugoročno negativno utiču na motivaciju onih koji snose troškove stvaranja i distribucije tih dobara. Zato postoje ekonomске škole¹³ koje smatraju da efikasnost ekonomije zavisi od ograničenja javnih dobara i ukidanja poreza kojima vlada pomaže javna dobra, kao što su, na primer, besplatno obrazovanje, penzije ili zdravstvena zaštita. Nasuprot tome javljaju se pokreti koji se zalažu za princip solidarnosti u kom je potrebno podržati dalju demokratizaciju kulture i dostupnosti kulturnih i muzičkih dobara. Prema konceptu *slobodne kulture* (engl. free culture),¹⁴ ona je analogna slobodnim dobrima. Pojava ovog koncepta dovodi i do pojave i licence *creative commons*,¹⁵ koja ne negira autorstvo, odnosno svojinu onih koji proizvode autorska dobra, ali omogućava njihovo korišćenje bez naknade, pod posebnim uslovima koji ograničavaju ostvarivanje prihoda. Tako se licenca *creative commons* © razlikuje od licence autorskog prava (engl. copyright, ©) čiji je cilj ostvarivanje naknade za korišćenje muzičkih dobara.

Time je otvoreno i etičko pitanje korišćenja ekonomskih dobara koja su deo lične svojine. Svojina u tom smislu predstavlja jedan od koncepata kojima se u društvenim disciplinama različito pristupa. Na jednoj strani ona se prikazuje kao izvor za eksploraciju (konfliktne teorije), a na drugoj kao pokretač razvijanja čovečanstva (funkcionalističke teorije). Kao što ćemo kasnije videti, savremeni pristupi menadžmenta, ekonomije i marketinga pokušavaju da pomire stanovišta uzimajući u obzir etičke i društvene konsekvene, odnosno posmatrajući proizvodne organizacije, ne samo u funkciji stvaranja profita već u cilju razvijanja ljudskih zajednica, zaštite okoline i uopšte ispunjavanja filantropskih odgovornosti. Potrošnja, kao jedan od faktora kojim se može izmeriti efikasnost ekonomije, u direktnoj je korelaciji sa percepcijom potrošača o proizvodima i uslugama, a saglasno tome i njihovim stavovima prema proizvodima i uslugama. Svođenje ekonomije na nivo ostvarivanja profita kao vodeće komponente ljudskih interesa može da ugrozi dugoročne pozitivne ekonomске rezultate. Shodno zalaganju za sve veću ljudsku slobodu, etika postaje veoma važan čimilac planiranja aktivnosti u svim oblastima. To je ujedno i razlog što ekonomija, odnosno muzikonomija ne posmatra fenomen izolovano već kroz istovremeni uvid u etičke konsekvene ekonomskog ponašanja, zbog čega će se o etici u području muzikonomije ponovo govoriti na kraju uvodnog dela.

Pitanja javnih dobara se posebno odnose i na muzičke proizvode i usluge. Brzim razvojem muzičke industrije došlo je do pojave zvučnih nosača (šelak gramofonske ploče) početkom XX veka. Tako, na primer, Karuzooove ploče, koje

¹³ v. Milton Friedman and Rose Freidman, *Free to Choose: A Personal Statement*, Harcourt Brace, San Diego/New York/London, 1990.

¹⁴ v. Lawrence Lessig, *Free Culture, How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity*, The Penguin Press, New York, 2004.

¹⁵ v. <http://creativecommons.org>

su u kratkom periodu postigle milionske tiraže, direktno su doprinele demokratizaciji muzičke kulture, posebno u prostornom (geografskom) smislu. Proces demokratizacije kulture se intenzivira i pojavom radija, a kasnije i televizije, kao i razvojem nosača: magnetofonske i kasetne trake, CD-a i DVD-ja. Ovaj proces je kulminirao širenjem kapaciteta interneta u novom milenijumu i kroz mogućnosti korišćenja virtuelnog prostora za transmisiju audija i videa. Jutjub (YouTube) je primer internet strane u kojoj muzika postaje delimično javno dobro, jer pored potrebnog hardvera i softvera, broj gledanja utiče na generisanje prihoda onih koji su postavili prilog. Licenca © se veoma često koristi kod muzičkih dobara na internetu, čime autori i izvođači otvoreno daju na znanje da svoje proizvode i usluge tretiraju kao javna dobra. Nasuprot tome, internet je u mnogome pospešio muzičku pirateriju, i direktni je primer uzroka za pojavu devijantnosti u muzici, čime se ruši autorsko pravo, odnosno pravo autora i izvođača da raspolažu njihovom svojinom.

U ovom smislu, pored ekonomskih dobara, muzikonomija iz ekonomije preuzima i koncept *ekonomsko loše* (engl. economic bad, *loše* je ovde upotrebljeno kao imenica koja bi bila antonim imenici *dobro*).

Ekonomsko loše: nešto što plaćamo da bismo ga se oslobođili.

Mi plaćamo da bismo se oslobodili zvučnog zagađenja koje je primer „ekonomskog lošeg“ u području muzike. Neophodna je zvučna izolacija kojom bismo se zaštitali od zvučnog zagađenja. Ljudi koji žive u blizini bučnih muzičkih lokala, disko klubova ili velikih dvorana, investiraju u zvučnu izolaciju kako bi se zaštitali od preglašne muzike koja postaje *zvučno loše*.

Pored proizvoda i usluga, današnje teorije često uključuju i treću kategoriju dobara – *ideje*. Time se pruža mogućnost za uočavanje kvalitativnih razlika u kojima će duhovna dobra činiti posebnu kategoriju. Ovo je od posebnog značaja za umetnost i muziku u kojoj kontekst umetničkog, odnosno muzičkog dela, kao i otvorenost u vremenskom (istorijskom) i prostornom (geografskom) smislu daje posebnu vrednost finalnom proizvodu i usluzi. Kontekst muzičkog dela posebno je karakterističan u slučaju primenjene muzike (na primer, u filmu ili pozorištu), gde *ideja* povezivanja različitih muzičkih materijala sa *radnjom* kreira potpuno novi proizvod. U daljem razmatranju ćemo se ipak ograničiti na samo dva tipa dobra – proizvode i usluge, tretirajući pritom ideje kao inkorporirane u jednu ili drugu kategoriju, ali i kroz mogućnost da se ideje mogu razmatrati i pojedinačno.

Resursi

Muzička dobra, kao proizvod darovitih pojedinaca, podjednako su zastupljena i u oblasti stvaranja, ali i izvođenja muzičkih dela. Za proizvodnju i izvođenje muzičkih dela potrebna su druga dobra, odnosno proizvodi, usluge i ideje. Ova dobra se nazivaju *resursi* ili *faktori proizvodnje*, odnosno *input*. Sva tri termina predstavljaju sinonime koji se podjednako mogu koristiti. Klasična ekonomija definiše tri kategorije resursa.

Resursi (faktori proizvodnje, input): zemlja, rad i kapital.

Zemlja: svi prirodni resursi, minerali, organski građevinski materijal, voda i zemlja kao fizički prostor.

Rad: fizičke i intelektualne usluge ljudi (uključujući i njihovo obrazovanje), obuka i lične veštine i sposobnosti.

Kapital: sredstva za proizvodnju, hardver (mašine, oprema) i softver.

Postoje i kategorizacije koje resurse dele na *ljudske* (rad) i *ne-ljudske*. Ne-ljudski resursi uključuju *zemlju*, *kapital* (u koji su uključeni i ljudski proizvodi koji se koriste za proizvodnju, kao i mašine i ostala infrastruktura), *finansijske resurse* (na primer, valute, akcije, obveznice) i *tehnologiju*. U nekim kategorizacijama kao resurs može se javiti i *preduzetništvo* – faktor proizvodnje koji ujedinjuje i organizuje ostala tri resursa. Preduzetništvo je menadžerska kategorija i u muzici se javlja kao impresario (zastupnik, agent) i kao producent. Verovatno jedna od najvećih preduzetničkih figura koja je ostavila neizbrisiv trag u oblikovanju muzike XX veka je Sergej Djagilev (1872–1929). Pored saznanja da je naručio veliki broj kapitalnih dela, on ih je i izveo sa Ruskim baletom (*Ballets Russes*) u Parizu, ali i drugim zemljama Evrope.

Vlasnici resursa, o kojima ćemo kasnije govoriti, traže naknadu za korišćenje resursa (inače bi resursi postali javno dobro), koja se naziva *renta* za zemlju, *plata za rad* i *interes* (kao finansijska kategorija) za kapital. Ipak, da bi ustupili resurse, potrebno je da vlasnici resursa imaju neki *interes* (u ovom slučaju to je duhovna kategorija). Isto se odnosi i na one koji resurse koriste radi proizvodnje drugih dobara. Interes je u tom smislu centralna kategorija koja reguliše stvaranje, ali i razmenu dobara, odnosno proizvoda i usluga.

Racionalni lični interes, cena šanse

Kao i u ostalim ekonomskim disciplinama, kategorija *interesa* je centralna i u muzikonomiji. Ona se preciznije definiše kao *racionalni lični interes*. Kao psihološka kategorija, interes reguliše mehanizam *potreba – zadovoljenje potrebe*. Bez

potrebe nema interesa, a kad se potreba zadovolji, interes prestaje. Zato ekonomска definicija interesa u sebi sadrži princip *zadovoljstva*.

Racionalni lični interes: izbor opcije koja donosi najveću količinu zadovoljstva.

Druga komponenta ovog koncepta sadrži *ličnost* interesa, čime se i društveni interes reguliše, odnosno tumači kroz kategoriju ličnog interesa. Ovaj pristup definicije interesa zastupa i osnivač ekonomске nauke Adam Smit u veoma često citiranoj rečenici:

Mi ne očekujemo našu večeru od dobroćinstva mesara, pivara ili pekara, nego od njihovog odnosa prema ličnim interesima. Mi ne smatramo da je to rezultat njihove humanosti ili entuzijazma, i nikad ne govorimo o našim potrebama nego o njihovom dobitku.

(It is not from the benevolence of the butcher, the brewer or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own self-interest. We address ourselves, not to their humanity but to their self-love, and never talk to them of our own necessities but of their advantages.)¹⁶

Racionalnost u terminu označava da je pojedinac taj koji *razmatra* različite varijante u procesu odlučivanja, odnosno vrednuje, meri, ali i upoređuje različite opcije izbora.

Kategorija racionalnog ličnog interesa je fundamentalni aksiom u tumačenju principa ekonomskog ponašanja, koja je podjednako primenljiva i na područje muzikonomije. Ovde je važno istaći da racionalni lični interes sadrži veoma visok nivo subjektivnosti u izboru, odnosno odlučivanja o opciji koja donosi najveću količinu zadovoljstva. Neko može da preferira materijalna dobra, a neko više vrednuje duhovna dobra. Neko može da nastupa zbog materijalne kompenzacije, a neko isključivo radi ljubavi prema muzici ili potvrde pred auditorijumom. Većina savremenih kompozitora stvara muziku radi *sopstvenog* zadovoljstva, često i bez šansi da bude izvedena. Izvođači troše svoje resurse (i materijalne i duhovne) vežbajući godinama da bi postigli savršenstvo. Istorija muzičke kulture poznaje kompozitore, kao što su Erik Sati i Čarls Ajvz, čija je muzika dobila priznanje decenijama nakon nastanka njihovih dela.

Racionalni lični interes podrazumeva izbor različitih opcija. Izborom jedne opcije eliminišemo ostale, čime se formira još jedna fundamentalna kategorija ekonomskog ponašanja čoveka – *cena šanse* (engl. opportunity cost, u srpskom jeziku se koristi prevod *opportunitetni trošak*; mi smo odlučili da koristimo termin *cena šanse*, jer više odgovara sadržini pojma, i istovremeno eliminiše višestruko značenje reči *opportunitet*).

Cena šanse: najviša vrednovana alternativa koja je izgubljena posle izbora.

¹⁶ Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, William Strahan and Thomas Cadell, London, 1776, Book I, Chapter 2, para 2.

Pošto imamo ograničene resurse, naš izbor da slušamo predavanja iz muzikonomije poništava neku drugu opciju koju najviše vrednujemo – na primer, časkanje sa priateljima u kafiću. Vežbanje klavira ima vrednost svih ostalih aktivnosti koje bi se mogle odvijati u to vreme, od zabave do rada. Cena šanse je pojam koji nas uvodi u kategorijalni aparat muzikonomije jer upućuje na uslovnost pojma *cene*.

Cena: vrednost proizvoda ili usluga izražena preko vrednosti drugih proizvoda ili usluga.

Time i cena šanse reflektira *pravu* cenu ostalih dobara, odnosno proizvoda, usluga i ideja. *Cena šanse* direktno proizlazi iz ograničenosti, odnosno *retkosti* količine resursa koje su dostupne pojedincu i u kojim *racionalni lični interes* vrši finalni izbor.

Cena šanse postaje veoma bitna kategorija koja je utisnuta u proizvodnju i razmenu dobara. Realna cena proizvoda i usluga uvek u sebi sadrži cenu šanse. Ekonomija često koristi termine *nominalno* i *realno*.

Nominalna cena: cena koja se javlja u razmeni.

Realna cena: cena koja sadrži cenu šanse.

Nominalna cena može da odgovara realnoj ceni. Ona može da sadrži i cenu šanse, ali i da je niža od realne cene, što stvara probleme u razmeni proizvoda i usluga. Razlike između nominalnih i realnih vrednosti posebno su prisutne kod javnih dobara i dovode do razlike u računovodstvenom i realnom prikazivanju troškova i prihoda. Koncert bez ulaznica nema prihoda u računovodstvenom bilansu. Pored troškova resursa organizatora (struja, komunalne usluge, amortizacija, itd.) koji će se javiti u nekom drugom delu bilansa, u njemu nisu sadržani troškovi cena šanse kompozitora i izvođača koji su nastupili bez honorara. Njihovu cenu šanse svakako formiraju ne samo materijalni troškovi (troškovi resursa – prostor, instrumenti, kompjuteri, papir, itd.), nego i troškovi *rada* kao resursa, u kom se pored aktuelnog rada za vreme pisanja dela ili nastupa mogu sagledati i troškovi obrazovanja, obuke, ali i ličnih sposobnosti i veština.

Komparativna prednost, razmena

Kreativnost pojedinca predstavlja izuzetno značajnu komponentu u stvaranju svih proizvoda i usluga. Tako je nastao i koncept kreativne industrije, koji zahvata sve veći deo industrijskog proizvoda. U tom smislu, pojedinci koji poseduju veću kreativnost od drugih, imaju prednost pri stvaranju proizvoda i usluga.

*Komparativna prednost: sposobnost da se stvaraju proizvodi i usluge po manjoj ceni
šanse od drugih.*

Komparativna prednost Mocarta da brže i kvalitetnije stvara izvanredne umetničke proizvode izdvojila ga je od ostalih kompozitora njegovog vremena. Uopšte pojam *genij*, koji se kao termin javlja u XVIII veku, u sebi sadrži koncept *komparativne prednosti*.

Komparativna prednost pomaže ljudima da distribuiraju svoje sposobnosti u onim oblastima gde će istovremeno proizvoditi i više i kvalitetnije. Stvaranje viška pokreće ljudske civilizacije od njihovih početaka i dovodi do još jednog bitnog ekonomskog koncepta – *razmene* (engl. trade off)¹⁷:

Razmena: odricanje od jednog proizvoda ili aktivnosti zbog sticanja drugog proizvoda ili aktivnosti.

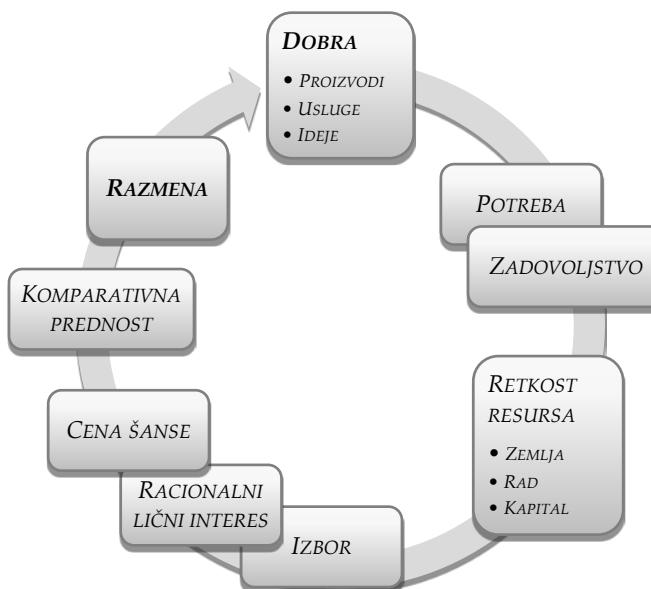
Ljudska istorija je istorija razmena. Proizvodi, usluge i ideje se razmenjuju za druge proizvode, usluge i ideje. Racionalni lični interes određuje kako ćemo koristiti naše retke resurse i komparativnu prednost, i koju cenu šanse prihvatamo u razmeni proizvoda, usluga i ideja. Ovo su osnovni principi koji određuju ekonomsko ponašanje čoveka, i njima je zatvoren krug aksioma na kojima svoje teorijske postulate gradi ekonomija i saglasno muzikonomija (Grafički prikaz 1).

Razmena počiva na razmeni proizvoda i usluga. U našem slučaju to su muzička dela i izvođenja. Stvaranje dela i muzičko izvođenje možemo da posmatramo kroz muzikološku prizmu, odnosno analizu oblika, upotrebu harmonije, polifonije, instrumentacije i orkestracije itd., ili kroz ekonomsku prizmu stvaranja, ostavljajući ove karakteristike po strani, odnosno uzimajući u obzir samo one komponente koje mogu da utiču na cenu i proces razmene.

Stvaranje ekonomskih dobara se odvija u *organizaciji* koja je osnovna cilja u kojoj se *organizuje* proces proizvodnje. Za razliku od stvaranja ostalih ekonomskih dobara, u slučaju muzike, pojačana je pozicija pojedinca i kao autora i kao izvođača, a time je znatno smanjen broj i obim ljudskih resursa. Ipak, veliki deo muzičke kulture počiva na sistemu organizacija (orkestri, studija, obrazovne institucije, koncertne agencije), koje su zadužene za izvođenje i plasman muzičkog autorskog dela.

¹⁷ Prevod određenih termina iz engleskog je bio poseban problem jer engleski jezik ima mogućnost produktivnog korišćenja predloga, čime se dobijaju nijanse značenja. U ovom slučaju nijansa u sebi sadrži i *trgovanje* i *otkazivanje* čime se dobija reč mnogo bliža ekonomskom konceptu nego opštoj upotrebi reči *razmena*. U nedostatu prikladnijeg prevoda iskoristili smo generičku reč *razmena* sa konvencijanskim značenjem u našem slučaju.

Grafički prikaz 1
Osnovi razmene dobara



Organizacija, menadžment

Organizacija kao bazični koncept podjednako je prisutna u menadžmentu, ali se kao takva istovremeno odnosi na preduzeća, institucije i ostale tipove vladinih i nevladinih organizacija.

Organizacija: grupa ljudi koja radi zajedno na strukturisan i koordiniran način radi postizanja određenih ciljeva.

Ovaj generički termin podjednako možemo da koristimo i u slučaju muzičkih organizacija, ali i za pojedince koji, da bi ostvarili proizvodnju, funkcionišu na isti strukturisani i koordinirani način radi postizanja njihovih muzičko-organizacijskih ciljeva. Osnovni ekonomski, menadžerski i marketinški principi imaju veoma široko značenje i podjednako su primenljivi i na bilo koji aspekt svakidašnjeg života pojedinaca. Planiranje troškova domaćinstva, raspodele resursa, komparativna prednost, cena šanse, principi razmene, deo su svakidašnjih aktivnosti i problema čoveka. Domaćinstva funkcionišu prema istim principima kao i velike korporacije, jer imaju isti fundament – racionalni lični interes. S druge strane, kompozitorima i muzičarima su potrebna preduzeća koja će izvoditi, snimati, plasirati i prodavati njihove proizvode i usluge.

Orkestri, opere i producentske kuće samo su deo velikih muzičkih organizacija. U tom smislu kompozitor i izvođač mogu se posmatrati i kroz prizmu *malih preduzeća* (engl. small business), posebno danas, imajući u vidu povoljnosti i mogućnosti koje nudi digitalna era procesiranja zvuka. Engleski jezik koristi reč *firma* (firm) da bi označio centralni ekonomski entitet proizvodnje. U našem jeziku *preduzeće* više odgovara upotrebi koncepta jer označava osnovni subjekt privrede, a i po etimologiji upućuje na preduzetništvo, odnosno na postupak preko kojeg se ujedinjuju i koriste resursi zbog proizvodnje dobara. Usaglašavanje zakonodavstva i terminologije sa standardima EU dovele je i do uvođenja novog termina *privredno* (u nekim zemljama se koristi i termin *trgovačko*) *društvo*. Mi ćemo koristiti *preduzeće* kao *genus procsimus* (*opšti termin*) jer, pored privrednih društava, pokriva i javna preduzeća, a i mnogo češće se koristi u svakodnevnoj upotrebi. Pored termina *preduzeće*, upotrebljavaćemo i termin *firma* u situacijama gde smo smatrali da više odgovara sadržaju o kome se raspravlja.

Organizacija pokriva šire semantičko polje i kao generički koncept sadrži tri kategorije:

- *preduzeća* (uključujući fabrike, poljoprivredne zajednice i slično) koje su formirane radi *maksimizacije profita* (o ovome ćemo kasnije detaljno raspravljati u ekonomskom delu);
- *vladine organizacije* (institucije koje se finansiraju iz vladinog budžeta sa ciljem poboljšanja efikasnosti ekonomije) i
- *nevladine organizacije* (udruženja) koje formiraju pojedinci, organizacije i interesne grupe na neprofitnim osnovama, radi zaštite i promocije određenih stavova, ideja i aktivnosti.

Bez obzira na profitabilnost ili neprofitabilnost organizacije ili osnivača, principi menadžmenta ostaju isti, dok se razlikuju samo organizacijski ciljevi.

Efikasnost organizacije zavisi od pravilnog menadžiranja poslova. Definicija menadžmenta sadrži četiri bazična koncepta: *planiranje i odlučivanje, organizovanje, rukovodenje i kontrolu* (Grafički prikaz 2).

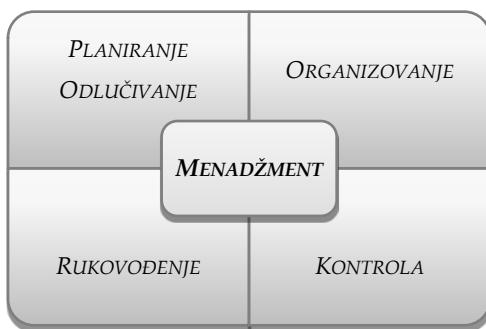
Planiranje: postavljanje organizacijskih ciljeva i odlučivanje kako ih najbolje postići.
Odlučivanje: izbor smera delovanja iz više alternativa.

Organizovanje: grupisanje aktivnosti i resursa na najefikasniji način.

Rukovođenje: ujedinjenje članova organizacije radi postizanja ciljeva organizacije.

Kontrola: praćenje ostvarivanja organizacijskih ciljeva tokom organizacijskog procesa.

Grafički prikaz 2 Oblasti menadžmenta



Ove aktivnosti predstavljaju osnove za definiciju menadžmenta.

Menadžment: grupa aktivnosti (planiranje i odlučivanje, organizovanje, rukovođenje i kontrola) koje treba da obezbede efikasno korišćenje organizacijskih resursa (ljudski, finansijski, fizički i informacijski) radi postizanja organizacijskih ciljeva.

Upotreba termina *efikasnost* u menadžmentu znači korišćenje resursa razumno, donoseći i implementirajući odluke na osnovu kojih će se postići optimalni ekonomski rezultati.

U ovoj definiciji vidimo drugačiji pristup od pomenute ekomske klasifikacije resursa (zemlja, rad i kapital). U slučaju menadžmenta definicija organizacijskih resursa se u velikoj meri poklapa sa ekonomskim resursima: ljudski resursi su rad, finansijski i deo fizičkih resursa – kapital, a ostali fizički resursi – zemlja. Nova kategorija su *informacijski resursi*, kojima menadžment posvećuje posebnu pažnju jer obezbeđuju komunikaciju važnu za funkcionisanje svih ostalih resursa.

Velike muzičke organizacije, na primer, opera, imaju veoma kompleksan sistem počev od *ljudskih resursa* – ansamblji (orkestar, hor, balet), solisti, producijski tim (dirigenti, režiseri, koreografi, scenografi, kostimografi), radnici zaduženi za svetlo, efekte, zvuk, scenu i auditorijum, administracija, finansijska služba, marketing, obezbeđenje i drugo. Održavanje ovako složenog organizacijskog procesa traži i posebne *fizičke resurse* (instrumenti, prostor, radionice, svetlosni park, itd.); *informacijske resurse* (unutar organizacije, ali i informacije o repertoaru, promocije, medijski prostor, članci, kritike, itd.) i analogno svemu tome *finansijske resurse*. Ovako obiman sistem organizacijskih resursa traži i kompleksnu strukturu menadžmenta, odnosno menadžerskih

Grafički prikaz 3 Segmenti organizacije



timova. Efikasnost aktivnosti menadžmenta može se meriti preko profita organizacije (ako je isključivo profitno orijentisana, što je slučaj sa organizacijama iz područja popularnih žanrova), ili odgovora publike i kritike (ako su neprofitno orijentisani, odnosno sakupljaju sredstva od sponzorstva i donacija).

Resursi i ciljevi organizacije utiču na njenu strukturu (Grafički prikaz 3). Centralni segment organizacije je proizvodnja, odnosno terminologijom menadžmenta – *operativni* sektor. Iz njega proizilaze i ostali sektori: finansije, administracija, kadrovi, marketing, ostalo (u zavisnosti od tipa organizacije, na primer, obezbeđenje, socijalne usluge, itd.).

Menadžer

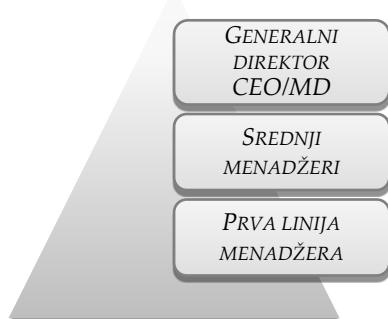
Definicija menadžmenta daje odrednice i za definiciju *menadžera*.

Menadžer: odgovoran za menadžerski proces, odnosno da planira i odlučuje, organizuje, vodi i kontroliše ljudske, finansijske, fizičke i informacijske resurse.

Sve ove aktivnosti menadžer treba da izvede radi efikasnog sprovođenja i ostvarenja organizacijskih ciljeva. Ovakvi zadaci podrazumevaju veoma visok stepen odgovornosti bez obzira na veličinu organizacije. Time i posao muzičkog menadžera traži visok stepen angažovanosti, posvećenosti radu i odgovornosti prema resursima kojima rukovodi, ali i prema publici kojoj su namenjeni muzički proizvodi i usluge. Muzički menadžer prvi dolazi i poslednji odlazi za vreme muzičkih događaja. Radno vreme muzičkog menadžera nema

Grafički prikaz 4

Menadžerska piramida



ograničenja, i on radi i u uobičajenom radnom vremenu, ali i uveče, noću, za vreme praznika, godišnjih odmora i svečanosti.

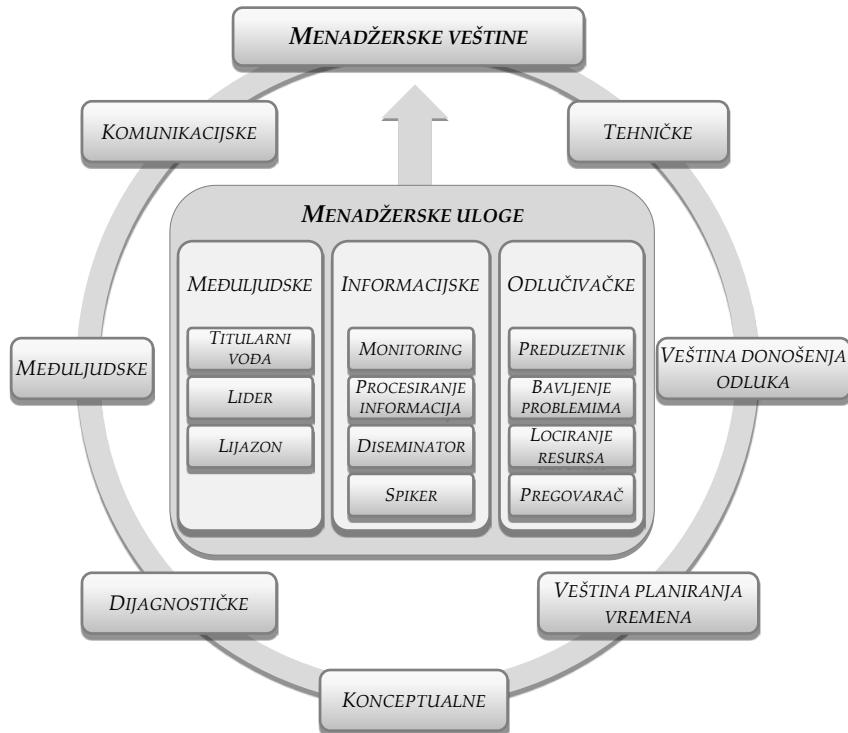
U zavisnosti od veličine organizacije, ove aktivnosti mogu da se podele i rasporede u više nivoa i slojeva. Ako je organizacija manja, sve aktivnosti može da izvodi jedan čovek. Kod velikih organizacija efikasnost menadžerskih zadataka se rešava prenosom na više nivoa. Na vrhu menadžmenta se nalazi jedan ili nekoliko menadžera koji rukovode procesom u celini. Na engleskom postoje nazivi CEO (Chief Executive Officer) i MD (Managing Director), a u našem jeziku *direktor* ili *generalni direktor*. Sledeći nivo je nivo *srednjih menadžera*, koji čini veća grupa zadužena za primenu politika i planova razvijenih od menadžmenta na vrhu, i koordinaciju i nadzor menadžera na nižim nivoima. Na kraju sledi *prva linija menadžera*, koja nadgleda i koordinira aktivnosti radnika. U našem jeziku upotrebljavaju se i termini: *top menadžeri*, *funkcionalni menadžeri* i *operativni menadžeri*. Ova troslojna struktura se naziva *menadžerska piramida* (Grafički prikaz 4).

Osim u slučaju generalnog direktora, ostale pozicije menadžera se račvaju prema sektorima organizacije: proizvodnja, finansije, administracija, kadrovi, marketing i ostalo.

Menadžerske uloge

Da bi ostvario ovako kompleksne zadatke, menadžer mora da poseduje određena znanja, sposobnosti i veštine koje proizlaze iz funkcije, odnosno *uloge* koju obavlja u organizaciji (Grafički prikaz 5). Menadžerske uloge se mogu grupisati u tri kategorije:

Grafički prikaz 5
Menadžerske uloge i menadžerske veštine



Međuljudske uloge

Menadžer je *vodeća ličnost* organizacije. On predstavlja organizaciju, kako u kolektivu tako i van njega. Zadužen je za ceremonijalne i simbolične aktivnosti i održava kontakte sa javnošću. Kad se pojavi na javnim kulturnim, društvenim i političkim događajima, on predstavlja organizaciju. Uopšte, njegova uloga obuhvata kontaktiranje sa ljudima unutar, ali i u okruženju organizacije. Muzički menadžer u ovoj ulozi mora da održava kontakte sa velikim krugom ljudi koji pripadaju muzičkoj i kulturnoj sredini, diplomatskim predstavništvima, ministarstvima, fondacijama, obrazovnim institucijama, festivalima i međunarodnim organizacijama. On *rukovodi* proslavama institucije i potrebno je da prisustvuje važnim kulturnim događanjima srodnih institucija – njihovim godišnjicama, otvaranjima sezona, festivalima, gostovanjima istaknutih muzičkih umetnika i praizvođenjima velikih dela. Njega često

nazivaju *lijazon* (engl./franc. liaison – veza) jer povezuje organizaciju sa spoljnim okruženjem.

Informacijske uloge

Informacijska uloga menadžera počinje *praćenjem (monitoringom)* svih informacija koje mogu biti od interesa za organizaciju. On mora da sakuplja informacije iz spoljnih izvora – elektronski i štampani mediji, internet, knjige, informacije povodom novih izdanja CD-a, DVD-ja i drugih nosača muzike, ali i unutar organizacije – što znači od muzičara, dirigenata, solista i ostalih koji su zaduženi za uspešno funkcionisanje organizacije. Od menadžera se očekuje da prati šta se dešava u svetskoj muzičkoj kulturi, i posebno u sredini u kojoj deluje. On isto tako treba da zna šta izvođači misle o repertoarskoj politici, delima koja čine repertoar, gostovanju muzičara i dirigenata iz drugih sredina. Odgovoran je i za *procesuiranje* informacija unutra i izvan organizacije. Uloga *diseminatora* relevantnih informacija do zaposlenih je da stvara sigurnost i poverenje u kolektivu i stimuliše učešće u aktivnostima organizacije. Svi zaposleni moraju da imaju kompletну informaciju o planovima organizacije, kako i kakve se odluke donose, kako se ostvaruju određeni zadaci, kakva je finansijska situacija, itd. Menadžer mora da diseminira i informacije o aktivnostima organizacije, budućim programima, gostovanjima, uspesima organizacije, kako bi generisao interes kod drugih i kreirao *auru* koja će biti stimulativna i za učesnike u budućim projektima, ali i za publiku. Tačnim i blagovremenim informacijama menadžer kreira pozitivnu atmosferu i najavljuje velike događaje koji slede – gostovanja, nastupe u drugim sredinama, snimanja, štampanje muzike na nosačima zvuka itd. Time on ostvaruje i ulogu *spikera* unutra i izvan organizacije.

Odlučivačke uloge

Menadžer je u osnovi *preduzetnik*. Preduzetništvo smo već pomenuli kod resursa, kao potencijalni četvrti resurs koji bi imao funkciju organizacije i udruživanja ostala tri resursa. Preduzetništvo se uglavnom definiše kao *namerno iniciranje promena*. Kao najistaknutija ličnost u organizaciji, menadžer ima odgovornost da donosi odluke i da ih prenosi dalje prema svim učesnicima u proizvodnji i razmeni dobara. On mora da ubedi ostale u značaj doneesenih odluka, kojima se obezbeđuje dalja uspešnost organizacije u ostvarivanju njenih ciljeva. Mi smo već pomenuli Djagileva kao izvanrednog menadžera koji je *inicirao* velike promene u muzičkoj kulturi. On je donosio odluke o repertoaru Ruskog baleta, i prenosio ih dalje, ubeđujući i ansambl i sve učesnike, ali i okolinu, u ispravnost tih odluka. Od menadžera se zahteva i da se bavi

problemima organizacije. Problemi mogu proizilaziti iz objektivnih razloga – stanja u ekonomiji i kulturi, konkurenčije novih tehnologija; ali i iz subjektivnih, kao na primer, otpora prema novinama, promenama, prihvatanju novih tehnologija itd. Subjektivni stavovi su posebno izraženi u umetnosti i muzici, i oni se odnose na preferencije u odabiru umetničkih dela, autora, žanrova, izvođača i kompozitora. U *odlučivanju* menadžer mora da *locira* resurse koji će mu biti potrebni za ostvarivanje ciljeva organizacije. Muzički menadžer treba da zna gde može da nađe izvođače i kompozitore za svoje projekte, i, još važnije, da *locira* finansijske resurse (fondacije, vladini programi i mecene) za realizaciju tih projekata. Na kraju, on ima i ulogu *pregovarača*, kako izvan tako i unutar same organizacije. Potrebno je da svaki muzički menadžer bude veoma vešt u komunikaciji, naročito u svetu umetnosti, izvođača i kompozitora, koji često odstupaju od prosečnih profila ponašanja i mogu imati hirove, slabosti, biti emocionalno preosetljivi. U velikim ansamblima menadžer ima ulogu pregovarača sa formalnim i neformalnim liderima koji mogu biti kooperativni ili suprotstavljeni odlukama menadžmenta.

Menadžerske veštine

Da bi ispunio zadatke ovih uloga, kao što smo već pomenuli, menadžer treba da poseduje određena znanja, veštine, iskustva i karakteristike ličnosti. U menadžmentu one su sumirane nazivom *menadžerske veštine* i grupisane su u nekoliko oblasti (Grafički prikaz 5).

Tehničke veštine podrazumevaju poznavanje oblasti, u našem slučaju poznavanje i iskustvo u radu sa muzikom i umetnostima. Menadžer ne mora da bude muzičar, a posebno ne vrhunski muzičar, jer vrhunski muzičari treba da koriste svoje resurse da bi stvarali i izvodili muziku. Postoje i primjeri vrhunskih muzičara, kao na primer dirigent Valerij Gergiev, koji je pored izvanrednih dirigentskih rezultata, pokazao i veliku uspešnost kao direktor Marinskog teatra u Petersburgu. U ovom smislu, muzički menadžer treba da bude pripremljen da odgovori na sva pitanja muzičara, dirigenata, kompozitora; treba da predviđa konsekvene u kreativnom artističkom procesu, reakcije publike, kritike i interes medija.

Međuljudske veštine obuhvataju mogućnost komunikacije, razumevanja i motivacije pojedinaca i grupe. Rad sa umetnicima je veoma specifičan i osetljiv zadatak. Kaprići i sujeta velikih umetnika, veliki psihološki pritisak za vreme nastupa, kao i rizik od nepredviđenih događaja zahtevaju od menadžera posebnu konstituciju i odnos prema problemima. Menadžer treba da bude spreman da sasluša lične probleme, da bude tolerantan i veoma otvoren prema različitim ponašanjima i iskustvima. Menadžer može da motiviše i ohrabi muzičare, ali i da ih frustrira, napravi nervoznim, nesigurnim i uplašenim.

Međuljudske veštine imaju posebno značenje u performansi kreativnih muzičkih događaja.

Konceptualne veštine se odnose na mogućnost apstraktnog mišljenja. Umetnost je po svojoj prirodi apstraktna disciplina. Potrebno je da menadžer veoma vešto operiše apstraktnim konceptima, ne samo u muzičkom smislu već i u celom procesu realizacije operativnih, produksijskih ciljeva. On mora *da drži u glavi* celokupno okruženje i relacije organizacije na lokalnom i globalnom nivou, kratkoročno i dugoročno, posebno imajući u vidu veoma razvijen takmičarski duh umetničkog sveta. Veliki deo aktivnosti se odvija u virtuelnom, aspraktnom svetu muzike, koji je često nevidljiv, nedodirljiv i prolazan.

Dijagnostičke veštine znače brzo prepoznavanje problema. Muzički biznis je ispunjen nepredviđenim situacijama. Adekvatna reakcija pre svega znači mogućnost da se tačno definiše problem, njegovi uzroci i njegove posledice. Menadžer uvek treba da bude pripremljen da brzo reaguje, ne sme da gubi kontrolu nad situacijom, ne sme da se izvlači iz problematičnih situacija, već je dužan da se prvi uhvati u koštač sa opasnostima koje proizilaze iz njih.

Komunikacijske veštine obuhvataju mogućnost efikasnog prenošenja ideja i informacija i prihvatanja ideja i informacija od drugih. Veoma su bliske međuljudskim veštinama, ali imaju i svojih specifičnosti. Muzički menadžer treba da bude vešt pri objašnjenu smera akcije, ciljeva i važnosti umetničkih projekata. Izvođenje avangardnih i eksperimentalnih dela traži detaljno tumačenje pristupa, tretmana muzičkog materijala, izvanmuzičkih ideja i očekivanja autora i publike. Komunikacijske veštine podjednako podrazumevaju i mogućnost *slušanja* drugih. Menadžer treba da poseduje veštinu da pažljivo sasluša druge, da izvuče najbitnije informacije i ideje, i da memoriše detalje koji su od važnosti za dalji performans programa organizacije.

Veština donošenja odluka podrazumeva tačno prepoznavanje i definisanje problema i šansi u cilju izbora adekvatnog smera akcije, koji treba da omogući rešavanje problema i iskoristi (kapitalizuje) šanse. Za donošenje odluka treba da koristi SWOT analizu o kojoj ćemo kasnije govoriti, a koja ima dihotomnu strukturu problema i šansi. Posebnu pažnju menadžment poklanja radu na prepoznavanju problema, slabosti i opasnosti koje prete organizaciji, kao i na otkrivanju načina za maksimalno korišćenje prednosti, jačine i šansi organizacije. Veština donošenja pravih odluka zavisi od sposobnosti menadžera da uzme u obzir sve spomenute faktore.

Veština planiranja vremena podrazumeva određivanje prioriteta, efikasnosti u radu i delegiranje obaveza. Menadžer je pod stalnim pritiskom obaveza koje treba da se izvedu u veoma kratkom roku. Određivanje prioriteta, odnosno hijerarhije važnosti poslova veoma je bitna karakteristika uspešnosti menadžera. Efikasnost rada je u direktnoj korelaciji sa kontrolom vremena i posebno *praznim hodom* koji iscrpljuje resurse bez konkretnih rezultata. Isto tako veoma važna karakteristika menadžera je delegiranje obaveza, odnosno prenošenje

dela obaveza ostalim učesnicima u procesu proizvodnje dobara. Menadžer treba da bude prisutan svuda i u svakom trenutku, ali ne sme da koči i destimuliše aktivnost drugih, jer to dovodi do pasivnosti, nesigurnosti, oslanjanja i očekivanja da će menadžer rešiti sve probleme. Delegiranje obaveza je deo timskog rada koji je karakteristika uspešnog menadžmenta, jer se time stimuliše pojedinac za aktivno učešće u ostvarivanju organizacijskih ciljeva i zadataka.

Proizvodnja

U ovom delu pregleda osnovnih koncepata muzikonomije biće predstavljeno još nekoliko osnovnih pojmova koji se odnose na proizvodnju i razmenu dobara.

Mi smo već pomenuli *cenu* kao veoma bitnu ekonomsku kategoriju. Formiranje cene u sebi sadrži dva koncepta – *troškove* i *prihode (naknade)*. Celokupni koncept planiranja *proizvodnje*, a kod gotovih proizvoda i usluga – *razmene*, zavisi od troškova i prihoda. U ovom smislu javlja se i jedna nova kategorija – *marginalno*, koja u ekonomiji, odnosno muzikonomiji ima drugačije značenje od svakodnevne upotrebe ove reči.

Marginalno: dopunska promena u troškovima, koristi i prihoda za proizvodnju ili razmenu jedne nove jedinice.

U ovom smislu marginalno znači *jedna nova jedinica* polazeći iz bilo koje tačke brojenja (od 0–1, 4–5, 8–9, itd.). Prvi koncert ima *marginalne troškove* ili *prihode* koju su jednakim ukupnim troškovima ili ukupnim prihodima, jer pre toga nije bio organizovan nijedan koncert. Međutim, marginalni troškovi i prihodi za četvrti koncert su samo razlika troškova ili prihoda između trećeg i četvrtog koncerta.

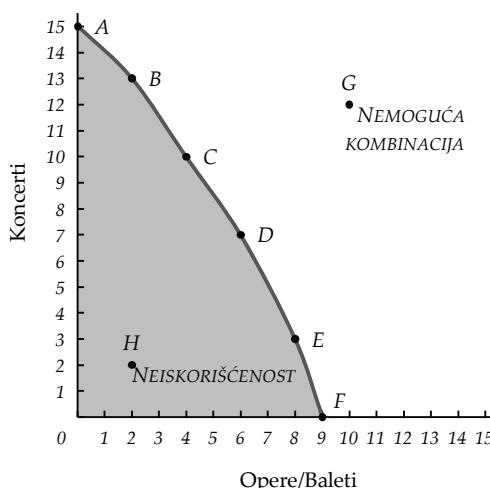
Veoma važna komponenta u planiranju proizvodnih mogućnosti organizacije je *kriva proizvodnih mogućnosti, KPM* (na engleskom *PPC* – production possibility curve).

Kriva proizvodnih mogućnosti: grafički prikaz maksimalne količine proizvoda i usluga koji mogu da se proizvedu koristeći ograničene resurse.

Da bismo ovo ilustrovali, uzećemo proizvodne mogućnosti jednog simfonijskog orkestra. Ovde ćemo zanemariti fakat da se simfonijski orkestri koriste samo za koncertne nastupe, dok su orkestri potpuno istog sastava specijalizovani za opersko/baletski repertoar (što ne znači da isti muzičari ne nastupaju u oba orkestra), i prepostaviti da se naš imaginarni simfonijski

Tabela i grafički prikaz 6
Kriva proizvodnih mogućnosti za orkestar koji izvodi koncerte ili operske/baletske predstave

Kombinacija	Koncerti	Opere/Baleti
A	15	0
B	13	2
C	10	4
D	7	6
E	3	8
F	0	9
G	12	10
H	2	2



orkestar podjednako može koristiti za izvođenje i koncertnog i opersko/baletskog repertoara.

Pri prikazivanju proizvodnih mogućnosti zanemarićemo sve ostale faktore koji bi mogli da utiču na kapacitet izvođenja orkestra – princip koji se često koristi u ekonomskim razmatranjima i koji se naziva *ceteris paribus*.

Ceteris paribus: sve ostalo jednako, odnosno sve ostalo je konstanta.

Ovaj princip izdvajanja samo jednog faktora ne znači eliminaciju ostalih faktora nego segmentiranje radi lakšeg i preciznijeg utvrđivanja njihovog

uticaja. Ekonomска analiza podjednako razmatra i sve ostale faktore koji se odnose na ekonomске parametre fenomena.

Tako da, ako uzmemо u obzir samo proizvodne mogućnosti orkeстра izmeđу dve alternative – simfonijski koncert ili opera/balet, pojaviće se više kombinacija. Ove kombinacije predstavимо tabelarno i grafički (Tabela i grafički prikaz 6), s time što vrednosti alternative *samo koncerti* ili *samo operske/baletske* predstave neće biti jednake. Pretpostavljamo da će za pripremu operskih/baletskih predstava orkestru biti potrebno više proba nego za simfonijski koncert, što će smanjiti i ukupan broj događaja.

U tabeli i grafičkom prikazu 6 tačka G nije moguća kombinacija jer orkestar nema te resurse da bi izveo 12 koncerata i 10 operskih predstava. Isto tako, jasno je da će orkestar biti neiskorišćen u svim kombinacijama koje se nalaze ispod KPM, kao na primer, tačka H u kojoj dobijamo dva koncerta i dve operske predstave.

Određivanje producijskih mogućnosti je veoma bitna komponenta u planiranju svih procesa u muzikonomiji. U ovom slučaju mi smo pretpostavili da su resursi fiksni. Promena resursa (angažovanje novih muzičara), težina repertoara, izvođenje već postavljenih dela itd. može dovesti do pomeranja krive proizvodnih mogućnosti i dobijanja novih kombinacija.

Kako smo već objasnili *cenu šanse* i *marginalne troškove*, u planiranju proizvodnih mogućnosti treba obratiti pažnju na još jedan veoma značajan faktor – *marginalnu cenu šanse*.

Marginalna cena šanse: količina jednog proizvoda ili usluge koja mora biti izgubljena radi sticanja drugog proizvoda ili usluge, bez obzira na broj proizvedenih jedinica.

Primenjeno na naš slučaj opera/baleta i koncerata, povećanje broja operskih predstava dovodi do smanjenja broja simfonijskih koncerata. Kao što vidimo, marginalna cena šanse je različita kod različitih kombinacija operskih/baletskih predstava i koncerata. Tabela 7 prikazuje različite marginalne cene šanse u slučaju da zamenimo koncerete za operske/baletske predstave. Tako se za svake dve dopunske operske/baletske predstave gubi između dva i četiri koncerta. Marginalna cena šanse je veoma retko konstanta i ona se menja u zavisnosti od kombinacije dve mogućnosti.

U ovom slučaju koncerti i opere/baleti su takozvane diskrete varijable (nazivaju ih i diskontinuirane varijable, one koje ne možemo deliti nasuprot kontinuiranim koje možemo deliti). Zato u proračunu moramo da koristimo samo cele jedinice (ne možemo raditi proračun za 3.2 koncerta ili 2.8 operskih predstava). Tako, umesto uobičajene *jedne* jedinice koja se uzima pri proračunu *marginalnih* promena, ovde smo morali da koristimo dve operske/baletske predstave da bismo i sa strane koncerata imali cele jedinice.

Tabela 7**Marginalna cena šanse****Koncerti ili operske/baletske predstave**

Kombinacija	Koncerti	MCŠ	Opere/Baleti
A	15	≥ 2	0
B	13	≥ 3	2
C	10	≥ 3	4
D	7	≥ 4	6
E	3	≥ 3	8
F	0	≥ 3	9

Marginalna cena šanse u ovom slučaju je izvedena kroz prizmu izgubljenih koncerata. Ona može biti prikazana i iz obrnute perspektive, odnosno izgubljene operske/baletske predstave pri organizaciji koncerata.

Specijalizacija i trgovanje

Marginalna cena šanse stimuliše čovečanstvo da se specijalizuje za određene delatnosti i na taj način smanji marginalnu cenu šanse.

Specijalizacija: izbor najmanje cene šanse.

Specijalizacija poslova prati čovečanstvo od početka razvijenja civilizacija, kada se kao prva javlja podela na muške i ženske poslove, pa onda u muškim poslovima specijalizacija za lov i specijalizacija za poljoprivredu, stočarstvo, itd. Specijalizacija dobija na efikasnosti kada se koristi *komparativna prednost* o kojoj smo ranije govorili. Mi možemo da naučimo skoro svakog da svira klavir, ali *specijalizacija* muzički talentovanog pojedinca daje mnogo bolje rezultate u iskorišćavanju njegovih resursa i, razumljivo, mnogo bolje rezultate u umetničkom smislu. *Specijalizacija* dovodi do *podele rada* u kojoj su se izdvjili kompozitori i izvođači. Među prvima koji su se *specijalizovali* bili su pevači, pa onda instrumentalisti. Ovaj proces dobija na intenzitetu u periodu baroka, kada se definitivno odvajaju instrumentalni i vokalni idiom.

Razmenom proizvoda i usluga koji imaju *manju cenu šanse*, odnosno predstavljaju rezultat *specijalizacije*, otvorena je mogućnost za još jednu važnu ljudsku aktivnost – *trgovanje*.

Suština koncepta *trgovanja* proizlazi iz viška proizvoda koji mogu da se dobiju korišćenjem *komparativne prednosti*. Na taj način pojedinci, domaćinstva i nacije stiču kombinacije proizvoda i usluga koje su najpogodnije za njihov kapacitet resursa. Muzičari razmenjuju muziku sa drugima koji su veštiji u drugim poslovima, na primer, u poljoprivredi, građevinarstvu itd. Muzičar dobija kuću, koju on ne bi mogao da sagradi, a oni koji su sagradili njegovu kuću, dobijaju muziku koju mogu da koriste za vreme rada ili u slobodno vreme.

Tržište

Razmena resursa, proizvoda i usluga se odvija na *tržištu*.

Tržište: mesto ili usluga koje omogućava kupcima i prodavcima da razmene resurse, proizvode i usluge.

Prve razmene u istoriji čovečanstva se nazivaju *barter* (trampa).

Barter: direktna razmena proizvoda i usluga.

U barter razmeni obe strane donose proizvode, na primer, jedni žito, a drugi živinu, koje bi *razmenili*. U barter razmeni muzičari su nudili muziku za hranu, odeću i prenoćište. Barter razmena u nekim formama funkcioniše i danas (barter kompenzacioni mehanizmi, barter poslovi). Pojava sve većih viškova proizvoda, koji su bili rezultat dalje specijalizacije i unapređenja proizvodnje, uticala je na razvitak drugih tržišnih formi. Pritom, pored troškova samog mesta gde se odvijala razmena, pojavili su se i troškovi *usluga* onih koji organizuju, održavaju i posreduju u razmeni. Ovi troškovi postaju deo finalne cene proizvoda i usluga i nazivaju se *transakcioni troškovi*.

Razvitak tržišta neminovno je doveo i do pojave *novca* kao *posredničkog, transakcionog sredstva* u razmeni. Time se poboljšao, olakšao i proširio obim proizvoda i usluga u razmeni. Kompozitor ne bi mogao da razmeni simfoniju za „hleb, meso i pivo“ (da iskoristimo Smitov citat). *Bezgotovinski* oblici plaćanja (čekovi, platne kartice, elektronski transferi) sve više zamenjuju novac, a razvitkom elektronske komunikacije *tržište* polako prelazi u virtualni prostor. Virtualni prostor menja proporcije troškova *mesta* i *usluga* u korist *usluga*, i generalno dovodi do smanjenja troškova razmene. Pojavom elektronskog tržišta značajno je povećan obim razmene, posebno zbog globalizacije dostupnosti proizvoda i usluga. Muzičko elektronsko tržište podjednako uživa beneficije povećanog obima razmene muzičkih proizvoda, a muzička industrija polako napušta tradicionalne nosače zvuka, zamenjujući ih novim oblicima (kao na primer, *računarstvo u oblaku*, engl. cloud computing).

Osnovni preduslov razmene je *dupla koincidencija interesa*.

Dupla koincidencija interesa: A ima ono što želi B i B ima ono što želi A.

Pošto su problemi razmene u centru *marketinga*, marketinška disciplina dalje razvija ovaj osnovni princip u *pet uslova* koji se moraju zadovoljiti da bi se izvela *bilo koja razmena*:

- potrebne su najmanje dve strane učesnika;
- svaka strana mora da ima nešto što druga strana vrednuje;
- svaka strana mora da ima mogućnost komunikacije sa drugom stranom i mogućnost isporuke proizvoda ili usluga koje druga strana traži;
- svaka strana treba da ima slobodu da prihvati ili odbaci ponudu;
- svaka strana treba da želi saradnju sa drugom stranom.

I u ovim uslovima ponovo je evidentno značenje racionalnog ličnog interesa i cene šanse, dva osnovna koncepta u tumačenju ekonomskog ponašanja čoveka.

Strukturalni modeli tržišta

Postoji više kriterijuma prema kojima možemo da klasifikujemo vidove tržišta. Prva podela koristi razlike dobara i resursa, čime se dobijaju *tržište dobara i tržište resursa*. Tržište dobara možemo dalje deliti na *tržište proizvoda i tržište usluga*. Tržište resursa možemo dalje deliti prema naknadi za resurse, odnosno na *rente, plate i interes*.

Polazeći od principa maksimizacije profita, najčešća klasifikacija tržišta proizvoda i usluga sadrži četiri modela: *savršena konkurenca, monopolistička konkurenca, oligopol i monopol*.

Modeli su izvedeni prema sledećim kriterijumima:

- broj *preduzeća* koja formiraju tržište;
- lakoća ulaska novih preduzeća u tržište i početka proizvodnje proizvoda i usluga;
- stepen na osnovu kog se proizvodi i usluge razlikuju;
- stepen prihvatanja tržišne cene.

Prema prvom kriterijumu, broj preduzeća može da varira od jednog do velikog broja preduzeća. Prema drugom kriterijumu, zakonske i druge regulative mogu da ograničavaju ili sprečavaju ulazak u tržište ili početak proizvodnje određenih proizvoda i usluga. Na primer, Američka federacija

muzičara (sindikat) organizovala je proteste kako bi sprečila ansamble (*preduzeća*) muzičara iz drugih zemalja da snimaju filmsku muziku.¹⁸

Prema trećem kriterijumu postoje dva tipa proizvoda i usluga:

Diferencirani proizvodi i usluge: korisnici ih prihvataju kao različite.

Standardizovani, odnosno homogenizovani proizvodi i usluge: korisnici ih posmatraju kao identične.

Najveći deo muzičkih proizvoda i usluga ima standardizovan format koji proizlazi iz žanrovske orijentacije, specijalizacije kompozitora i izvođača, socijalnih slojeva korisnika i namene muzike. Tako, na primer, muzika za svadbe, uglavnom ima standardizovan repertoar za određene slojeve društva, geografske regije, kao i etničke i religijske grupe. Korisnici ih posmatraju kao identičan proizvod, a razlike se odnose samo na kvalitet proizvoda i usluga (bolji i atraktivniji izvođači), cene, lokacije itd.

Što se tiče cene, postoje dve kategorije: *preuzimač cene i formirač cene.*

Preuzimač cene: preduzeće koje ne može formirati cenu koja je različita od tržišne bez gubitka.

Ovo je tipično za proizvode i usluge masovne muzičke kulture u kojima se stvara balans cena ulaznica za određene muzičke događaje, svadbe i druge proslave, privatnu nastavu i slično. Međutim, cene ulaznica za koncerte vrhunskih izvođača i ansambala mogu značajno da variraju, što je i slučaj sa prestižnim muzičkim festivalima.

Grafički prikaz 8 sadrži četiri tržišna modela o kojima smo do sada govorili. Prvi model – *savršena konkurenčija* (engl. perfect competition), označava tržište sa velikim brojem preduzeća u kom nije ograničen ulazak, proizvodi su standardizovani, a preduzeće mora da prihvati tržišnu cenu. Tipičan primer je muzika za svadbe i druge svečanosti gde svako može da formira ansambl i ponudi svoje usluge, repertoar je standardizovan i ansambl mora da prihvati cenu angažovanja koja u tom trenutku vlada na tržištu za takav vid usluge.

U *monopolističkoj konkurenčiji* postoji veliki broj preduzeća kojima nije ograničen ulaz na tržište, odnosno u proizvodnju, ali koja imaju diferencirane proizvode, što im daje mogućnost formiranja cene. Ansambl koji svojim izvođačkim sastavom i repertoarom nudi diferencirane proizvode (u tom ansamblu nastupa poznati pevač) može da traži drugačiju cenu od tržišne. Monopolistička konkurenčija po svojoj strukturi je bliža savršenoj konkurenčiji, tako da je često klasificuju kao oblik nesavršene konkurenčije.

¹⁸ Jonathan Handel, Musicians Union Slams Lionsgate Over ‘Draft Day’ Offshoring, *The Hollywood Reporter*, April 10, 2014, Retrieved April 10, 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/news/draft-day-slammed-by-musicians-695169>

Grafički prikaz 8

Tržišni modeli



Kod oligopolskog modela postoji nekoliko preduzeća, ulaz na tržište i u proizvodnju je težak, odnosno postoje ograničenja, proizvodi i usluge mogu biti homogeni ili diferencirani, a cena je međuzavisna, odnosno preduzeća moraju da usaglase cenu. Zastupnici velikih operativnih poveća, na primer, imaju oligopolsku poziciju – međutim, moraju da uzajamno usaglašavaju, odnosno koordiniraju cene. Pošto je veoma često cena ovakvih dogovora poverljiva, ovakve situacije dovode do tzv. strateškog ponašanja. Ekonomija često ilustruje primer oligopoliskog strateškog ponašanja, poznatog kao slučaj *dilema pritvorenika* (*prisoner's dilemma*).

U ovom sljedećem za dvojicu pritvorenih nema dovoljno dokaza. Policija ih drži odvojeno i nudi svakom specijalni dogovor. Ako samo jedan prizna, on će biti oslobođen i drugi dobija deset godina zatvora. Ako obojica priznaju, dobijaju ograničenu kaznu od dve godine. Pritvoreni znaju da će biti oslobođeni ako niko od njih ne prizna, ali ne znaju da li će jedan od njih prihvati dogovor.¹⁹

Racionalni lični interes navodi pritvorene da izaberu najsigurniju strategiju priznanja i dobijanja ograničene kazne. *Međuzavisnost* njihovih odluka navodi ih na prihvatanje dogovora.

Monopolsko preduzeće znači da postoji samo jedan proizvođač, ulazak je ograničen, samo je jedan proizvod ili usluga i firma sama formira cenu. Tokom osamdesetih godina u bivšoj SFRJ u svakoj republici je uglavnom postojao samo jedan studio za snimanje koji je bio pri državnom radiodifuznom servisu. U tom trenutku muzička produkcija RTV servisa je imala monopolističku poziciju

¹⁹ William Boyes and Michael Melvin. *Microeconomics* (fourth edition), Houghton Mifflin, Boston, 1999, 301.

jer nije bilo drugog izbora. Država je ograničavala formiranje radiodifuznih organizacija, radilo se o samo jednom tipu usluga i menadžment je odlučivao o finalnoj ceni.

Kružni tok ekonomije

Preduzeća su samo jedan od *učesnika* koji oblikuju ekonomske zajednice čovečanstva. Razmena proizvoda i usluga u osnovi stvara zatvoreni krug zbog već pomenute *ograničenosti resursa*. Ekonomske zajednice mogu da se posmatraju na globalnom i državnom nivou. Državu kao ekonomsku zajednicu karakteriše jedinstven ekonomski sistem koji funkcioniše u određenom političkom, pravnom, kulturnom, tehnološkom i informacijskom okruženju. Osnovni kružni tok ekonomije u okviru jedne države formira najpre privatni sektor u kome učestvuju: *domaćinstva, preduzeća i međunarodni sektor*. Pored privatnog sektora postoji i *javni sektor* u kome je glavni učesnik vlada zemlje.

Privatni sektor

Privatni sektor formira osnovu ekonomije u kojoj nastaje interakcija kupaca i prodavaca resursa. *Domaćinstva* prodaju resurse i kupuju proizvode i usluge; *preduzeća* kupuju resurse i prodaju proizvode i usluge; *međunarodni sektor* predstavlja kupce i prodavce resursa i proizvoda i usluga iz drugih zemalja.

Domaćinstvo: jedna ili više osoba koje žive u zajednici.

Osnovna jedinica privatnog sektora je domaćinstvo koje je i osnovni vlasnik resursa, i kome su potrebni proizvodi i usluge. Definicija domaćinstva pravi razliku između *domaćinstva* i *porodice*. Istorija čovečanstva, u kojoj u prošlosti domaćinstvo bilo jednako porodicu, beleži drastične promene, posebno u postindustrijskim društvima. U njima veliki procenat domaćinstava otpada na jednočlana domaćinstva ili zajednice od dva člana koje nisu porodica, odnosno nisu u srodstvu. S druge strane, domaćinstva koja predstavljaju porodice od četiri i više članova (proširena porodica), u broju domaćinstava post-industrijskih zemalja učestvuju sa malim procentom i pored toga što formiraju najveći deo stanovništva tih zemalja. Upravo ovakav pristup razlikama odgovara ekonomskom razmišljanju, jer domaćinstva sa malim brojem članova imaju mnogo veću ekonomsku moć nego domaćinstva sa velikim brojem članova. Broj članova i prihod, odnosno distribucija prihoda između različitih društvenih grupa (grupisanja možemo izvesti prema različitim kategorijama, kao što su: pol, uzrast, obrazovanje, religija i kultura), jesu među najvažnijim faktorima potrošnje domaćinstava. Engleski jezik koristi dva termina za potrošnju: *spending* i *consumption* (konzumiranje). Time se dobija preciznija

razlika između trošenja i konzumiranja, više kao korišćenja. Kao što smo pomenuli, mi ćemo koristiti termin korisnik, posebno zbog umetničke prirode muzike.

Preduzeća koja se definišu i kao *biznis firme* predstavljaju *organizaciju* koju *kontroliše jedan menadžment*. Kasnije ćemo definisati tipove svojinskih oblika preduzeća. Danas smo svedoci da vlasništvo preduzeća često obuhvata i vlasnike izvan granica jedne zemlje. U takvom slučaju govorimo o multinacionalnim firmama (kompanijama). Funkcionisanje preduzeća zavisi od *investicija*.

Investicija: potrošnja kapitalnih dobara radi proizvodnje dobara i usluga.

Kao što smo pomenuli, muzički biznis se sastoji uglavnom od malih preduzeća. Kao velika preduzeća se javljaju producentske i izdavačke kuće, filharmonije, opere, baleti i festivali. Često, preduzeće u muzičkom biznisu može da bude samo jedan autor, koji je istovremeno i izvođač, a sa pojavom digitalne tehnologije i svoj producent, snimatelj i izdavač.

Za razliku od biznisa u drugim oblastima, muzičke organizacije koje se bave žanrovima koji nemaju veliku publiku ne mogu da opstanu kao biznis firma i zavise od donacija pojedinaca i drugih vladinih i nevladinih fondova i institucija. Bez obzira na profitabilnost, i ove organizacije, kao i muzička industrija, podjednako učestvuju u kružnom toku ekonomije.

Učešće *međunarodnog sektora* u kružnom toku uobičajeno se predstavlja kao *neto izvoz*. Pri tome se uzima u obzir da se relacije prema međunarodnim firmama, odnosno drugim zemljama, mogu predstaviti kao *izvoz* (engl. export) i *uvoz* (engl. import).

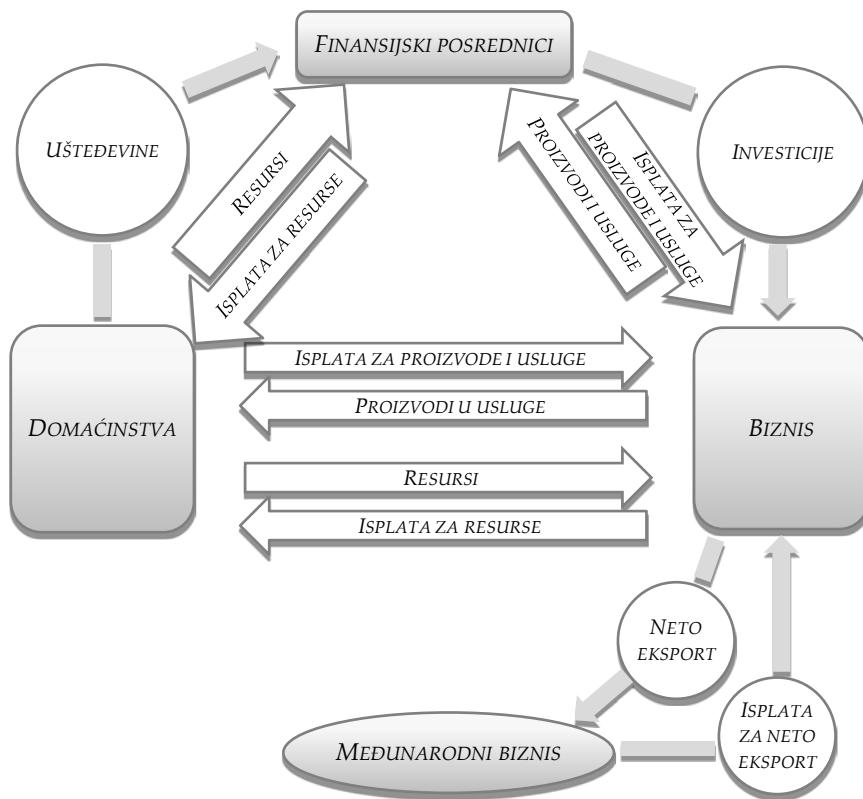
Izvoz: ono što zemlja prodaje drugim zemljama.

Uvoz: ono što zemlja kupuje od drugih zemalja.

Razlika između izvoza i uvoza stvara višak (surplus) kada je izvoz veći od uvoza, ili manjak (deficit) kada je uvoz veći od izvoza. *Neto izvoz* daje razliku između izvoza i uvoza koja može da bude i negativna, ukoliko je izvoz manji od uvoza, odnosno vrednosti neto izvoza mogu da budu negativne.

Koncentracija muzičke industrije u određenim zemljama (na primer, SAD i Velika Britanija) omogućava prihode od izvoza, koji formiraju pozitivni neto izvoz u područje muzičkih proizvoda i usluga. I pored pozitivnog neto izvoza, deo prihoda je izgubljen zbog većeg broja faktora koji utiču na naplatu za korišćenje muzičkih proizvoda i usluga, od kojih je najizraženija muzička piraterija (bespravno kopiranje i korišćenje zaštićenih muzičkih proizvoda i usluga). Kolektivne organizacije za zaštitu autorskih i srodnih muzičkih prava koje su zadužene za naplatu, očekivane prihode planiraju na nižem nivou od nominalnog prihoda (kada bi se ostvarila 100% naplata).

Grafički prikaz 9
Kružni tok ekonomije u privatnom sektoru



U kružnom toku ekonomije javlja se i četvrti učesnik – *finansijski posrednici*.

Finansijski posrednici: institucije koje primaju depozite od štediša i daju pozajmice.

Finansijski posrednici pomažu i olakšavaju transformaciju ušteđevine domaćinstava u investicije u biznis. Uobičajeno, takve institucije su banke u kojima domaćinstva štede, a firme pozajmljuju potreban novac za investicije. Zavisno od zakonodavstva zemlje, pored banaka mogu da se javi i druge forme finansijskog posredovanja, kao, na primer, kreditne asocijacije. Generalno, i domaćinstva i finansijski posrednici zahtevaju proizvode i usluge, kao što i preduzeća i finansijski posrednici zahtevaju resurse. Na kraju formira se zatvoren krug privatnog sektora u kome cirkulišu resursi, proizvodi i usluge,

uštede i investicije. Povezivanje svih učesnika prikazaćemo u dijagramu (Grafički prikaz 9) u kom umesto preduzeća koristimo termin biznis.

Javni sektor

Glavni predstavnik javnog sektora je vlada. Osnovna uloge vlade je da se brine o efikasnosti ekonomije jedne zemlje. Slabosti tržišnog sistema (engl. imperfections – nesavršenosti) ugrožavaju efikasnost ekonomije. Zato su potrebni dopunski mehanizmi koji treba da reše probleme i poboljšaju funkcionisanje tržišta. Postoji više faktora koji utiču na slabosti tržišnog sistema, kao što su: nedovoljno informacija na tržištu, eksternalije (engl. externalities), javna dobra, ciklus biznisa, itd. Za muzička preduzeća od posebnog su značaja problemi sa proizvodima i uslugama koji postaju javna dobra.

Jedna od funkcija vlade je da ograniči mogućnost besplatnog korišćenja dobara (na engleskom se koristi reč *free rider*). U ovom smislu vlada treba da se pojavi kao posrednik u zaštiti svojine, jer muzička dobra, kao i sva ostala dobra, vlasništvo su onog ko ih proizvodi, odnosno onog ko kupuje.

Posebno značajna za efikasnost ekonomije je prava *informacija*. Netačna ili nepotpuna informacija vodi do zabluda oko pravih vrednosti proizvoda i usluga. Time kupci plaćaju veću cenu za proizvode i usluge, dok preduzeća ne mogu ostvariti prihod koji im pripada.

Efikasnost tržišnog sistema znači da tržišna cena u potpunosti odgovara troškovima i koristi od proizvodnje i korišćenja određenog proizvoda i usluge. Zato ekonomija uvodi i kategoriju *eksternalija*, koje se odnose na *troškove ili koristi od transakcija koje su pokriveni od nekog drugog ko nije direktno povezan sa tom transakcijom*.

Zvučno zagađenje je primer eksternalija – dok pojedinac ili grupa uživa u slušanju muzike, a muzika se pritom širi izvan njegovog prostora i smeta drugima, on/oni ne snose troškove ometanja zvučnog prostora drugih. Kafići, diskopubovi, restorani i slično, koji zarađuju od usluga u kojima muzika dodatno doprinosi podizanju cene usluga, ukoliko zvučno zagađuju okolinu, treba da snose troškove izolacije i kompenzacije stanašima u okolini. U mnogim zemljama vlada uvodi stroge propise koji se odnose na ovakve tipove zagađenja.

Posebna zaduženja vlade se odnose i na kontrolu *monopola*, koji je u nekim situacijama neminovan. Kolektivna udruženja za zaštitu autorskih i srodnih prava po svojoj prirodi su monopolске organizacije. Zbog prirode poslova (evidencija korišćenja autorskih ili srodnih prava, naplata i distribucija do autora, izvođača, producenta itd.) u jednoj sredini je nemoguće postojanje dva ili više udruženja koja štite ista prava. Radiodifuzne institucije plaćaju autorsku naknadu kao procenat od prihoda. Proces odvajanja određenog procenta koji pripada autorima iz jednog ili iz drugog udruženja (ukoliko postoje dva

udruženja) povećao bi troškove, a u nekim slučajevima bi to bilo i neizvodljivo. U ovakvim slučajevima, i pored poštovanja svojine autora, koja je neotuđivo međunarodno pravo, vlada treba da ima mehanizme da prati ovaj monopol i da reaguje u situacijama kada su postavljene neobjektivne tarife.

Između ostalih, faktor koji utiče na efikasnost ekonomije jeste i *ciklus biznisa* u kom se menjaju delovi recesije i privrednog rasta. U periodu recesije smanjuje se i budžet domaćinstava i, konsekventno, njihova kupovna moć. Ipak, u kriznim vremenima paradoksalno raste interes za zabavu, što odgovara muzičkom biznisu. Međutim, dugoročna stagnacija ekonomije nepovoljno će se odraziti i na muzički biznis.

Efikasnost ekonomije je povezana i sa mišljenjem da *nekom ne može biti bolje, ako nekom drugom nije gore*. Ovo proizlazi iz prepostavke da domaćinstva vrednuju svoje resurse na najvišem nivou, što, s druge strane, isto čine i preduzeća. Često naplata za resurse ne odgovara najviše vrednovanoj alternativi (cena šanse), a racionalni lični interes nalaže da se prihvate uslovi koji neće do kraja odgovarati svim učesnicima razmene, čime se gubi najviša vrednovana alternativa, odnosno nekom *je gore*, nasuprot onom kome je *bolje*.

Ovom definicijom dotakli smo i etička pitanja i odgovornost preduzeća. Kao što ćemo kasnije videti, eksploracija i zloupotrebe negativno deluju na dugoročnu razmenu proizvoda i usluga, a time i na biznis, stvarajući negativne emocije i nepoverenje. Koncept u kome je stvaranje profita jedini cilj organizacije – napušten je, jer nezadovoljne strane dugoročno blokiraju proces razmene i traže mehanizme za kompenzaciju, kako bi rešile svoje potrebe. Jasno je da idealne razmene nema, ali praksa pokazuje da se mogu ostvariti razmene u kojima su obe strane zadovoljne i ne smatraju da su se našle *u goroj* poziciji da bi nekom drugom bilo bolje.

Da bi pokrila troškove svog rada, vlada sakuplja porez od privatnog sektora, odnosno domaćinstava i preduzeća. Zauzvrat, vlada izvršava svoje zadatke na poboljšanju efikasnosti ekonomije. Ali, isto kao i firme i finansijski posrednici, da bi vlada nesmetano funkcionisala, potrebni su joj resursi i proizvodi i usluge.

Povezivanjem javnog i privatnog sektora zaokružujemo veze između svih učesnika u ekonomiji jedne države, kao u Grafičkom prikazu 10.

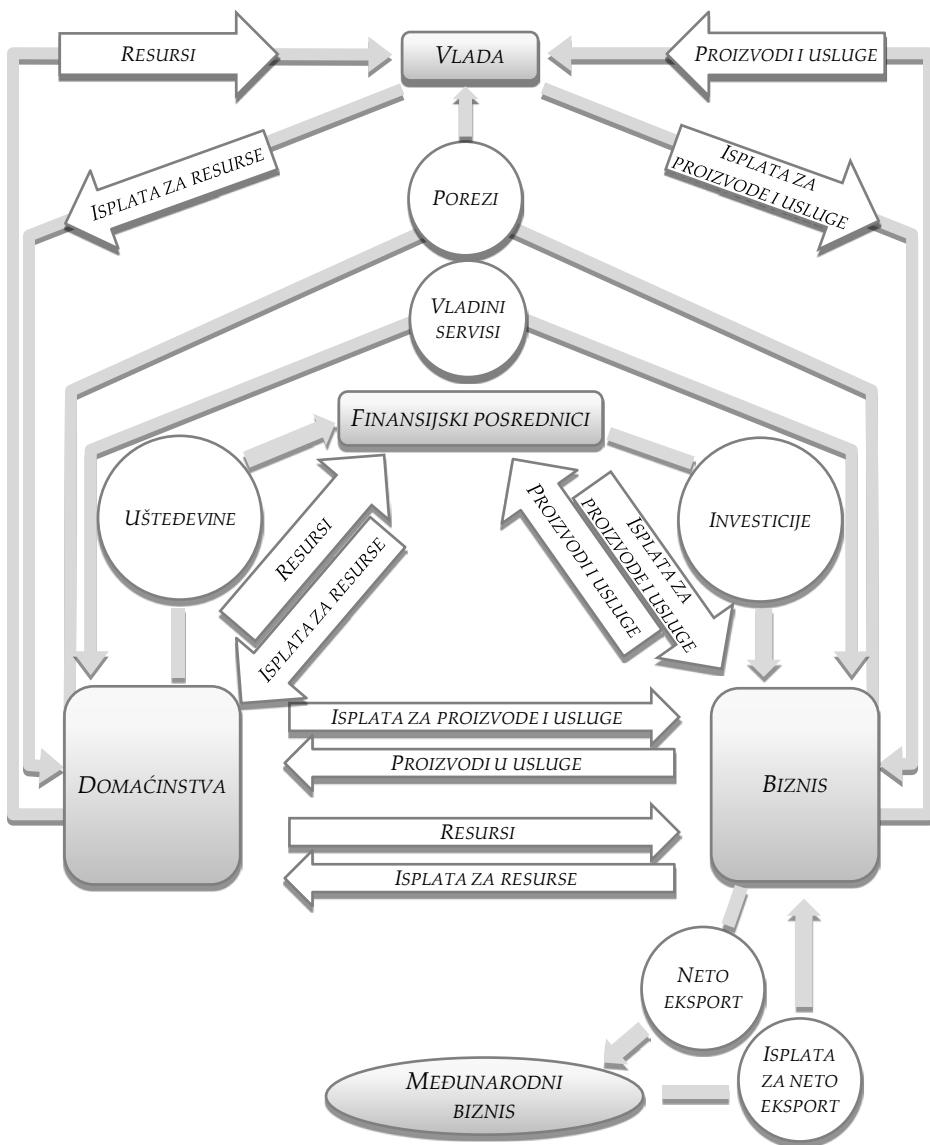
Svoje funkcije vlada ostvaruje preko *fiskalne i monetarne politike*.

Fiskalna politika: porez i vladin budžet.

Monetarna politika: kontrola emisije novca i kredita.

Novac od poreza se raspoređuje u budžetu. Monetarna politika omogućava vlasti kontrolu inflacije i predstavlja jednu od važnih makroekonomskih alatki. Različiti politički i ekonomski sistemi različito određuju funkciju vlade u održavanju stabilnosti ekonomije. U *centralno planiranim ekonomijama* vlada određuje proizvodnju dobara i određuje cene po kojima će proizvedena dobra biti ponuđena na tržištu. U tržišnim ekonomijama opšta je tendencija da se izbegne

Grafički prikaz 10
Kružni tok ekonomije



intervencija vlade na tržištu, osim u slučajevima kada je efikasnost ekonomije ugrožena. Zemlje koje su bile u sastavu bivše Jugoslavije prošle su različite faze od centralno planirane do tržišne ekonomije.

U ovom kratkom pregledu osnovnih koncepta koji se odnose na makroekonomska pitanja pomenućemo i indeks koji se u ekonomiji često koriste kako

bi se lakše pratile promene i kretanja u ekonomiji zemlje. U tom smislu, svaka država vodi *državno računovodstvo prihoda* radi sumiranja i kategorizacije produksijskih aktivnosti u ekonomiji u određenom periodu, uobičajeno, u toku jedne godine.

Najčešći indeks ekonomskih kretanja je *bruto domaći proizvod BDP* (na engleskom GDP, Gross Domestic Product).

BDP: tržišna vrednost svih finalnih proizvoda i usluga proizvedenih u jednoj zemlji u jednoj godini.

Koncept *tržišna vrednost* obuhvata samo proizvode i usluge o kojima postoji transakcioni dokaz, odnosno prihod. Sve *netržišne transakcije*, odnosno one koje nisu prijavljene i u kojima ima dosta muzičkih aktivnosti, na primer, privatni časovi klavira, ne formiraju ovaj ekonomski indeks. Isto tako *finalnost* proizvoda podrazumeva eliminaciju *duplog računovodstva* koje bi se pojavilo ako se uzmu u obzir i proizvodi i usluge koji su bili korišćeni tokom proizvodnje i koji imaju svoju vrednost. Postoje tri načina proračuna BDP-a, koristeći autput, troškove ili prihod. Bez obzira na pristup, krajnji rezultati moraju biti isti, jer osnova ovog koncepta leži u kružnom toku ekonomije.

Postoje i druge mere kojima se mogu pratiti kretanja u ekonomiji jedne zemlje (na primer, bruto nacionalni proizvod i neto nacionalni proizvod) koji uzimaju u obzir učešće međunarodnog biznisa i amortizaciju proizvodnih sredstava. Isto tako pri tumačenju kretanja u BDP-u postoje kategorije *nominalnog* i *realnog* BDP-a u kojima se uzima u obzir uticaj inflacije.

Na kraju makroekonomskog pregleda koncepata, a koji se može odnositi i na muzikonomiju, spomenemo i *indeks cena* (engl. Price index).

Indeks cena: mera nivoa prosečnih cena u jednoj ekonomiji.

Indeks cena dovodi i do *indeksa potrošačkih cena* (engl. CPI, Consumer Price Index).

Indeks potrošačkih cena: mera prosečnih cena proizvoda i usluga koje kupuje tipično domaćinstvo.

Postoje različite metodologije kojima se može izvršiti proračun ovog indeksa, koji je kod nas poznat i kao *potrošačka korpa*. Rezultate ovog indeksa objavljuje Zavod za statistiku, koji je zadužen za prikazivanje kretanja u ekonomiji. Bez obzira na metodologiju, ovaj indeks je veoma važan pokazatelj potrošnje domaćinstava, ali i opštег stanja i vitalnosti ekonomije jedne zemlje.

Pregled osnovnih koncepata muzikonomije vodi nas i do sledeće grupe termina koja se takođe odnosi na tržište, ali posmatrano iz marketinškog ugla.

Četiri P marketinškog miksa

Naslov *marketing* upućuje na odrednice područja ove oblasti muzikonomije. Kao i kod osnovnog termina *muzikonomija*, i *marketing* ima dvojnu upotrebu, kao fenomen i kao teorijska disciplina koja izučava taj fenomen. Kao fenomen *marketing* se najčešće definiše kao *menadžerski proces* u kom proizvodi, usluge i ideje prolaze put od oblikovanja do distribucije korisnicima (potrošačima). U tom procesu je od značaja da istovremeno budu zadovoljene potrebe i ciljevi i korisnika i organizacije.

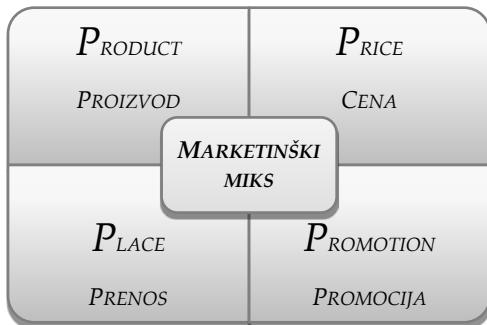
Marketing: proces menadžiranja oblikovanja proizvoda, usluga i ideja, formiranja njihove cene, promocije i distribucije radi razmene koja zadovoljava ciljeve korisnika i organizacije.

Ova definicija u sebi sadrži koncept *marketinškog miksa* koji se sastoji od četiri marketinška P (na engleskom: *product, price, place, promotion*; u našem prevodu *proizvod, cena, prenos i promocija*) kao osnovnih područja u kojima deluje marketing. Uopšte u ekonomiji, odnosno u muzikonomiji, popularno je formiranje akronima (skraćenica) radi lakšeg, preciznijeg i bržeg izražavanja, ali i pamćenja koncepta. Slaba strana upotrebe akronima je nužnost poznavanja kodova koji su zapisani iza skraćenica, kao i u slučaju četiri P (gde je više vođeno računa da se koriste ista slova, jer izabrane reči ne odražavaju u potpunosti suštinu koncepta, kao na primer, u slučaju prvog P, gde se ono odnosi i na usluge i na ideje, ili kod trećeg P – mesto, engl. *place*, koje se odnosi na prenos dobara od proizvođača do korisnika).

Ova tendencija ka akronimima je posebno prisutna u marketingu gde su 4P razvijena u 7P, a negde i do 8P, u kojima su različito dodati: P – *people* (ljudi), P – *process*, P – *physical evidence* (fizički dokazi), P – *packaging* (pakovanje), P – *positioning* (pozicioniranje). Ista tendencija akronima koristi i 4 (i više) marketinška C (engl. *consumer, cost, communication, convenience, commodity, channel*; u prevodu: potrošač, troškovi, komunikacija, pogodnost, roba, kanali). Ovakav pristup ilustruje fleksibilnost i inventivnost marketinške discipline u kojoj praktične komponente i uspešnost ostvarivanja marketinških ciljeva predstavljaju prioritet.

Kao i menadžment, zbog praktičnih razloga, marketing, pored ekonomije i menadžmenta, integriše više disciplina: psihologiju, sociologiju, antropologiju i lingvistiku. Pored teorijskih disciplina, marketing koristi i više praktičnih i umetničkih disciplina, na primer: dizajn, muziku i rad sa štampanim i elektronskim medijima.

Grafički prikaz 11
Marketinški miks (4P)



Pošto smo muzikonomiju dizajnirali kao teorijsko/praktičnu disciplinu, *praktičnost* muzikonomije proizlazi dominantno iz *praktičnosti* marketinga, bez koga ne bismo mogli zaokružiti objašnjenje *muzike kao ekonomskog fenomena*.

U našem razmatranju marketinga možemo se ograničiti na 4P marketinškog miksa, imajući u vidu da su komponente ostalih P već uključene u ovu šemu (Grafički prikaz 11). Pored *marketinškog miksa*, veoma često se koristi i termin *promotivni miks* o kom ćemo nešto kasnije govoriti. Sva četiri P su deo problema koji podjednako obrađuju i ekonomija i menadžment. Ipak, ove tri discipline grade potpuno različit pristup, čime se dobija finalna zaokružena slika o suštini problema muzikonomije.

Prema ovom konceptu *prvo P* podrazumeva oblikovanje proizvoda i usluga prema potrebama korisnika, *drugo P* znači formiranje cene koja će biti atraktivna za korisnike, *treće P* je fizičko, a danas i virtualno, mesto gde se razmenjuju dobra i kanališe distribucija proizvoda i usluga, i *četvrto P* su različita promotivna sredstva koja treba da približe proizvode i usluge korisniku, među kojima je i reklama. Uticaj TV reklama koje su veoma često najavljivane u bloku *marketing*, doprineo je pogrešnoj identifikaciji marketinga sa reklamom, tako da se ova reč svakodnevno koristi sa tim značenjem. Kao što smo već naznačili, marketing obuhvata mnogo veće područje interesovanja.

Kao i svi ostali proizvodi i usluge, i muzika je predmet marketinških aktivnosti. Međutim, za razliku od drugih proizvoda i usluga, muzika je pored toga i veoma važna komponenta promotivnih marketinških aktivnosti. Zato muziku u marketingu možemo da posmatramo dvojno i kao predmet, ali i kao marketinško sredstvo.

Okruženje

Veoma važna komponenta svih područja muzikonomije je okruženje u kom se odvija proizvodnja i razmena muzičkih dobara. Uopšte *okruženje* je sastavni deo teorijskog interesovanja kod svih društvenih i humanističkih disciplina. Svi ljudski fenomeni su locirani u određenom okruženju sa kojima postoji međusobna veza uticaja. U istom smislu, okruženje vrši uticaj na umetnost i muziku, a umetnost i muzika vrše uticaj na okruženje. Bez adekvatnog pristupa tumačenju okruženja nemoguće je izvršiti bilo koju analizu u muzikologiji, jer svaki muzički događaj je rezultanta vektora koji određuje njegovo pozicioniranje u istoriji muzičke kulture. Polazeći od teorijskih ili praktičnih potreba, različite društvene ili humanističke discipline grade različite varijante koncepta *okruženje*.

U tom smislu, definicije *okruženja* u menadžmentu i marketingu imaju svoje finese. Bez obzira na disciplinu, glavna podela u obe oblasti sadrži *spoljno* i *unutrašnje okruženje*.

Spoljno okruženje: sve što se nalazi izvan organizacije i ima uticaj na nju.

Unutrašnje okruženje: uslovi i snage unutar organizacije.

Menadžment deli spoljno okruženje na *opšte* i *prema zadatku*.

Opšte okruženje: karakteristike društva i snaga u čijem okruženju deluje organizacija.

Okruženje prema zadatku: specifične organizacije ili grupe koje imaju uticaj na organizaciju.

Dalje određivanje segmenata opšteg okruženja i okruženja prema zadatku varira prema potrebama klasifikacije, tipa organizacije, tipa društva i kultura i pristupa istraživača.

Uobičajena podela opšteg okruženja sadrži pet kategorija: *sociokulturno, političko-pravno, ekonomsko, tehnološko i međunarodno*.

Okruženje prema zadatku uključuje: *korisnike, dobavljače, strateške partnere, regulatore i konkurenčiju*.

Unutrašnje okruženje se sastoји од: *vlasnika, zaposlenih, fizičkog okruženja, menadžmenta i kulture organizacije*.

Sledi dijagram celokupnog okruženja organizacije (Grafički prikaz 12).

Grafički prikaz 12

Okruženje organizacije



Spoljno okruženje

Sociokulturalnu dimenziju spoljnog okruženja formiraju običaji, moral i nepisana pravila ponašanja, vrednosti i demografske karakteristike, drugim rečima sve što se može posmatrati i kroz šire shvatanje pojma *kultura*. Ovo se svakako odnosi i na lokalnu i globalnu muzičku kulturu u kojoj muzička organizacija deluje. Veoma složene relacije između muzike i društva su predmet izučavanja sociologije koja definiše različite karakteristike muzičkih kultura u istorijskom smislu, ali podjednako i u okviru odnosa muzike i različitih socijalnih slojeva. Pored ispunjenja slobodnog vremena (dokolice), muzika ima podjednaku funkciju i pri radu, a tri najznačajnija događaja u životu čoveka – rođenje, svadbu i smrt, podjednako prati muzika.

Političko-pravnu dimenziju menadžment posmatra kako bi utvrdio:

- šta organizacija sme da radi u okviru pravnog sistema države i pravnih normi međunarodne zajednice;
- kakva je politika vlade prema biznisu organizacije (podržavajuća, negativna);
- stabilnost zemlje.

Od muzičkih organizacija se očekuje da vode računa o tome koji su važeći zakonski i drugi propisi za njihovu oblast. To se prvenstveno odnosi na poreske obaveze, poštovanje autorskog i srodnih prava, poštovanje drugih zakonskih odredaba (na primer, zvučno zagađenje), poštovanje prava zaposlenih ili privremeno angažovanih umetnika i drugih radnika. Kulturna politika vlade direktno utiče na performansu muzičke organizacije koja može da ima veoma povoljnu kulturno-političku klimu (ministarstvo za kulturu preko svojih fondova podržava aktivnosti organizacije) ili obratno (ministarstvo smanjuje budžet ili kompletno ukida fondove koji su ranije podržavali muzičke festivalе, koncerте, manifestacije, itd.). Na kraju, poznata izreka *dok topovi grme, muze čute*, veoma jasno odražava uticaj muzičke kulture i muzičkih organizacija na stabilnost jedne zemlje.

Ekonomska dimenzija se odnosi na jačinu i dugoročnu stabilnost ekonomskog sistema u kome funkcioniše muzička organizacija. Slabljenje i svi potresi ekonomije prvo se osećaju na području kulture i umetnosti. To su oblasti u kojima se javljaju prve restrikcije, jer je očekivano da će smanjenje kupovne moći stanovništva i slabljenje vladinih i drugih fondova, imati uticaj na podršku i prihod kulturnih i muzičkih institucija. Međutim, postoji i paradoks sadržan u latinskoj krilatici *panem et circenses* (hleb i igre) koji pokazuje povećanje *zabave* u kriznim društvenim, političkim i ekonomskim periodima. Totalitarni režimi su oduvek podržavali popularnu kulturu, a umetnici i muzičari su živeli raskošno nasuprot siromaštvu ostalog stanovništva.

Tehnološko okruženje se uobičajeno posmatra kao *metod* ili metode kojima se resursi pretvaraju u proizvode i usluge. Muzička istorija je i istorija tehnoloških promena. Razvoj muzičkih instrumenata je razvoj obrade drveta, lakova i metala, a muzička kultura XX veka je neodvojivo povezana sa razvojem snimanja, zvučnih nosača, električnih i elektronskih instrumenata i pojmom kompjutera i digitalne tehnologije procesuiranja zvuka. Mi nismo izdvojili *informatičko okruženje*, tretirajući ga više kao deo tehnološkog okruženja. U jednoj široj klasifikaciji informatičko okruženje bi moglo biti izdvojeno jer ono oblikuje sve oblasti ljudskih aktivnosti u XXI veku. I menadžment i marketing posebnu pažnju posvećuju *informatičkim* aspektima, prvo zbog generalnog interesa za prenos informacija, ali i zbog civilizacijskih promena koje donosi *informatičko društvo* XXI veka.

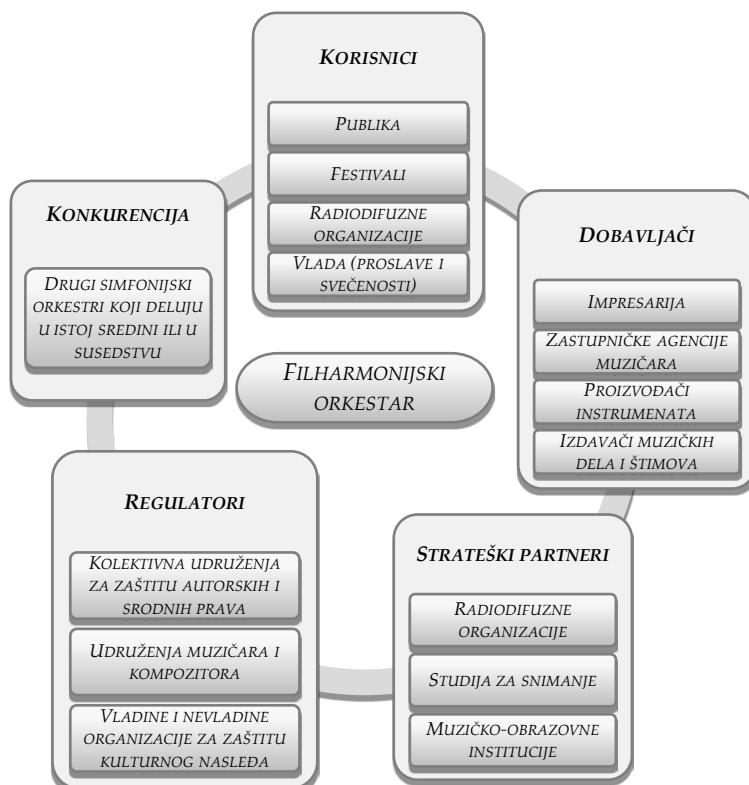
Međunarodna dimenzija se odnosi na nivo uticaja međunarodnih organizacija, institucija i biznisa na aktivnosti organizacije. U osnovi, globalizacija ekonomije više ne poznaje izolovane sredine i kulture koje bi mogle da funkcionišu kao enklave u isprepletenom sistemu država, organizacija i pojedinaca. Muzička kultura XXI veka, s jedne strane, ima globalnu homogenizovanu masovnu kulturu popularnih žanrova, i s druge, kao nikada do sada, segmentiranu lokalnu kulturu rastućeg broja žanrova koji u kontinuitetu sa lokalnom tradicijom formiraju nove hibridne žanrove između postojećih lokalnih i

globalnih žanrova. Globalizacijom elektronskog tržišta menja se konkurentnost lokalne muzike koja je prinuđena da se usaglašava sa postojećim trendovima.

Okruženje prema zadatku

Korisnike čine svi koji plaćaju da bi koristili organizacijske proizvode i usluge. *Dobavljači* su svi oni koji snabdevaju organizaciju potrebnim proizvodima i uslugama, ali i resursima za njeno funkcionisanje. *Strateški partneri* su organizacije sa kojima organizacija sarađuje u cilju ostvarivanja sličnih i zajedničkih ciljeva. *Regulatori* su regulatorne agencije koje vrlada formira radi održavanja efikasnosti organizacija i njenih aktivnosti, ili *interesne grupe* koje su formirane od pojedinaca kako bi ostvarile uticaj na aktivnosti organizacija. Na kraju, *konkurenčija* obuhvata organizacije koje se na tržištu javljaju sa istim proizvodima i uslugama.

Grafički prikaz 13
Okruženje prema zadatku filharmonijskog orkestra



Okruženje prema zadatku predstavićemo preko funkcionisanja jednog filharmonijskog orkestra (Grafički prikaz 13). Iz ove šeme koja se svakako može proširiti i novim učesnicima u okruženju prema zadatku, uočljiva je kompleksnost relacija koje postoje između muzičke organizacije i ovog tipa okruženja. Zato organizacija mora veoma pažljivo da prati sve promene koje se dešavaju u spoljnom okruženju kako bi se brže i lakše prilagodila promenama, iskoristila prednosti i eliminisala opasnosti koje joj prete.

Unutrašnje okruženje

Unutrašnje okruženje prvenstveno čine *vlasnici* organizacije. Mi smo već ukazali na značenje svojine u celokupnom razvoju ljudskih civilizacija. Vlasništvo organizacije je jedan od najbitnijih faktora postojanja organizacije, jer uključuje kategoriju racionalnog ličnog interesa.

Naše razmatranje menadžmenta obuhvata različite tipove organizacija koje podrazumevaju i različiti tip vlasništva. Vlasništvo (svojina) je ključna kategorija u razvitku civilizacija, i već u prvim agrikulturalnim zajednicama javljaju se zakoni koji regulišu zaštitu vlasništva. Sigurnost i razvitak zajednice zavisi od poštovanja vlasništva. Današnje zakonske i druge pravne regulative precizno određuju tipove vlasništva, zaštitu, korišćenje, obaveze, odgovornosti i druge aspekte svojinskih odnosa. Pitanja vlasništva su direktno povezana sa svim igračima u kružnom toku ekonomije, i u tom smislu i svojinskim oblicima vlasništva predužeća kao osnovnog privrednog subjekta, odnosno subjekta koji proizvodi dobrâ.

Postoje različite kategorizacije u odnosu na vlasništvo predužeća (privrednih društava), tj. da li vlasnici raspolažu svojim udelom ili deonicama predužeća i učešća privatnog i državnog kapitala. Vlasnički tipovi predužeća mogu se deliti na *društva lica* (komanditno društvo i ortačko društvo) i *društva kapitala* (akcionarsko društvo i društvo sa ograničenom odgovornošću). Učešće državnog kapitala je karakteristično za *društvena preduzeća* i *javna preduzeća*. Vlasnički tipovi se mogu klasifikovati i kao: *lično (inokosno) preduzeće, partnersko preduzeće i akcionarsko preduzeće*. Osnova svih podela se odnosi na raspodelu prava, koristi, obaveza i pokrivanja gubitaka preduzeća.

Upravljačka prava, odnosno upravljanje organizacijom zavisi od vlasničkog modela. Različiti tipovi predužeća mogu imati upravne odbore, odnosno odbore direktora. Zakonima, propisima i pravnim aktima se regulišu prava i obaveze različitih organa preduzeća. U našem predstavljanju unutrašnjeg okruženja mi smo upotrebili opšti termin *menadžment* da bi pokrili veoma kompleksno područje upravljanja koje zadire i u oblasti pravnih nauka.

Stavovi, interesi, motivacija, obrazovanje i kultura *zaposlenih*, kao kategorije unutrašnjeg okruženja, utiču na ukupne rezultate organizacije, jer od njih zavisi ostvarivanje planiranih ciljeva i zadataka.

Fizičko okruženje je isto tako značajan faktor unutrašnjeg okruženja. Uslovi u kojima se odvija aktivnost organizacije, na primer: sobe za vežbanje, koncertne sale, podijumi, bine, studija za snimanje, imaju direktni uticaj na finalni rezultat. Fizičko okruženje se tada ne odnosi samo na *operativni* sektor, već i na sve ostale sektore – administraciju, finansije, kadrove, marketing i drugo. Nepogodni uslovi za rad, kao i rizici kojima se utiče na zdravlje prouzrokovani različitim tipovima zagađenja, utiču na performanse pojedinca i smanjuju efikasnost organizacije.

Svi nabrojani učesnici u unutrašnjem okruženju formiraju i *kulturu organizacije*. Menadžment definiše kulturu organizacije kao:

Kultura organizacije: sistem vrednosti, verovanja, ponašanja, običaja i stavova koji pomažu članovima organizacije da shvate šta ona predstavlja, kako proizvodi i šta smatra da je od važnosti.

Ovaj koncept je potrebno razlikovati od opšteg koncepta *kulture* ili koncepta *muzičke kulture*, koji se odnosi na muzičku umetnost, institucije, obrazovanje i ukus publike. Prema ovom konceptu, *kultura organizacije* odražava celokupne odnose u kulturnoj dinamici organizacijske zajednice. Različiti tipovi organizacija mogu imati veoma različite tipove organizacijske kulture. Priroda poslova utiče na organizacijsku kulturu orkestara, horova, operskih i baletskih ansambala. Kao i kod sportskih organizacija, faktor prestiža i javnog uspeha utiče na organizacijsku kulturu, za razliku od organizacija u kojima posao teče na rutinski definisan način i kojima nedostaje javno oduševljenje ili priznanje za postignute rezultate. Poznat je primer japanskih preduzeća, koja grade posebnu organizacijsku kulturu u kojoj pojedinci osećaju viši nivo pripadnosti organizaciji nego porodici ili domaćinstvu u kojem žive.

Karakteristika kulture muzičkih organizacija je njihova *multikulturalnost* i tolerancija u etničkom, religijskom, rasnom i rodnom smislu. Zato su muzičkom biznisu manje potrebne, ali to ne znači i da su isključene, *individualne strategije* (razumevanje, empatija, tolerancija, naklonost ka komunikaciji) u cilju poboljšanja relacija u unutrašnjem okruženju.

Marketinški pristup okruženju

Pristup kategorizacijama u menadžmentu i marketingu mora biti fleksibilan i adekvatan obliku organizacije i njenim ciljevima i zadacima. Ovo se odnosi i na kategorizaciju okruženja koja je u marketingu izvedena kroz prizmu marketinških ciljeva i zadataka. U centru marketinškog okruženja je *ciljno* (targetno) *tržište* (engl. target market).

Ciljno tržište: određena grupa korisnika koja će najverovatnije kupiti proizvode i usluge preduzeća.

Tretman okruženja je u potpunosti prilagođen ovoj perspektivi, čime se dobija različita podela elemenata spoljnog okruženja. U ovoj novoj šemi (Grafički prikaz 14) spoljno okruženje je ono koje je izvan kontrole preduzeća, nasuprot četiri marketinška P, koja se tretiraju kao nešto što preduzeće može da kontroliše. Saglasno marketingu, spoljno okruženje obuhvata: *socijalnu dinamiku, ekonomске uslove, političke i pravne faktore, tehnologiju, konkurennciju i demografiju*. Razlika je u tome što marketing ne definiše okruženje po zadatku, a konkurenca je postavljena u opštem okruženju. U marketinškom okruženju se javlja i kategorija *demografija*.

Demografija: statistički podaci o određenoj populaciji.

Da bi dobio procenu o budućem ponašanju korisnika, marketing sakuplja i analizira podatke o učesnicima ciljnog tržišta. U tom smislu marketing ili koristi rezultate istraživanja iz oblasti ekonomije, sociologije i psihologije, i svakako u širem smislu istraživanja ostalih društvenih, humanističkih i prirodnih disciplina (kao što su: antropologija, istorija, lingvistika, istorija umetnosti, medicina i drugo), ili razvija svoje istraživačke instrumente. Veoma precizne baze sa

Grafički prikaz 14
Marketinški pristup okruženju



demografskim podacima koje formira i koristi marketing, podjednako su primenljive u svim oblastima, uključujući i muzikonomiju. Razvitak informacijske tehnologije povećava prostor ovih baza do fascinantnih razmara, ali i postavlja veoma osetljivo pitanje o nivou do kog je moguće sakupljati, obrađivati i koristiti podatke koji se odnose na privatni život i karakteristike pojedinca. Na kraju ovog poglavlja raspravljaćemo i o etičkim pitanjima muzikonomije u kojima posebno mesto zauzima i *privatnost* podataka.

Imajući u vidu da su u centru interesovanja marketinga *korisnici*, njihove navike, životni stil, odnos prema porodici i rodni aspekti, postavljanje *socijalne dinamike* kao posebne kategorije u spoljnom okruženju je značajnije u marketinškom – nasuprot menadžerskom tretmanu spoljnog okruženja. Posebno područje interesovanja marketinga je *životni stil*, kategorija koja pokazuje veoma brze promene u kulturi XXI veka.

Sve veća segmentacija u *životnom stilu* kulturnih slojeva i grupa XXI veka traži marketinški odgovor koji prati veoma diversifikovane potrebe pojedinca koji više nije učauren u jednom *tradicionalnom* životnom stilu nego može da pokazuje *komponentni životni stil* (u kome se mešaju komponente različitih životnih stilova). Komponentni životni stil je posebno prisutan u području *hobija* pojedinaca koji pokazuju neočekivanu raznolikost i iznenađujuće pasije u odnosu na društvenu poziciju, profesiju, etničku, religijsku i drugu pripadnost. U komponentnom životnom stilu pojedinac pokušava da usvoji i praktikuje interes koji ranije nisu bila sastavni deo ponašanja kulturno-profesionalnih krugova.

Segmentacija je prisutna i u različitim generacijskim grupama. Klasifikacije koje imaju svoje korene u SAD i donekle su primenljive u Evropi i kod nas, počinju segmentaciju generacija sa rođenima posle Drugog svetskog rata, koje nazivaju *bejbumerima* (engl. baby boomers, asocijacija koja treba da uputi na porast nataliteta posle Drugog svetskog rata). Sledeće generacije dobijaju latinska slova i njihov engleski izgovor *ikseri* (X), pa onda *vajersi* (Y) i *zetersi* (Z). Generacija *vajersa* je već *digitalno odrasla*, dok generacija *zetersa* je *digitalno rođena*. Smatra se da generacija *bejbibumera* i danas poseduje i kontroliše većinu resursa i ujedno diktira kulturu čak i u digitalnom vremenu. Ovo je posebno karakteristično za popularnu muziku u kojoj grupe i izvođači od šezdesetih do osamdesetih godina XX veka i dalje priređuju velike koncertne turneje (na primer, Rolling stounsi,²⁰ a veoma slična situacija vlada i na bivšim jugočasnim prostorima). Generacija *iksera* se smatra izgubljenom jer dolazi posle *bejbibumera* koji su zahvatili resurse, tako da *iksersi* koji su njihova deca, zavise od njihove pomoći. Kako je generacija *bejbibumera* dostigla godine penzije (u svetu se više koristi naziv *senior citizens – stariji građani*, da bi se izbeglo pežorativno značenje reči), generacija *seniora* s jedne strane ima veliku kupovnu moć, i sa druge

²⁰ Will Self, A Point of View: Should the baby boomers leave the stage?, BBC News Magazine, November 1, 2013, Retrieved July 2, 2014, from www.bbc.co.uk/news/magazine-24765974

strane potrebu za više *neelastičnih* proizvoda i usluga, kao što su, na primer, lekovi i zdravstvena zaštita (elasticitet proizvoda i usluga biće objašnjen u ekonomskom delu). Zato produženi životni vek čini ovu generaciju veoma značajnom za marketinški sektor. Marketing posebno prati i digitalne generacije koje u velikoj meri kontrolisu, a podjednako i koriste, tržište novih digitalnih proizvoda i usluga. Deo populacije koji proizlazi iz ove grupe i koja brzo napreduje u hijerarhiji vlasništva i menadžmenta, čime stiče veći prihod, ujedno je i sledeća važna ciljna marketinška grupa.

Na kraju, globalizacija kulture, posebno preko radiodifuznih medija i interneta, i intenziviranja migracije stanovništva, sve više utiče na *multikulturalnost* sredina. U ovom smislu *komponentni životni stil* uključuje, na primer, muziku koja ranije nije spadala u lokalnu muzičku kulturu. Zato efikasnost sprovođenja marketinških zadataka zavisi od veoma pažljivog praćenja i razumevanja promena u spoljnom okruženju i posebno kulturne dinamike.

Organizacijski odgovor okruženju

Uopšte kompleksnost i dinamičnost okruženja organizacije u XXI veku utiče na povećanje stepena nesigurnosti. Konkurenčija globalnog muzičkog tržišta, koja svakodnevno preko interneta promoviše nova muzička dela i prenosi vrhunske muzičke događaje putem satelitskih i kablovske televizije, predstavlja ozbiljan izazov za lokalne autore, izvođače i ansamble. Zamenski proizvodi i usluge (supstituti, oni koji se podjednako mogu koristiti umesto nekog proizvoda ili usluge) posebno su karakteristični za korišćenje slobodnog vremena (dokolice), u kojoj pojedincu stoji na raspolaganju veliki izbor kulturnih sadržaja i događaja. Bogatstvo izbora povećava moć korisnika u odnosu na organizaciju. Isto tako, potreba za stalnim uvođenjem noviteta povećava i moć dobavljača, od kojih zavisi brzina ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Pet snaga konkurenčije koje je definisao Porter (Michael Porter, poznati harvardski profesor menadžmenta, Porter Five Forces Analysis): *opasnost od novih organizacija, konkurenčija, opasnost od zamenskih proizvoda, moć kupaca i moć dobavljača*, i dalje su aktuelne u sve dinamičnjem i kompleksnijem savremenom okruženju.

Organizacije grade različite mehanizme adaptacije prema promenama u okruženju. Kako je informacija ključna za uspešnost organizacije, razvijen je koncept *informacijskog menadžmenta* u kome je aktivno skeniranje promena okruženja kombinovano sa različitim tehnikama širenja informacije i prema spoljnom i prema unutrašnjem okruženju. *Strateški odgovor* organizacije označava stvaranje novih proizvoda i usluga koji odgovaraju novim zahtevima tržišta. U tom smislu često su potrebne promene *organizacijskog dizajna*. Isto tako, svedoci smo čestih spajanja (engl. merger) organizacija iz sličnih područja,

u muzičkom biznisu veoma karakteristično za produkcijske i izdavačke kuće. Moćnije organizacije veoma često kupuju ili preuzimaju male organizacije (engl. acquisition, takeover). Veoma poznata kuća EMI (Electric and Musical Industries Ltd.) ima bogatu istoriju koja počinje spajanjem tri muzička izdavača (engl. label) 1931. godine, pa sve do njenog raspada 2012. godine. *Fleksibilnost* organizacije je isto tako jedan od veoma važnih mehanizama opstanka organizacije u dinamičnom i kompleksnom okruženju. Propast preduzeća Tadeusa Kahila, koje se pojavilo na tržištu sa prvim električnim instrumentom *telharmonijumom* u prvoj deceniji XX veka, karakterističan je primer muzičkog preduzeća koje je imalo samo jedan proizvod, odnosno uslugu, i koje nije moglo da se suprotstavi promenama u okruženju (konkurenčija radija). Spoljnom okruženju organizacija može suprostaviti *svoj uticaj* u kome gradi mehanizme koji treba da dovedu do adekvatnih *promena*. Muzička organizacija koja se zalaže za afirmaciju lokalnih muzičkih i kulturnih vrednosti, dizajnira aktivnosti koje treba da izvrše uticaj na lokalne korisnike i da im prenesu značaj negovanja tradicije i kvalitetnog izbora muzičkih proizvoda i usluga. Menadžment koristi termin *menadžment okoline* (engl. environmental management) u kom organizacija primenjuje strategije koje treba da oblikuju spoljno okruženje.

Etička i društvena pitanja

Racionalni lični interes može da se tumači kratkoročno i dugoročno: kratkoročna korist može biti izgubljena na račun dugoročne koristi u kojoj pojedinac žrtvuje trenutni dobitak da bi se omogućila dugoročna stabilnost ekonomije zajednice, i time indirektno omogućilo blagostanje od kog će i pojedinac imati dugoročnu korist. Ljudske zajednice su još od prvih civilizacija shvatile rezultate *etičkog* (u saglasnosti sa opšte prihvaćenim društvenim normama) i *društvenog* (u očuvanju celokupnog okruženja uključujući i prirodu) *ponašanja*, čime se ljudske civilizacije kreću u postojanom progressu. Etičke i društvene norme su se menjale i unapređivale tokom razvitka civilizacija, tako da je danas veliki deo ponašanja, koja su se u prošlosti smatrala etičkim, nedopustivim (prava manjina, ekonomska, rasna, rodna i verska prava). Ovaj proces prate sve veće slobode pojedinaca koji su pored nepisanih pravila zaštićeni i zakonskom regulativom. Etika faze kapitalizma koja je u marksizmu nazivana *prvobitna akumulacija kapitala*, u kojoj je profit rezultat bezobzirne eksploracije radnika i koja je dovela do velikih sukoba i revolucija, već krajem XIX veka je zamjenjena praksama koje su vodile računa o svim učesnicima proizvodnje. Paralelno sa unapređenjem uslova u unutrašnjem okruženju, proizvođači su shvatili i značaj etičke i društvene odgovornosti prema korisnicima i celoj zajednici. Razvitkom menadžmenta i marketinga u XX veku sve više se afirmišu postupci koji i unutar organizacije i u spoljašnjem okruženju grade odnose koji treba da ponude kvalitet, poštovanje, sigurnost i

dugoročno poverenje. Menadžment i marketing su uvideli da ovakvi odnosi imaju dugoročan pozitivni učinak i korist za sve učesnike u razmeni proizvoda i usluga.

Najčešća ilustracija ovog pristupa je piramida društvene odgovornosti organizacije (korporacije) (Grafički prikaz 15).

Piramida društvene odgovornosti organizacije: model koji sugeriše da je društvena odgovornost sastavljena od ekonomске, pravne, etičke i filantropske odgovornosti i u kojem je ekonomski performans potpora celoj strukturi.

S obzirom na poziciju menadžmenta u organizaciji, *menadžerska etika* je od ključnog značaja u ostvarivanju organizacijskih ciljeva koji neće nanositi ni unutrašnjem ni spoljnom okruženju. Ovo se odnosi i na marketing koji je strukturni deo organizacije i koji je opet pod kontrolom generalnog menadžmenta. Shodno tome, *menadžerska etika* obuhvata tri važne relacijske oblasti: *preduzeća prema zaposlenima, zaposleni prema preduzeću i preduzeće prema ostalim ekonomskim agentima*. Poštovanje etičke i socijalne odgovornosti biznisa stvara dugoročno poverenje koje ima svoje pozitivne rezultate u dugoročnom performansu preduzeća.

Grafički prikaz 15
Piramida društvene odgovornosti organizacije



Da bi se rešili problemi nepoštovanja etičkih i pravnih normi, najpre treba da se utvrde faktori koji doprinose takvom ponašanju. Navećemo rezultate istraživanja objavljenih u poznatim američkim novinama *USA Today*,²¹ u kojima je predstavljeno 10 utičućih faktora za ovakvo ponašanje zaposlenih:

- balansiranje između posla i porodice
- loša unutrašnja komunikacija
- loše rukovodstvo
- radno vreme ili količina zaduženja
- nedovoljna podrška menadžmenta
- potreba da se zadovolje planovi prodaje, budžeta ili profita
- malo ili nikakvo priznanje dostignuća
- politika kompanije
- lične finansijske brige
- nedovoljni resursi.

Zaposleni su naveli i pet vrsta neetičkog i bespravnog ponašanja zbog navedenih faktora u poslednjih 12 meseci:

- nepoštovanje kontrole kvaliteta
- sakrivanje incidenata
- zloupotreba ili obmanjivanje pri uzimanju odsustva zbog bolesti
- obmana korisnika
- povećanje pritiska nad ostalima u kolektivu.

Etničke, religijske i rodne predrasude, netrpeljivost, nepoverenje i čuvanje informacija za sebe, samo su deo faktora koji isto tako doprinose problemima u ponašanju na poslu. S druge strane, neetičko je i ponašanje organizacije koja vrši diskriminaciju u politici zapošljavanja, otpuštanja, uslovima rada, raspodeli primanja itd. Ovo utiče na motivaciju zaposlenih i time i uspešnu performansu organizacije.

Ponašanje organizacije prema opštem i okruženju po zadatku se reflektuje na odnose sa *ekonomskim agentima*.

Primarni ekonomski agenti: korisnici, konkurenca, vlasnici, dobavljači i sindikati.

U ovim odnosima etički aspekti obuhvataju reklamu i promociju, nabavke i kupovinu, pregovaranje o cenama, isporuku, održavanje i druge biznis relacije.

Opasnosti od različitih oblika neetičkog ponašanja su najizraženije u marketingu u kom se ostvaruje i najveći deo direktnih kontakata sa spoljašnjim okruženjem. Tako se marketing suočava sa sledećim praksama neetičkog ponašanja:

²¹ Del Jones, Doing the WRONG thing: 48% of workers admit to unethical or illegal acts, *USA Today*, April 4, 1997, 1A, 2A: 81.

- zabava i pokloni
- lažna ili obmanjujuća reklama
- pogrešno predstavljanje proizvoda, usluga i same kompanije
- obmanjivanje korisnika radi prodaje
- manipulacija informacijama, podacima i statistikom
- pogrešne informacije o proizvodu, garanciji i održavanju proizvoda
- iskoriščavanje neelastičnosti tražnje
- manipulacija cenama
- nesigurni proizvodi i usluge
- iskoriščavanje seksualnosti
- iskoriščavanje dece i lica sa posebnim potrebama
- stvaranje zabluda o količinama proizvoda preko pakovanja
- korišćenje stereotipa roda, nacionalnih manjina i starijih osoba.

Da bi se izbeglo neetičko ponašanje, deo organizacija stvara *etički kod* koji je u pisanom formatu i u kome se određuju vrednosti i etički standardi koje menadžeri, marketinška služba i svi zaposleni moraju da poštuju.

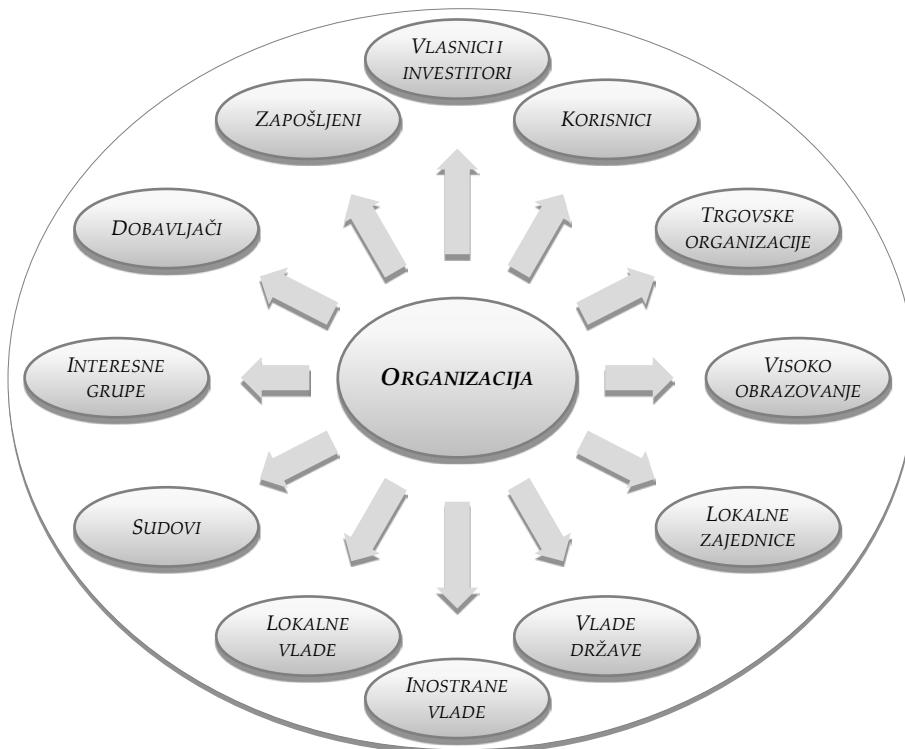
Etička pitanja su veoma prisutna i u muzičkom biznisu, što je formalizovano i definicijom autorskih prava, koja se dele na *ekonomski* i *moralni* prava. Uvođenjem kategorije *moralna prava* pored ekonomskih, omogućeno je *pravo na kontrolu sudbine autorskih proizvoda i usluga*. Time se daje *pravo* autoru da štiti svoje delo od neetičkog iskoriščavanja i ugrožavanja integriteta autorskog dela, čime se ugrožava njegov ugled i prestiž. I pored toga što je veoma teško pravno odrediti obim moralnih prava, u osnovi ona treba da omoguće autoru da ima kontrolu upotrebe autorskih proizvoda i usluga, promene delova ili celine, uslova, prostora i vremena javnog izvođenja, posedovanja, transmisije i prodaje i preprodaje. Zakonodavstvo u različitim zemljama različito definiše uslove zaštite moralnih prava autora i izvođača, a od druge polovine XX veka brojni su primeri sudske sporove gde autori traže zaštitu svojih moralnih prava (poznat je primer Bitlsa Džordža Harisona i spora oko pesme "My Sweet Lord" sa njegovim bivšim menadžerom Alanom Klajnom u kojoj su dosuđene milionske sume odštete).²²

Društvena odgovornost organizacije se odnosi na tri oblasti: korisnici organizacije, prirodno okruženje i opšte socijalno blagostanje, što ponovo odgovara piramidi organizacijske odgovornosti.

U ovom smislu, definicija *korisnika organizacije* (engl. stakeholder, što bi u bukvalnom prevodu bio akcionar) obuhvata sve one koji imaju udeo u organizaciji i sa njom su povezani na direktni ili na indirektni način, počev od *vlasnika i investitora, zaposlenih, korisnika (potrošača), dobavljača, trgovinskih organizacija, interesnih grupa, visokog obrazovanja, sudova, lokalne zajednice, lokalne vlade, vlade države i inostranih vlada* (Grafički prikaz 16).

²² v. Geoffrey Hull, *The Recording Industry*. Pearson, New Jersey, 1997, 78.

Grafički prikaz 16
Korisnici organizacije



Menadžment definiše odnos organizacije prema društvenoj odgovornosti u skali u kojoj je na najnižem nivou *opstrukcijski* pristup, posle čega sledi *odbrambeni, prilagođavajući* i na najvišem nivou *proaktivni* pristup.

Opstrukcijski pristup: preduzeće ne pravi ništa kako bi rešilo društvene probleme i probleme zaštite okoline.

Odbrambeni pristup: preduzeće se brine samo da ne krši zakonske norme.

Prilagođavajući pristup: preduzeće poštuje zakonske obaveze i etička pravila, i u pojedinim slučajevima doprinosi razvitku zajednice.

Proaktivni pristup: preduzeće smatra sebe građaninom i aktivno traži mogućnosti za doprinos zajednici i društvu u celini.

Zbog prirode svog uticaja na celo društvo i posebno na omladinu, muzički biznis je bio u centru teorijskih interesovanja još od prvih rasprava u kojima se spominje muzika u antici (pitagorejci, Damon, Platon, Aristotel). Profitabilnost

muzičkog biznisa (kao i kod ostalih umetnosti) često je povezana sa kontroverzama i šokantnim proizvodima koji provociraju interesovanje mnogo većih auditorija. U ovom smislu, korišćenje *ljudske seksualnosti*, koja je isto tako bila povezana sa umetnostima još od njihovih početaka (*eros* kao pokretač), i osobito *tinejdžerske populacije* ne samo kao publike nego i pri izvođenju muzičkih dela, postavlja veoma značajna pitanja o etičkoj i društvenoj odgovornosti muzičkog biznisa. Razvitkom muzičkog videa u drugoj polovini XX veka, etička i socijalna odgovornost muzičke industrije postaju ključna pitanja koja će odrediti položaj muzike u digitalnoj eri.

Vlada koja je zadužena za praćenje ekonomске stabilnosti zemlje, svojom politikom utiče na biznis i time na muzičku industriju, kao što i biznis sa svoje strane utiče na vladu preko ličnih kontakata i mreža, lobiranjem, preko komiteta za političku aktivnost, uslugama i drugim taktikama uticaja. Muzički biznis je oduvek imao veoma bliske odnose sa vladom koristeći svoju prestižnu ulogu u društvu. Poznati umetnici su veoma često prisutni na javnim događajima i prijemima, kao i susretima sa vodećim političkim i državnim ličnostima. Sa svoje strane muzički biznis koristi ovu poziciju kako bi lobirao za zaštitu svojih interesa.

Veoma važna komponenta muzičkog biznisa je njegova *internacionalnost*. Globalizacija muzičke kulture široko rasprostire muzičke hitove koji doživljavaju rekordne posećenosti na internetu (poznati hit “Gangnam Style” u trenutku pripreme ove knjige je već imao iznad dve milijarde klikova na YouTube-u). S druge strane, i lokalne muzičke kulture internacionalizacijom elektronskih medija dobijaju globalnu publiku i povećanje posećenosti, posebno preko razmene na socijalnim mrežama. Kategorija *world music* (muzika sveta) ukazuje na internacionalnost lokalnih muzičkih tradicija, a multiplikacija i segmentacija unutar žanrova se već meri u stotinama.

Internacionalizovani muzički biznis, kao i ceo ostali biznis, prate *izvoz, uvoz, licenciranje, strateški savezi, zajednički projekti i direktnе strane investicije*. Kao i kod ostalih biznisa, da bi zaštitile lokalni biznis, a u području kulture – lokalnu tradiciju, vlade grade barijere u vidu *poreza i kvota*. Kod nas su poznate *kvote domaće muzike* koje su obavezne za programe nacionalnih i lokalnih radiodifuznih organizacija.

MENADŽMENT I MUZIKONOMIJA

Stvaranje muzičkih dobara zavisi od uspešnog menadžiranja muzičke organizacije. U ovom delu ćemo obraditi četiri osnovne oblasti menadžmenta: planiranje i odlučivanje, organizovanje, rukovođenje i kontrolu.

Planiranje i odlučivanje

Planiranje i odlučivanje u suštini predstavljaju jedinstven proces. Podela treba da pomogne preciznijem određenju faza ovog procesa. Znanja iz oblasti menadžmenta planiranja imaju širu upotrebnu vrednost, u planiranju svakodnevnih ličnih aktivnosti i posebno u pripremi aplikacija za fondove, grantove i slično. Aplikacija (projektni predlog, elaborat) odražava poznavanje kandidata iz oblasti za koju aplicira i menadžiranja predloženog projekta. Pošto je planiranje preduslov za realizaciju bilo kog projekta (loša aplikacija garantuje neuspeh), poznavanje pravila planiranja je od posebnog značaja. Aplikacija za bilo koji grant izrađena pomoću menadžerskih alatki se radikalno razlikuje od intuitivno sastavljene aplikacije.

Planiranje

Proces planiranja započinje definicijom *misije* organizacije (engl. mission statement) (Grafički prikaz 17).

Misija: iskaz o osnovnoj nameri organizacije.

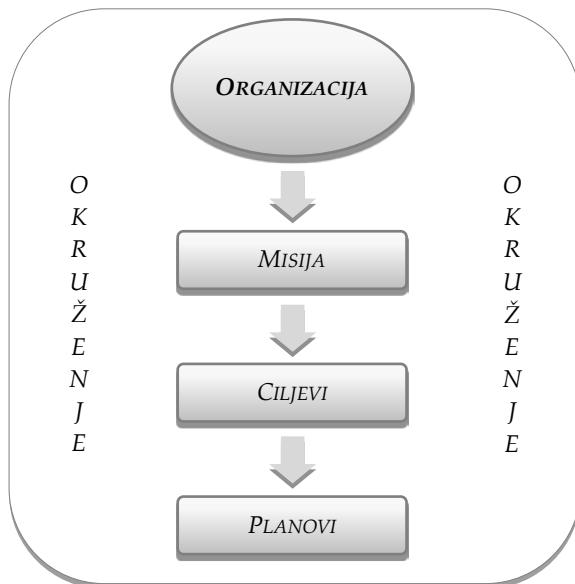
Iskaz o misiji definiše organizaciju, njene poslove, prostor, vrednosti i smerove njenog razvijanja. Sledi hipotetički primer iskaza o misiji jednog međunarodnog muzičkog festivala.

Misija: Međunarodni festival klasične muzike koji se organizuje u tri letnje nedelje u turističkom mestu X, zbog promocije turizma u regionu i ponude razonode visokog kvaliteta.

Određenje misije je osnova iz koje se izvode i definišu organizacijski *ciljevi*. Organizacijski *ciljevi* sa svoje strane su osnova za određenje organizacijskih *planova*. U suštini, iskaz o misiji sadrži osnovni (krajnji) cilj organizacije. Definicija misije pomaže unutrašnjem i spoljnem okruženju da shvati osnovne razloge postojanja organizacije i ujedno daje uputstvo i smerove članovima organizacije. Dalja razrada *misije* dovodi do definicije specifičnih organizacijskih *ciljeva*.

Određivanje ciljeva se izvodi prema: *nivou, oblasti i vremenskom okviru*.

Grafički prikaz 17
Proces planiranja



Rangiranje organizacijskih ciljeva prema nivou određuje *strateške, taktičke i operativne ciljeve*.

Strateški cilj: cilj određen od strane vrha menadžmenta organizacije.

Taktički cilj: cilj određen od strane srednjih menadžera organizacije.

Operativni cilj: cilj određen od strane nižih linija menadžera organizacije.

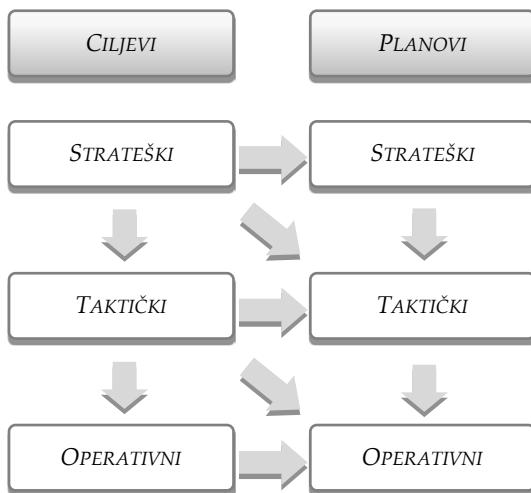
Ciljevi treba da dovedu do definicije *planova*, koji sa svoje strane odgovaraju rangiranju ciljeva, odnosno određuju *strateške, taktičke i operativne planove* (Grafički prikaz 18).

Strateški plan: opšti plan koji određuje odluke o alokaciji resursa, prioritete i postupke radi postizanja strateških ciljeva.

Taktički plan: usmeren prema ostvarivanju taktičkih ciljeva i implementacije delova strateških planova.

Operacioni plan: plan koji se fokusira na izvršavanje taktičkih planova radi postizanja organizacijskih ciljeva.

Grafički prikaz 18
Nivoi organizacijskih ciljeva i planova



Vremenski okvir izvršavanja planova odgovara strateškom, taktičkom i operativnom nivou. Kategorizovani prema vremenskom periodu izvršavanja, planovi mogu da budu *dugoročni, srednjoročni i kratkoročni*.

Dugoročni plan: pokriva više godina, deceniju, a u nekim oblastima (geostrateška politika) i više; prosečni dugoročni plan pokriva od tri do pet godina.

Srednjoročni plan: pokriva period od godinu do tri godine.

Kratkoročni plan: pokriva godinu ili manje.

Veoma dinamično okruženje limitira strateško planiranje na 3–5 godina. Taktičko planiranje razrađuje strateške planove menadžmenta prema oblastima aktivnosti, dok operativni planovi definišu konkretne zadatke odeljenja i pojedinaca u svakodnevnim aktivnostima.

Već smo naglasili da određivanje ciljeva korespondira sa nivoom menadžmenta (Grafički prikaz 19).

Ovu strukturu ćemo primeniti na primeru muzičkog festivala. Primer ciljeva i planova smo organizovali prema oblastima menadžmenta (operativni, marketing, finansije) i vremenskom trajanju aktivnosti.

Strateški ciljevi/planovi koje priprema direktor festivala za period od tri godine: produžavanje trajanja festivala sa tri na četiri nedelje, povećanje broja događaja sa 21 (jedan događaj dnevno) na 56 (dva događaja dnevno), povećanje broja

Grafički prikaz 19
Određivanje ciljeva



posetilaca po događaju sa 500 na 800, dupliranje budžeta, podizanje ranga festivala čime bi se uvrstio u 50 vodećih svetskih festivala klasične muzike.

Taktički ciljevi/planovi (prema oblastima srednjeg menadžmenta):

- *umetnički direktor:* povećanje učešća velikih ansambala i orkestara za 30%, povećanje broja premijernih izvođenja dela za 20%, postupno uvođenje baletskih i operskih predstava, postupno uvođenje dopunskog programa iz popularnih žanrova, postupno uvođenje likovnih izložbi.
- *marketinški direktor:* povećanje broja abonamenata (komplet karata za ceo festival sa popustom) za 20%, povećanje prodaje karata za 50%, povećanje internet prodaje karata za 100% i smanjenje broja karata koje se prodaju na mestu događaja za period od tri godine, poboljšanje promocije i promotivnog materijala na internetu.
- *finansijski direktor:* povećanje dela sponzorskih i prikupljenih sredstava (engl. fund raising) u saradnji sa direktorom marketinga za 100%, poboljšanje računovodstvenog i knjigovodstvenog sistema obezbeđivanjem boljeg softvera i evidencije, potpisivanje ugovora sa bankama radi korišćenja njihovih sistema za elektronsku naplatu i transfer sredstava.

Operativni ciljevi/planovi (prva linija menadžera):

- *programski menadžer:* formiranje liste potencijalnih izvodača i ansambla, poboljšanje komunikacije sa umetnicima, njihovim zastupnicima, programskim menadžerima drugih festivala radi pridobijanja informacija i usaglašavanja repertoara, štampanih programa i plakata, pregovori sa velikim ansamblima i orkestrima, pregovori sa kompozitorima i narudžbina dela, obuka 2 nova asistenta.
- *tehnički menadžer:* poboljšanje tehničke podrške događaja, dopunsko svetlo, izrada 300 dopunskih sedišta u velikom auditorijumu, zamena ozvučenja.
- *menadžer reklame:* poboljšanje dizajna programa i postera za sledeći festival, poboljšanje sajta i prisutnosti na Fejsbuku, Tวiteru i drugim mrežama, poboljšanje oblika internet reklame, priprema dokumentarnih videa o istorijatu festivala, poboljšanje slike o festivalu kao važnom agentu turizma.
- *računovodstveni menadžer:* poboljšanje bilansa uspeha festivala preko sakupljanja dugova i pravovremene isplate kredita i faktura u roku od 15 dana, redovna isplata honorara učesnika, praćenje kursa valuta radi smanjena gubitaka na kursnim razlikama.

Iz ovog primera može da se vidi da ne postoje oštре granice i da su dugoročni planovi prisutni, pored strateškog nivoa, i u delu taktičkih, a nekad i u operativnom planiranju. Operativno planiranje može dalje da se razvija i u dnevne i nedeljne veoma konkretnе planove aktivnosti.

Kratkoročni planovi se dele na *akcijske* i *reakcijske* planove.

Akcijski plan: plan koji operacionalizuje bilo koji drugi tip planova.

Reakcijski plan: plan za reakciju u nepredviđenim okolnostima.

Menadžment veoma često koristi reč *operacionalizacija* jer ona najadekvatnije odgovara centralnom *operativnom* delu organizacije, odnosno delu u kojem se *stvaraju* (lat. opera – rad, delo), proizvode dobra. U procesu planiranja operacionalizacija odgovara pretvaranju planova u delo, ili kao u akcijskim planovima, pretvaranju drugih planova u akcijski plan. Reakcijsko planiranje podrazumeva otvorenost za reakciju u veoma dinamičnom i kompleksnom okruženju. Muzički menadžer mora da predvidi koje opasnosti prete ostvarivanju organizacijskih planova: konkurenčni programi, poklapanje događaja, otkazivanje umetnika, vremenski uslovi, tehnički problemi itd., i da ima pripremljen plan za reakciju u ovakvim okolnostima. Reakcijski plan znači i praćenje promena na muzičkom tržištu i pojavu novih izvođačkih zvezda, koje će kasnije biti nedostupne zbog visine honorara ili obaveza.

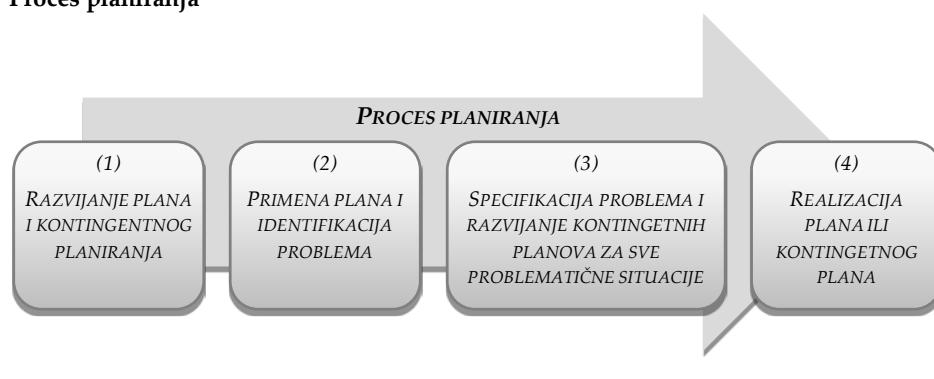
Slični reakcijskim planovima su *kontingentni* (zamenski) planovi.

Kontingentni planovi: određenje alternativnih smerova akcije u slučaju kada je prvo bitni plan neočekivano prekinut ili ne odgovara postavljenim ciljevima.

Kontingentni planovi se razlikuju od reakcijskih po tome što su koncentrisani na probleme koji se mogu javiti u realizaciji osnovnog plana, dok reakcijski treba da *reaguju* na promene u okruženju koje ugrožavaju izvršenje planova. Kontingentni planovi se nazivaju i *uslovni* planovi, pod pretpostavkom da deo uslova za realizovanje planova nije ispunjen. Dinamično i kompleksno okruženje može da dovede do promena i uslova koji su neophodni za ostvarenje planiranog. Zbog toga se upotrebljava i termin *zamenski* planovi. Kontingentno planiranje treba da eliminiše i negativne efekte grešaka planiranja, ili neprikladnost prvo bitnog planiranja. Na primer, muzički menadžer mora da pripremi kontingentni plan ako se planovi proba za postavljanje nove opere pokažu kao neadekvatni težini dela (problem je podjednak i ako je delo preteško, pa je potrebno više proba ili obratno, ako je planirano više proba od potrebnih za savladavanje muzičkog materijala). Reakcijski plan je plan kada neko od umetnika ima zdravstvene probleme i menadžment mora da nađe zamenu; kontingentni plan je potreban ako se pokaže da je neko od umetnika neprikladan za zadatak (ulogu) u programu koji se priprema.

Proces planiranja mora da sadrži dve komponente: kontrolu prikladnosti planova organizacijskim ciljevima i kontingenntno planiranje u delovima koji ne odgovaraju ostvarivanju tih ciljeva. On se odvija u četiri faze: (1) *razvijanje plana i kontingenntnog planiranja*, (2) *primena plana i identifikacija problema*, (3) *specifikacija problema i razvijanje kontingenntnih planova za sve problematične situacije* i (4) *realizacija plana ili kontingenntnog plana* (Grafički prikaz 20).

Grafički prikaz 20
Proces planiranja



Ova šema prikazuje obaveze menadžera u procesu planiranja. On mora pažljivo da prati svaku situaciju i da reaguje promenom ili adaptacijom planova. Već smo naznačili posebnost rada sa umetnicima koji mogu da budu veoma osetljivi i nekooperativni u saradnji sa menadžmentom ili kolegama. Menadžer treba da specifikuje problem i, ako ne može direktno da ga reši, da unese promene u postojeće planove.

Šema ciljeva i planova je ukazala na hijerarhijsku vezu viših ciljeva prema nižim ciljevima, ali i prema istovetnim i nižim nivoima planova. Ipak, realizacija svih planova se završava i izvršava na nivou operativnih planova, koji pretvaraju sve ciljeve i planove viših nivoa u tesno fokusirane planove, koji treba da se realizuju u relativno kratkom periodu.

Operativni planovi po svojoj nameni mogu biti *za jednu upotrebu* ili *postojani planovi*.

Plan za jednu upotrebu: plan koji se najverovatnije neće ponoviti u budućnosti.

Ako se planovi odnose na jednostavni skup aktivnosti, onda se nazivaju *program*; ako se radi o kompleksnom planu za jednu upotrebu, onda se često koristi termin *projekt*. Ovo potpuno odgovara i muzičkim organizacijama gde postoji *koncertni program* (neće se ponoviti) ili *projekt* postavljanja Vagnerovog *Prstena Nibelunga*.

Postojani plan: plan aktivnosti koje se ponavljaju u određenom vremenskom periodu.

Opšti planovi realizacije festivala podrazumevaju postojane planove aktivnosti koji se dele na faze pre početka, za vreme i po završetku festivala. Timovi koji rade na realizaciji ovih planova i pored određenog *algoritma* aktivnosti treba da prate njihove slabosti i probleme da bi poboljšali njihovu strukturu.

Postoje tri vrste *postojanih planova: politike, standardne operativne procedure i pravila i uredbe*.

Politika: postojani plan koji određuje organizacijski opšti odgovor prema određenom problemu ili situaciji.

Standardne operativne procedure (SOP): postojani planovi koji određuju postupke koji se primenjuju u određenim situacijama.

Pravila i uredbe: postojani planovi koji određuju kako se izvode određene aktivnosti.

Međunarodni muzički festival ima svoju programsку *politiku* u kojoj su definisani žanrovska profil i nivo umetnika koji mogu da budu angažovani za nastup. Ta politika može da ima različite kriterijume za domaće izvođače i autore radi stimulacije domaće muzičke kulture.

Isti festival ima *standardnu operativnu proceduru* koja se odnosi na organizaciju pojedinačnih događaja. Ona obuhvata period pre događaja (dogovaranje sa izvođačem, program, plakat, prodaju karata, doček umetnika, probe, štimovanje instrumenata itd.), za vreme događaja (ulaz publike, svetlo, ozvučenje, garderoba, organizacija iza i na samoj sceni, cveće itd.; odnosno obaveze inspicijenta, ali i drugih koji su povezani sa događajem), i posle završetka događaja (ispraćaj umetnika, sređivanje scene i objekta itd.). Svaki muzički događaj sadrži veliki broj pojedinih aktivnosti koje su podjednako važne za uspešnu realizaciju.

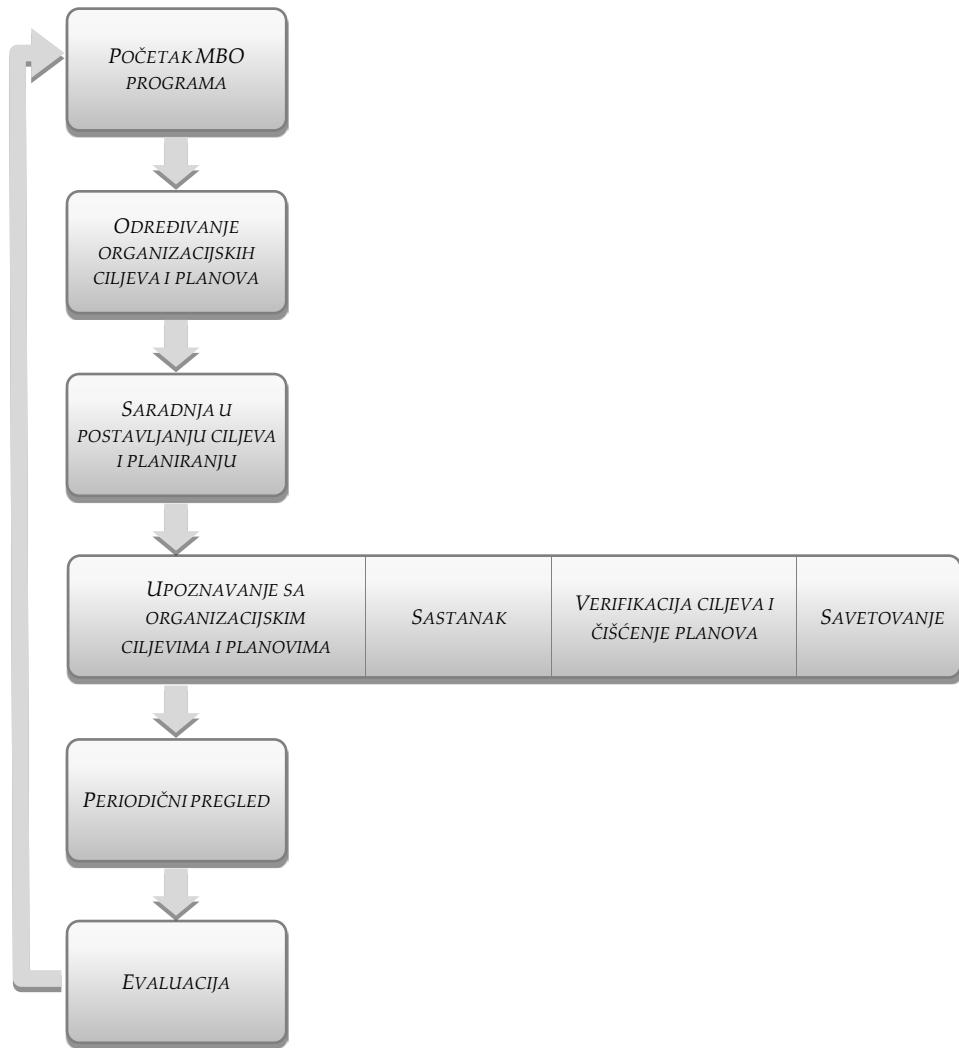
Pravila i uredbe su deo postojanih planova koji propisuju i uređuju izvođenje operativnih planova. Mogu biti u pisanom ili nepisanom obliku. Na primer, redosled izlaska na scenu kod simfonijskog koncerta, kamernog koncerta ili dva je uobičajeno nepisano pravilo. Komunikacija dirigenta sa orkestrom i ponašanje za vreme probe su isto tako *pravila* koje prati izvođačka praksa.

Za vreme procesa određivanja ciljeva i planova mogu se pojaviti različite prepreke (barijere). *Neprikladni ciljevi* dovode i do neprikladnih rezultata. Žanrovska promena profila orkestra može da dovede do rasplinjavanja u repertoaru i opadanja kvaliteta u žanrovima za koje je orkestar bio specijalizovan. *Sistem nagradivanja* može isto tako da odigra ključnu pozitivnu ili negativnu ulogu u ostvarivanju ciljeva i planova. U muzičkim krugovima napuštanje organizacije istaknutih umetnika može da ugrozi realizaciju ciljeva i planova. *Dinamičnost i kompleksnost* savremenog okruženja može da dovede u pitanje proces planiranja. Na samom početku knjige naveli smo primer sa telharmonijumom, ili CD-om koji gube konkurenčnost zbog pojave novih medija. *Otpor prema promenama* može isto tako da bude veoma važan faktor nespeha u ostvarivanju ciljeva i planova organizacije. *Inovacije* traže dopunske napore od zaposlenih koji radije prihvataju uspostavljenu rutinu u izvršavanju poslova. Priprema novih dela znači više proba i vežbanja, odnosno povećane obaveze izvođača. Razna *organičenja*, kao na primer, nedostatak resursa, promena vladine politike i veoma jaka konkurenčija, mogu isto ugroziti izvršavanje postavljenih ciljeva i planova. Takmičarski karakter umetnosti povećava nivo konkurentnosti i stvara stalnu tenziju kod muzičara pri izvršavanju postavljenih zadataka.

Organizacija razvija različite strategije da bi rešila probleme povezane sa neadekvatnim određivanjem ciljeva i planova: postojana provera adekvatnosti planova misiji i ciljevima organizacije, poboljšanje komunikacije radi upoznavanja svih učesnika sa ciljevima i planovima organizacijskih aktivnosti, saradnja sa učesnicima u organizacijskim aktivnostima na određivanju ciljeva i razvijanju planova, i poboljšanje sistema nagradivanja.

Veoma često upotrebljavan metod za poboljšanje efektivnosti u procesu određivanja ciljeva i planiranja je *menadžment prema ciljevima* (engl. management by objectives, MBO).

Grafički prikaz 21
MBO program (menadžment prema ciljevima)



Menadžment prema ciljevima: saradnja menadžera i zaposlenih na postavljanju ciljeva čime ostvarivanje ciljeva postaje glavni faktor u ocenjivanju i nagradjivanju pri izvršavanju obaveza zaposlenih.

Kao što može da se vidi iz ove šeme (Grafički prikaz 21), struktura MBO programa ne samo što postojano informiše članove organizacije o njem

ciljevima i planovima, nego traži i njihovo aktivno učešće u postavljanju ciljeva i planova, i u kontroli i evaluaciji ispravnosti donesenih odluka. Glavna namera MBO je da podigne nivo ovlašćenja svih članova organizacije u postavljanju ciljeva i u procesu planiranja.

Pošto celokupno planiranje organizacije zavisi i proizlazi iz strateških ciljeva i planova, menadžment posvećuje posebnu pažnju ovom delu procesa, čime on dobija i naziv *strateški menadžment*.

Postoje različiti pristupi, principi i definicije *strateškog menadžmenta* kojima se istovremeno pokriva menadžment na vrhu, menadžerski proces, kao i teorijske poddiscipline u okviru menadžmenta. Za razumevanje ovog koncepta krenućemo od definicije *strategije* kroz prizmu menadžmenta.

Strategija: sveobuhvatni plan za ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Dalje razvijanje koncepta podrazumeva: *analizu okruženja, određivanje misije i ciljeva, formulisanje strategije i kontrolu kroz evaluaciju rezultata.*

Na samom početku strateškog menadžmenta je SWOT analiza koja treba da pomogne u daljem određivanju strategija koje se baziraju na misiji organizacije. SWOT je veoma važan koncept koji ponovo, kao i većina ostalih koncepata koje ćemo obraditi u muzikonomiji, imaju univerzalno značenje u svim ljudskim aktivnostima.

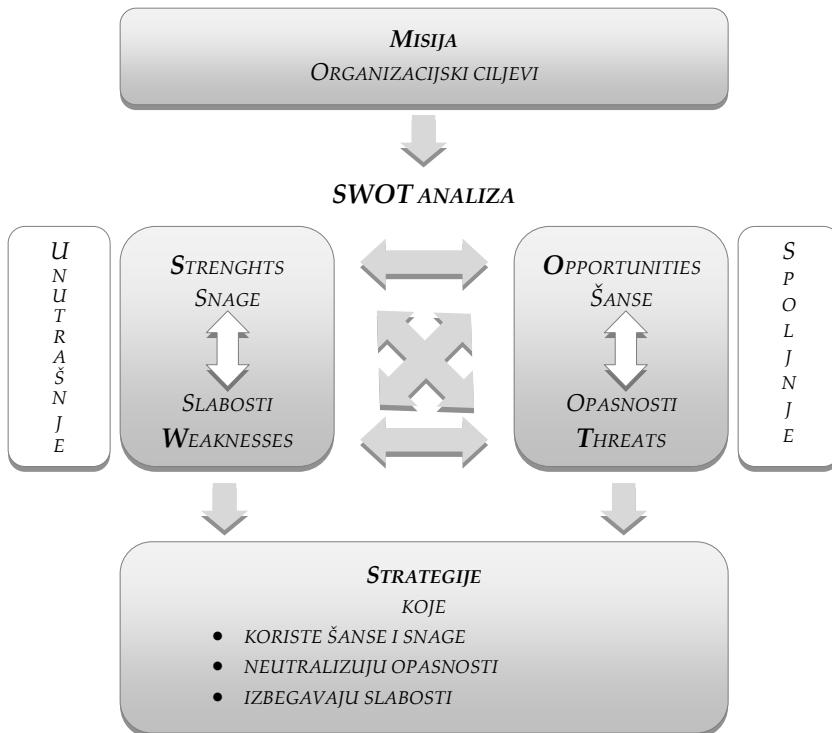
SWOT: akronim za snage (strengths), slabosti (weaknesses), šanse (opportunities) i opasnosti (threats).

Dihotomna struktura koncepta se bazira na iskorišćavanju snaga i šansi, i eliminaciju slabosti i opasnosti. SWOT analiza se zasniva na definiciji misije organizacije, da bi dovela do definicije najadekvatnijih *strategija* u ostvarivanju organizacijskog planiranja. Ona u sebi sadrži unutrašnje komponente organizacije – *snage i slabosti*, i spoljno okruženje – *šanse i opasnosti*. *Snage i šanse* treba iskoristiti, *slabosti* izbegavati, a *opasnosti* neutralizovati. SWOT analiza je u suštini istraživanje koje treba sprovesti pre određivanja strateških planova organizacije (Grafički prikaz 22).

SWOT analizom hipotetičkog studija za snimanje dobijamo sledeće rezultate:

- *snage*: imamo iskusnog, kvalitetnog i poznatog snimatelja i osnovnu infrastrukturu (fizički objekt – prostorije režije i studija, instalaciju i izoliciju i klavir);
- *slabosti*: deo tehnike zastareva i treba da se obnovi, žanrovski smo previše suženi, radno vreme snimatelja ne odgovara izvođačima;
- *šanse*: malo studija poseduje kvalitetni klavir, povećani broj muzičkih umetnika ima potrebu za snimanjem, radiodifuzne organizacije koje moraju ispunjavati kvote domaće muzike imaju programske potrebe;

Grafički prikaz 22
SWOT analiza



– *opasnosti*: pad cena digitalne audio opreme povećava broj novih studija, promena slušnih navika i orijentacija prema internet komunikaciji utiče na globalizaciju tržišta i povećanu konkurenčiju kvaliteta.

Strategije se dalje razvijaju na dva nivoa – na nivou jedne aktivnosti (biznisa) ili na nivou preduzeća (korporacije) sa više različitih aktivnosti (biznisa).

Na nivou biznisa poznata je *Porterova generička strategija*, koja svoju konkurenčnost bazira na: *razlikovanju* organizacije na osnovu kvaliteta proizvoda i usluga, *nižim* troškovima od drugih i *fokusiranju* prema određenom tržištu, proizvodnji ili grupi kupaca.

Tipologija Majlsa i Snoua (engl. The Miles and Snow typology, Raymond Miles i Charles Snow) biznis strategije razvrstava u četiri grupe:

- *prospektorska*: firma podržava kreativnost, fleksibilnost i često je decentralizovana;
- *analizatorska*: firma zadržava aktuelni biznis i delimično je inovativna;

- *odbrambena: firma pokušava da smanji troškove i poboljša karakteristike postojećih proizvoda;*
- *reaktivna: ne postoji konzistentan strateški pristup.*

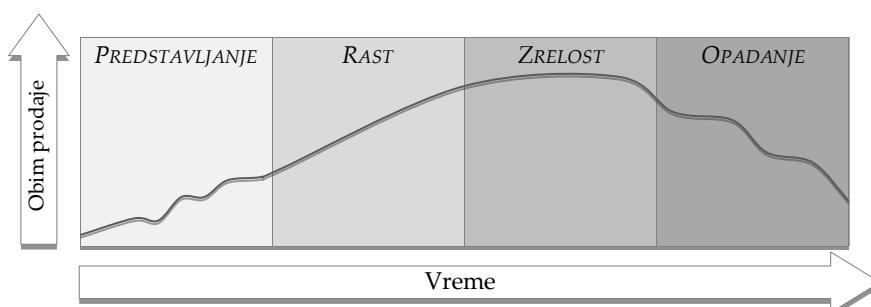
Biznis strategija životnog ciklusa se zasniva na opštem principu rođenja, razvitka, zrelosti i odumiranja (Grafički prikaz 23). Ovaj princip je karakterističan i za proizvode i usluge, ali i za organizacije. Menadžment, a u istoj meri i ekonomija i marketing, vode računa u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi proizvod, jer pristup planiranju mora da odgovara različitim karakteristikama pozicije proizvoda i usluga na tržištu.

Ove tri strategije imaju svoju primenljivost u radu muzičkih organizacija. Primena Porterove strategije znači stvaranje kvalitetnih muzičkih proizvoda i usluga sa manjim cenama od drugih, usmerenih prema ciljnoj publici. Prospektorska strategija je posebno važna za muzičke organizacije koje po svojoj prirodi inkliniraju prema kreativnosti, fleksibilnosti i decentralizaciji. Životni ciklus je posebno izražen kod velikih vokalno-instrumentalnih projekata koji imaju ograničen broj izvođenja.

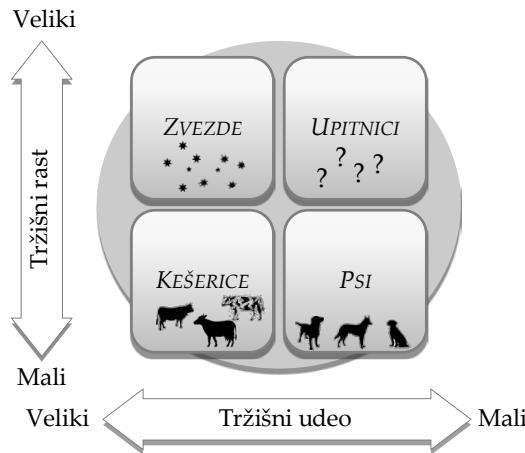
Strategija na nivou korporacija je manje primenljiva u našim sredinama, jer takve muzičke organizacije kod nas i ne postoje. Strategija na nivou korporacija kao jedno od posebno važnih pitanja tretira diverzifikaciju.

Diverzifikacija: broj različitih biznisa kojima se bavi organizacija i nivo do kog su ti biznisi povezani između sebe.

Grafički prikaz 23
Životni ciklus proizvoda



Grafički prikaz 24
BCG (Boston Consulting Group) matrica



Između više diverzifikacijskih strategija navećemo *BCG matricu*, koja spada u *tehnike portfolio menadžmenta*.

Tehnika portfolio menadžmenta: metod koji diverzificirana organizacija koristi da bi odredila kojim biznisima će se baviti i kako će menadžirati te biznise da bi maksimizirala korporativnu performansu.

BCG matrica (naziv dolazi od akronima od Boston Consulting Group) (Grafički prikaz 24) uzima u obzir dve komponente:

- tržišni udeo (engl. market share, procenat koji kompanija drži u tržištu u ukupnoj prodaji određenog proizvoda ili usluge);
- tržišni rast (engl. market growth, povećana tražnja određenog proizvoda ili usluge u određenom vremenskom periodu).

Ove dve komponente su osnovni kriterijum prema kome je Bostonska grupa konzultanata matrično rangirala različite biznise kompanije, odnosno prioritete proizvodnog portfolija poslova. Matrica sadrži četiri polja:

- *psi* imaju mali tržišni udeo i rast,
- *kešerice* (na engleskom su cash cows, kod nas bi bilo *krave muzare*), veliki udeo i mali rast,
- *upitnici*, mali udeo i veliki rast, i
- *zvezde*, veliki udeo i rast.

Prema matrici, *psi* su kategorija koje se organizacija mora oslobođiti, jer nemaju nikakvu budućnost. *Kešerice* se koriste da budu *krave muzare* za ostali biznis. *Pitanja* ukazuju da je njihova budućnost nesigurna, ne zna se da li će zahvatiti veći deo tržišta ili proizvesti veoma mali profit. *Zvezde* su nabolji deo i u njih treba investirati *keš* čime će se osigurati dalji razvoj preduzeća.

Rekli smo da u našoj sredini nemamo muzičke organizacije koje bi imale više ovakvih biznisa. Međutim, u jednom širem smislu shvatanja BCG matrica može da ima upotrebnu vrednost. Tako, na primer, kompozitor koji aranžira, piše muziku za pozorište i film, i stvara kompozicije za različite žanrove, može da diverzificira svoj rad da bi dobio dovoljnu kompenzaciju koja će mu omogućiti dalji opstanak, ali ujedno i realizaciju autorskih zamisli koje donose zadovoljstvo zbog samostvarenja.

Odlučivanje

Finalna faza procesa planiranja je *odlučivanje*. Kao i drugi koncepti u muzikonomiji, i odlučivanje ima univerzalnu primenu, a ponašanje čovečanstva se lako može posmatrati kao rezultat *odlučivanja*. *Racionalni lični interes, cena šanse, razmena* i druge ekonomske kategorije su kategorije odlučivanja. Izdvajanje odlučivanja u procesu planiranja samo potencira njegovu važnost, jer se time zaokružuje početna faza u menadžmentu organizacije.

Proces odlučivanja: prepoznavanje i definicija prirode situacije u kojoj treba da se doneće odluka, identifikacija alternativa, izbor „najbolje“ alternative i primena u praksi.

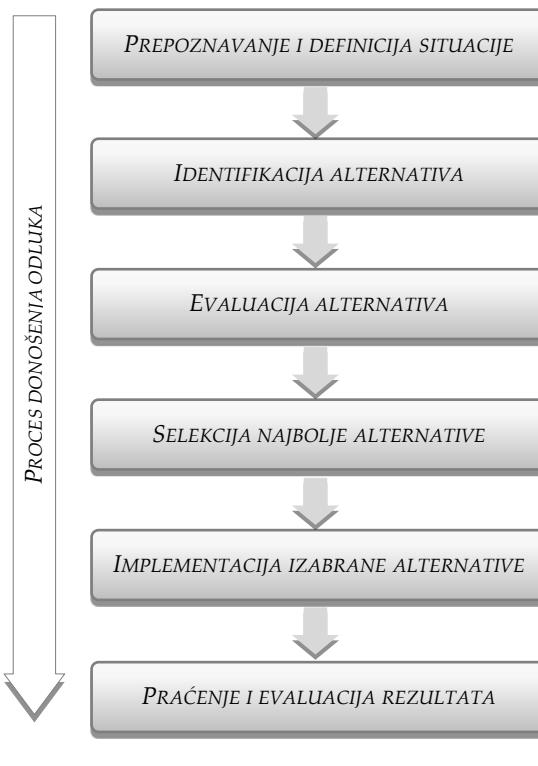
Proces odlučivanja je kognitivni proces: treba da *shvatimo* situaciju u kojoj treba da se doneće odluka, treba da *odredimo* koje alternative su moguće, i na kraju, na osnovu ovih saznanja da *donesemo* odluku koja će biti primenjena u praksi. Ako je periodičan, odnosno ponavlja se u određenim vremenskim intervalima i pri tome ima jasnu i identičnu strukturu (na primer, odluka o programu festivala koja se donosi svake godine i u kojoj se zna koliko događaja ima, kakve su proporcije zastupljenosti određenih izvođača, ansambala, žanrova itd.), onda se ovakve odluke nazivaju *programirane* odluke. Ako je odlučivanje povezano sa određenim situacijama (na primer, ponuda ansamblu da nastupi na proslavi X), onda su odluke *neprogramirane*.

Proces odlučivanja sadrži *rizike* koji se odnose na sve njegove faze – pogrešno prepoznavanje ili definisanje prirode situacije, pogrešna ili delimična identifikacija alternativa, kao i pogrešni izbor alternative. Imajući u vidu njegovo značenje za dalju realizaciju organizacijskih ciljeva, jasno je da se ovom ključnom delu u procesu planiranja mora posvetiti posebna pažnja.

Klasični model odlučivanja odgovara našoj definiciji i on predstavlja algoritam od šest koraka (Grafički prikaz 25).

Grafički prikaz 25

Klasični model odlučivanja



Primena klasičnog modela kod hipotetičke muzičke produkcije u muzičkoj praksi sadrži sledeće korake:

- postoji povećan interes za latino žanrove,
 - evidentiramo koji ansambli stoje na raspolaganju,
 - rangiramo ansamble,
 - biramo ansambl,
 - uspostavljamo kontakt i pregovaramo o nastupu,
 - koncert je bio uspešan i odziv publike je opravdao našu odluku.

Kognitivnost procesa je osnovni, ali nije jedini faktor koji utiče na donošenje odluka. Kao i u celokupnom ponašanju čoveka postoje i drugi faktori koje menadžment naziva *bihevioristički* aspekti (faktori) u donošenju odluka. Ovi faktori mogu negativno uticati na donošenje odluka koje bi bile najadekvatnije potrebama organizacije, odnosno ispunjenju organizacijskih ciljeva.

Tako *administrativni model* odlučivanja ukazuje na ponašanje subjekta u procesu odlučivanja koji (1) ima delimičnu informaciju, (2) ograničen je zbog

korišćenja samo sopstvenih *ubedjenja, veština i navika*, i (3) ograničava se na prvo rešenje koje će se pojaviti u procesu odlučivanja. Muzički menadžer koji postupa *administrativno* prihvata izvođača o kome nema dovoljno proverenih informacija, odlučuje prema emocionalnom principu dopadanja i uzima prvog muzičara koji mu je ponuđen.

Različiti tipovi neformalnih grupa koji se formiraju u organizaciji, kao na primer, *koalicije*, mogu forisirati svoje stavove i time uticati na odluke menadžmenta. *Intuicija* (koja je jedino moguće rešenje u mnogim situacijama kada ne postoje realni uslovi da se dobije saznanje bazirano na analizi podataka) može da ima negativan efekat u procesu odlučivanja, jer *odlučivanje* podrazumeva razmatranje i analizu svih alternativa. *Tvrdoglavost* menadžera da se drži svojih odluka i u situaciji kada je očigledno da su pogrešne, jeste još jedan od biheviorističkih faktora koji negativno utiče na proces donošenja odluka. Na kraju, *nekritičko preuzimanje rizika* može da dovede do donošenja pogrešnih odluka. Kao što, s jedne strane, *nepreuzimanje rizika* može da blokira proces odlučivanja, tako s druge, prebrzo *preuzimanje rizika* (menadžment ga naziva i *kockanje*) može da dovede do nepovoljnih rezultata.

Veoma kompleksno i dinamično okruženje otežava proces donošenja ispravnih odluka. Jedno od rešenja je *zajedničko – grupno* ili *timsko* donošenje odluka, što smo na određeni način već predstavili kod procesa planiranja. Kolektivni pristup donošenju odluka obezbeđuje upotrebu većeg i boljeg znanja, veština, iskustava i kapaciteta analitičkog i sintetičkog mišljenja. Različiti tipovi grupa ili timova se formiraju u cilju poboljšanja procesa odlučivanja preko kolektivnog načina odlučivanja.

U *interaktivnim* grupama se vode otvorene diskusije i polemiše do trenutka postizanja saglasnosti o najboljoj alternativi. Tako, na primer, pri planiranju velikih multimedijalnih projekata formira se grupa profesionalaca iz različitih oblasti koji daju svoje mišljenje, sugestije i ideje, kako bi se planirala realizacija projekta.

Delfi grupa se formira od eksperata koji anonimno daju svoje mišljenje. Ovakav način odlučivanja je dosta skup, traži više vremena i komplikovan je za koordinaciju i realizaciju. Anonimno mišljenje eksperata i njihovo vrednovanje kvaliteta dela koja su stigla na anonimni konkurs je jedan od oblika primene *delfi grupe* u području muzikonomije.

Nominalna grupa se isto tako formira od eksperata, specijalista za oblast, profesora i naučnika. Međutim, za razliku od *delfi grupe*, rešenja se obrazlažu i diskutuju na zajedničkom sastanku posle čega se glasanjem vrši izbor najviše vrednovane odluke.

Timsko i grupno predlaganje odluka ima svoje dobre, ali ima i loše strane.

Prednosti:

Više informacije i znanja;

Dobiće se više alternativa;

*Odluke će biti lakše prihvaćene i sprovedene;
Komunikacija rezultata biće olakšana;
Generalno, dobiće se bolja odluka.*

Slabosti:

*Proces traje duže i ima veće troškove;
Neodlučnost pojedinaca može dovesti do kompromisa;
Jedan ili više pojedinaca mogu da nametnu svoje mišljenje;
Grupno mišljenje može da preovlada (grupno mišljenje: situacija u kojoj želja za konsenzusom i kohezijom grupe nadvladava želju za donošenjem najbolje odluke).*

Organizovanje

Posle planiranja i odlučivanja, sledeća velika oblast kojom se bavi menadžment je *organizovanje*, odnosno kako najbolje grupisati organizacijske aktivnosti i resurse. Proces organizovanja određuje i gradi strukturu organizacije. Kako su zaposleni osnova organizacije, *dizajn radnog mesta* je polazna tačka ovog procesa.

Dizajn radnog mesta

Dizajn radnog mesta: određivanje radnih odgovornosti pojedinca.

Kao i u svakom poslu, dizajn muzičkih radnih mesta obuhvata veliki dijapazon aktivnosti, od onih koje se odnose na stvaranje i izvođenje muzičkih dela, do organizacije izvođenja, snimanja, marketinga itd. *Podela rada* koja prati humane civilizacije od početaka ima svoj istorijat i u muzičkim poslovima u kojima se očekivano javljaju nove radne subspecijalizacije.

Specijalizacija radnog mesta: stepen podele osnovnog zadatka organizacije u manje sastavne delove.

Subspecijalizacija u muzičkoj kulturi, posebno poslednjih decenija, dovodi do pojave instrumentalista koji su *specijalisti* za određeni žanr ili stil (na primer, barokna muzika, renesansna ili savremena muzika). U orkestru postoje izvođači koji su specijalizovani za pikolo, engleski rog ili bas klarinet, i pored toga što i drugi iz iste grupe mogu da preuzmu tu ulogu. Određeni izvođači su *specijalisti za interpretaciju određenog autora*. Specijalizacija muzičkih radnih mesta dovodi do usavršavanja i perfekcije u realizaciji muzičkih aktivnosti.

Međutim, specijalizacija može da ima i negativne posledice u slučaju kada rutina dovodi do zasićenja od ponavljanja istih aktivnosti, monotonije, dosade,

nezadovoljstva i slično. U muzici ovakvih negativnih efekata ima mnogo manje u poređenju sa radnicima koji rade na montažnoj liniji (na primer, Čaplinov film *Moderna vremena* pravi direktnu aluziju na negativne efekte specijalizacije). Međutim, dugoročno ponavljanje repertoara može da proizvede negativan efekat i da uspori individualni razvitak ili razvitak ansambla.

Organizacija traži rešenja negativnih efekata specijalizacije preko:

- *rotacije poslova* (sistemsко premeštanje radnika od jednog na drugo radno mesto);
- *proširenja zadataka* (raznovrsnost obaveza);
- *povećanja ovlašćenja* (raznovrsnost i lična kontrola);
- *radnih timova* (grupa radnika dizajnira radni sistem u kojem izvodi povezane radne zadatke).

Muzička organizacija rešava ovakav problem preko repertoarske politike u kojoj treba da se nalaze programi koji će osvežiti ansambl, programe koje imaju veće izvođačke zahteve (čime se neguje i podiže nivo ansambla), stimulisanje timskog rada (grupe u orkestru, solisti u operi, hor, itd.) i ovlašćenja u kreiranju interpretacije.

Velika raznovrsnost radnih mesta traži njihovo grupisanje prema određenom sistemu. U zavisnosti od složenosti, organizacija može da se deli u *sektore* (engl. departments), a sektori u *odeljenja* (engl. divisions). Grupisanje radnih mesta (proces se na engleskom naziva *departmentalization*) može da se izvrši prema različitim kriterijumima:

- prema *funkciji* (iste ili slične aktivnosti),
- prema *proizvodu* ili *usluzi*,
- prema *korisniku* (kupci, odeljenja koja komuniciraju sa specifičnim korisnicima ili grupama korisnika) i
- prema *geografskoj oblasti* (grupisanje poslova u određenom regionu).

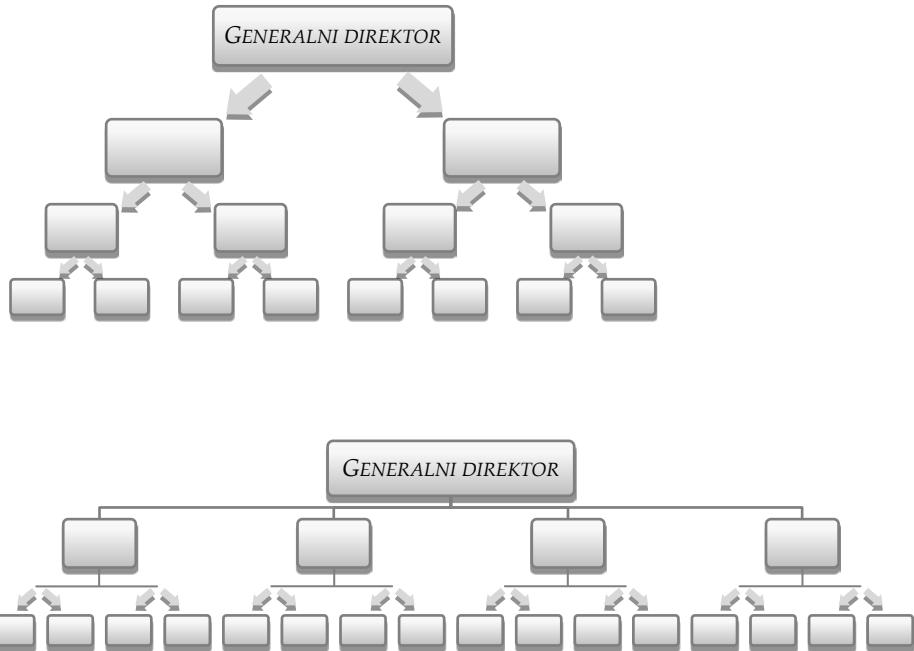
Ipak, glavni faktor grupisanja radnih mesta je veličina organizacije. Velike muzičke organizacije (filharmonije, opere, velike producentske kuće) grupišu radna mesta da bi se poboljšala efikasnost.

Dizajniranje radnog mesta obuhvata i *sistem raportiranja* (engl. reporting relationships), odnosno hijerarhiju podnošenja izveštaja o radu, odgovornosti i podređenosti (engl. subordinate). U ovom smislu se koristi i termin *lanac komande* (engl. chain of command).

Lanac komande: jasna i odvojena linija autoriteta u pozicijama organizacije.

Lanac komande može dalje biti organizovan kroz *ujedinjenu komandu* – svi odgovaraju samo jednoj osobi na vrhu, ili kroz *skalarni princip* – stepenasta distribucija autoriteta od osnove do vrha organizacije.

Grafički prikaz 26
Visoke i ravne organizacije



Broj ljudi koji reportiraju određenom menadžeru određuje da li se radi o *uskom* ili *širokom rasponu* podređenosti. *Raspon reportiranja* kategorizuje organizacije u *visoke* i *ravne* (Grafički prikaz 26).

Ravne organizacije imaju horizontalnu raspodelu reportiranja, dok je kod *visokih* izražena vertikala. Velike muzičke organizacije koriste ponekad i oba sistema. Prema visokom sistemu – muzičari u orkestru odgovaraju vodama grupa, vođe grupa koncert majstoru, koncert majstor dirigentu, dirigent menadžeru. Priroda rada (struktura radnih mesta, potreba za reportiranjem, koordinacija i bolje informacije) određuje strukturu sistema reportiranja.

Delegiranje autoriteta (i obaveza) smo već pomenuli u uvodnom delu o ulogama i veštinama menadžera, kao podjednako važnu komponentu dizajniranja radnog mesta. U sistemu subordinacije menadžer može da prihvati deo autoriteta koji je njemu delegiran od viših nivoa menadžmenta, i da na isti način distribuira deo svog autoriteta nižim strukturama. Postoje menadžeri koji žele da imaju uvid i kontrolu u svaki detalj aktivnosti organizacije i uobičajeno oni *sagore* na poslu. Postoje i menadžeri koji ne žele prihvati *delegirani autoritet*

jer smatraju da im se time povećava obim zaduženja i odgovornosti. U svakom slučaju, *ovlašćenje* pozitivno stimuliše pojedinca da postigne bolje rezultate na radnom mestu. Zbog toga velike organizacije često planski *decentralizuju* delegiranje autoriteta prema srednjim i nižim nivoima menadžmenta.

Dizajn radnog mesta podrazumeva i koordinaciju odeljenja organizacije. Odeljenja mogu raditi *nezavisno* (bez interakcije), *sekventno* (autput jednog odeljenja postaje input drugog) i *recipročno* (aktivnosti odeljenja su međusobno povezane).

Na kraju ovog pregleda pitanja povezanih sa dizajnom radnog mesta nalazi se i njihova kategorizacija na *linijske pozicije* i *osoblje* (engl. staff). Linijske pozicije su deo lanca komande kojim dobijaju odgovornost za ostvarivanje organizacijskih ciljeva i zadataka, dok se pod *osobljem* često podrazumeva *kadar*, deo menadžmenta koji poseduje ekspertizu i time treba da savetuje i podrži menadžere linijskih pozicija. Različiti pristupi brane jedne ili druge pozicije, smatrajući da su linijske pozicije važnije jer su bazirane na distribuciji autoriteta i time obezbeđuju aktivnije učešće pojedinca u ostvarivanju organizacijskih ciljeva i zadataka.

Dizajn radnih mesta određuje sledeći nivo organizacije – *organizacioni dizajn*.

Organizacioni dizajn

Organizacioni dizajn: celokupna šema strukturnih elemenata i njihova povezanost u menadžiranju organizacije.

Definicija sadrži dve komponente: radna mesta organizovana kao strukturni građevinski blokovi i njihova povezanost (relacije) u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Postoje dva osnovna modela organizacijskog dizajna: *birokratski* i *bihevioristički*.

Birokratski model organizacije se najčešće povezuje sa imenom Maksom Veberom, koji se smatra pionirom klasične teorije organizacije. Prema njegovoj teoriji, postoji pet osnovnih karakteristika idealne birokratije:

- (1) Organizacija treba da prihvati jasnu podelu rada i svaka pozicija mora da bude popunjena ekspertom.
- (2) Organizacija treba da razvije dosledan sistem pravila da bi obezbedila ujednačeno izvođenje zadataka.
- (3) Organizacija treba da uspostavi hijerarhiju pozicija i službi lancem komande od vrha do osnove.
- (4) Menadžeri treba da vode biznis bezlično, održavajući adekvatno socijalno odstojanje od podređenih.

- (5) Zapošljavanje i napredovanje u organizaciji treba da se zasniva na tehničkoj ekspertizi i zaposleni treba da budu zaštićeni od neosnovanog otpuštanja.

Sama reč *birokratija* ima negativnu konotaciju jer se povezuje sa formalnim sistemom autoriteta najčešće u državnoj administraciji. Weber je delimično podržavao ovaj model smatrajući ga efikasnim, ali ne i u svim situacijama. Velike organizacije, državna administracija, veliki univerziteti inkliniraju prema birokratskom modelu. S druge strane, negativni faktori, kao što su rigidnost (nefleksibilnost), nedostatak inovacije i kreativnosti, i doslovno primenjivanje pravila, smanjuju produktivnost i rezultate organizacije.

Ove probleme menadžment pokušava da reši razvijanjem *biheviorističkog modela*.

Bihevioristički model organizacijskog dizajna: model koji je usaglašen sa ljudskim odnosima i u kojem je akcenat na razvitku radnih grupa i brizi o međuljudskim procesima.

Muzičke organizacije uglavno imaju bihevioristički model organizacijskog dizajna. Priroda poslova, značaj kreativnosti, saradnja u ostvarivanju ciljeva diktiraju pristup organizacijskom dizajnu. Finalni produkt ili usluga zavise od aktivnog učešća i motivacije pojedinaca.

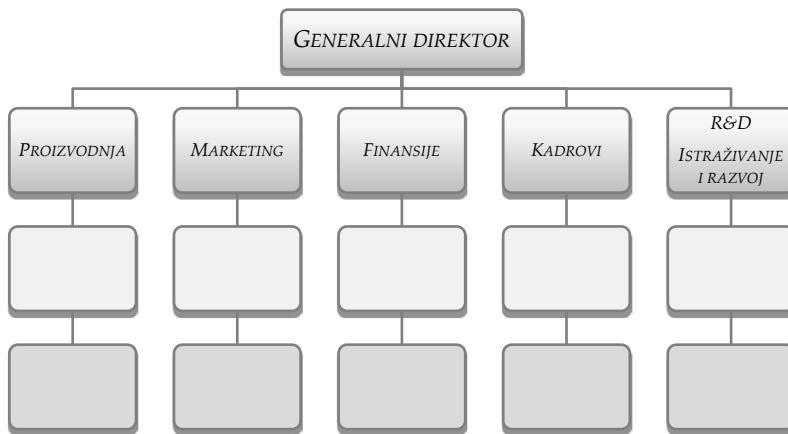
Organizacijski dizajn i efektivnost različitih modela je predmet istraživanja Rensisca Likerta, koji je veoma poznat po Likertovoj skali kojom se rangiraju, odnosno *mere ljudski stavovi*.²³ On definiše osam važnih procesa, a to su: liderstvo, motivacija, komunikacija, interakcija, odlučivanje, određivanje ciljeva, kontrola i ostvarivanje ciljeva.

Kao i u ostalim područjima menadžmenta, više faktora utiče na izbor organizacijskog dizajna. *Situacijski pristup* organizacijskom dizajnu prepostavlja da on zavisi od grupe relevantnih situacijskih faktora. Smatra se da postoji pet ovakvih osnovnih faktora: *tehnologija koja se koristi, okruženje, veličina, strategija i životni ciklus organizacije*.

Menadžment definiše *tehnologiju* kao proces pretvaranja resursa u proizvode i usluge. U stabilnim *okruženjima* javlja se *mehanicički dizajn*, dok je *organistički dizajn* karakterističan po svojoj fleksibilnosti koja treba da odgovori na nestabilna i nepredivljiva okruženja. *Veličina* organizacije obuhvata broj zaposlenih sa punim radnim vremenom, a izbor *strategije* (na nivou proizvoda, usluga ili na nivou preduzeća/korporacije) utiče na izbor najadekvatnijeg modela. Na kraju, od faze *životnog ciklusa* zavisi i promena strukture organizacije.

²³ v. D. Bužarovski, *Istraživačke metodologije*, op. cit., 110–111.

Grafički prikaz 27
Funkcionalni dizajn (U-oblik)



Situacijski faktori određuju podjednako i dizajn muzičkih organizacija. Prelaz iz analogne u digitalnu tehnologiju generalno utiče na dizajn studija za snimanje. Producjske kuće se suočavaju sa velikim potresima i nepredvidivim situacijama koje nosi kultura XXI veka. Veličina operskih kuća traži adekvatni organizacijski model, a operске kuće koje su godinama prisutne u određenoj sredini moraju da vrše stalna podešavanja i prilagođavanja svog dizajna da bi opstale na dinamičnom i veoma konkurentom muzičkom tržištu.

Imajući u vidu sve faktore koji utiču na organizacijski dizajn, izdvajaju se četiri osnovna oblika: *funkcionalni dizajn*, *konglomerat*, *divizijski* i *matrični dizajn*. Ostali dizajni su hibridi, odnosno bazirani na kombinacijama osnovnih oblika.

Funkcionalni dizajn (ekonomist Oliver E. Williamson nazvao ga je U-oblik, od reči *unitarno*) podrazumeva integraciju i koordinaciju generalnog direktora i menadžmenta na vrhu (Grafički prikaz 27). Funkcionalni delovi su hijerarhijski zavisni i ne mogu da opstanu nezavisno. Omogućava bolje iskorišćavanje eksperta, a njegov nedostatak je izražena centralizacija. Veoma često velike muzičke organizacije (filharmonije, opere) imaju ovakav dizajn.

Konglomeracijski dizajn (naziva se i H-oblik od engl. *holding company*) koristi se kada je organizacija sastavljena od nekoliko nevezanih aktivnosti/biznisa (Grafički prikaz 28). Uobičajeno u području muzičke kulture retko ili uopšte nema ovakvih organizacija. Konglomeracijski dizajn podrazumeva da, na primer, hipotetička organizacija ima deo koji se bavi proizvodnjom bezalkoholnih pića i deo koji se bavi poljoprivredom. Top menadžment evaluiira performansu različitih biznisa, traži resurse i prodaje ili kupuje različite

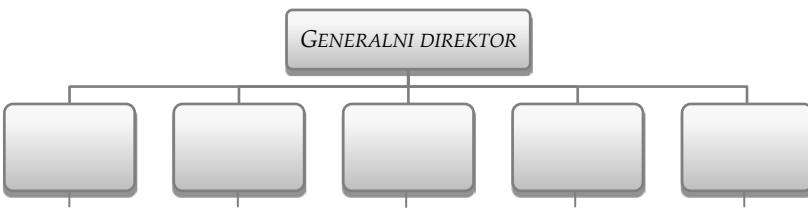
Grafički prikaz 28
Konglomerat H-oblik (holding kompanija)



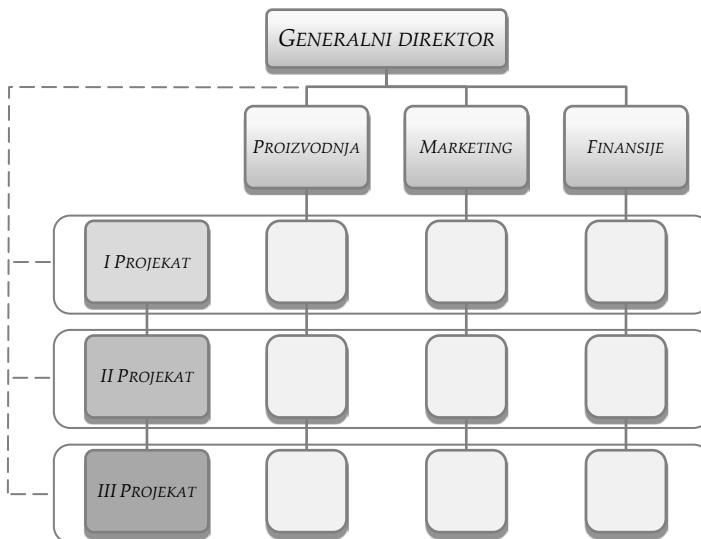
firme. Oni su zaduženi i za integraciju aktivnosti unutar firme. Mi smo konstruisali jedan hipotetički primer u području muzičkih organizacija.

Sledeći organizacijski dizajn je nazvan *multi-divizijski* (M-oblik), i u njega je uključeno više aktivnosti/biznisa u srodnim oblastima (Grafički prikaz 29). Razlikuje se od H-oblika po tome što su biznisi povezani, odnosno proizlaze iz povezane diverzifikacije. Na taj način je omogućena bolja koordinacija i zajedničko korišćenje resursa. U području muzičkog biznisa nailazimo na primer firme „Nota“ Knjaževac, koja se istovremeno bavi izdavaštvom muzičke literature i prodajom školske opreme za nastavu muzičke kulture.

Grafički prikaz 29
Multi-divizijski (M-oblik) dizajn



Grafički prikaz 30
Matrični dizajn



U matričnom dizajnu koristi se poklapanje funkcionalnog i projektnog pristupa. *Odeljenja* su razvijena prema funkcionalnom pristupu, ali i ujedno povezana prema projektnim programima. Na ovaj način se dobija *multikomandna* struktura raportiranja, jer individualni izveštaji se podnose i hijerarhijskom vrhu, ali i jednom od projektnih menadžera (Grafički prikaz 30). Muzičke organizacije u kojima veoma često postoji projektni pristup mogu koristiti beneficije ovakvog dizajna. Pojedinci iz ovih organizacija često konkurišu za međunarodne grantove, koje projektno povezuju konzorcijumi iz više muzičkih organizacija. Koprodukcije festivala, orkestara, projekti dokumentarnih videa, veoma su česta pojava u kojoj realizacija nalaže matrični dizajn.

Pored ovih osnovnih oblika postoje i hibridni oblici u kojima se ostvaruju različite kombinacije. Velike promene koje su nastale kompletном digitalizacijom proizvodnje i života ljudi XXI veka, dizajniraju organizacije koje funkcionišu u *virtuelnom* digitalnom prostoru. Upravo ove radikalne promene nalažu *otvorenost* organizacijskog dizajna zbog postizanja veće efikasnosti u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Promene i inovacije

Suštinske promene u delovima organizacije nazivaju se *organizacijske promene*. One mogu biti planirane ili reaktivne. *Planirane promene* su dizajnirane i implementirane kao očekivana reakcija na buduće događaje, na regulisan način i u predviđenim vremenskim rokovima. *Reaktivne promene* su delimični odgovori na razvoj situacije.

Promene mogu izazvati otpor zaposlenih zbog njihove nesigurnosti, ugroženosti ličnih interesa, različite percepcije i osećaja gubitka. Zaposleni mogu biti uznenireni misleći da ne mogu odgovoriti novim zahtevima ili da će izgubiti svoj uticaj u organizaciji. Oni mogu da imaju različite poglede na promene, kao i da smatraju da gube postojeći sistem društvenih odnosa.

Organizacija preduzima različite mere i tehnike da bi rešila problem otpora:

- učešće u planiranju promena;
- poboljšanje komunikacije, informacije i razumevanje suštine promena;
- obuka;
- olakšanje (postupno uvođenje promena);
- analiza snaga (analiza pro i kontra, snage *za* dobijaju podršku organizacije).

Inovacija: razvoj novih proizvoda i usluga ili novih načina korišćenja postojećih proizvoda i usluga.

Inovacija i kreativnost se smatraju veoma značajnim komponentama savremene organizacije. Naziv *kreativne industrije* potencira značenje postojanih novina u kreiranju novih proizvoda i usluga ili kreativnoj modifikaciji postojećih. Muzička kultura je po svojoj definiciji kultura kreacije, i muzičke organizacije u tom smislu moraju postojano ulagati u organizacijske inovacije i kreativnost.

Inovacijski proces je sličan kreativnom procesu u umetnostima i nauci, s tim što je prilagođen karakteru oblasti u kojoj se primenjuje, odnosno menadžmentu organizacije. Definicija inovacijskog procesa u menadžmentu određuje sledeće faze:

Razvitak: organizacija sakuplja, evaluirala i modifikuje različite kreativne ideje, vrši izbor kreativne ideje koju razvija i poboljšava.

Primena: organizacija koristi izabranu ideju u dizajnu, proizvodnji ili isporuci novih proizvoda, usluga ili procesa.

Predstavljanje: organizacija uvodi nove proizvode i usluge na tržište.

Rast: povećanje tražnje za novim proizvodima i uslugama.

Zrelost: većina konkurenčnih organizacija ima pristup ideji.

Opadanje: tražnja za novim proizvodima i uslugama opada, razvijene su i primenjene zamenske inovacije.

Inovacije mogu biti:

Radikalne: novi proizvod, usluga ili tehnologije kompletno zamenjuju postojeće.

Delimične: novi proizvod i usluga modifikuju postojeće proizvode i usluge.

Tehničke: promena izgleda ili performanse proizvoda i usluge, ili promena fizičkog procesa kroz koji prolazi proizvod ili usluga.

Menadžerske: promena menadžerskih procesa u organizaciji.

Inovacije se mogu odnositi na:

Proizvod: promena fizičkih karakteristika proizvoda ili usluga ili stvaranje novog proizvoda ili usluge.

Proces: promene proizvodnog procesa ili distribucije proizvoda ili usluga.

Neuspeh organizacije u inovacijskim procesima može ozbiljno da ugrozi njenu konkurentnost. Već smo spomenuli otpor prema promenama kao jedan od negativnih faktora. Nedostatak resursa ili promašaj identifikacije organizacijskih šansi su isto tako značajni faktori u neuspehu primene inovacije. Zato organizacijska kultura treba da bude u funkciji stimulacije inovacije i kreativnosti. Posebno važan faktor je nagrađivanje – kao stimulacija, ali i kao priznanje. Velike organizacije, upravo zbog problema i opasnosti i iščezavanja individualnosti, uvode i novi termin koji se odnosi na pojedince koji unutar organizacije doprinose inovaciji i kreativnosti, a koji je analogan preduzetništvu – *intrapreduzetništvo* (engl. entrepreneurship).

Sve opšte naznake o inovaciji i kreativnosti organizacije imaju kompletну primenu u području menadžmenta muzičke organizacije. Ona postojano mora da uvodi nove programe i projekte, da osvežava postojeće programe ili repertoar inovacijama u scenografiji, kostimografiji, da koristi nove tehnologije (projekcije, svetla, ozvučenja, različite efekte itd.), da inovira proces menadžiranja novih projekata, kao i njihov proizvodni proces (priprema, izvođenje), odnosno distribuciju do krajnjih korisnika (korišćenje novih tehnologija i medija).

Kadrovska menadžment

Kadrovska menadžment se označava i akronimom HRM (engl. Human Resource Management).

Kadrovska menadžment: deo organizacijskih aktivnosti koji je usmeren prema privlačenju, razvijanju i održavanju efektivne radne snage.

Ljudski resursi su, bez dileme, najvažniji segment u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Bez obzira na sve veću automatizaciju proizvodnih procesa, kao i upotrebu veštačke intelelegencije, ljudski resursi su iznad svega – oni definišu misiju i organizacijske ciljeve, oni organizuju i rukovode proizvodnim procesima, kontrolišu i evaluiraju postignute rezultate. Etička i društvena pitanja predstavljaju posebno važan deo korišćenja ljudskih resursa i veći deo njih je rešen pravnom regulativom koja se razvija i na državnom, ali i na međunarodnom nivou. Da bi se zaštitila radna snaga od eksploatacije i zloupotreba, donose se zakoni o platama i beneficijama, radnim odnosima, sigurnosti na poslu, zdravstvenoj zaštiti, kao i diskriminaciji različitih kategorija (starosne, rodne, etničke, religijske, lica sa posebnim potrebama itd.). Posebno su važni pravni aspekti zapošljavanja i otpuštanja radne snage i oni su oduvek reflektovali političku strukturu društva. Među njima jedno od najčešće osporavanih pitanja je sloboda organizacije da otpušta radnu snagu – *zapošljavanje prema želji* (engl. employment-at-will).

Prva oblast kadrovskog menadžmenta je *privlačenje* (engl. attracting) ljudskih resursa. Ova oblast obuhvata *planiranje, regrutovanje i selektovanje* ljudskih resursa.

U fazi planiranja vrši se analiza radnih mesta i predviđa se potreba i ponuda na tržištu rada.

Analiza radnih mesta uključuje popis i opis radnih mesta i kvalifikacije potrebne za njihovo popunjavanje. Ona je osnova na kojoj menadžer pravi procenu potreba, da bi onda proverio ponudu na tržištu rada. Za radna mesta koja traže visoko specijalizovan kadar priprema se *plan zamena* (engl. replacement chart) koji specifičuje koja su radna mesta popunjena, kada će biti potrebne zamene i ko bi mogao da ih popuni u budućnosti. Organizacija razvija i *informacijski sistem* (koristi se i termin *inventar veština*, engl. skills inventory) u kojem su navedene informacije o nivou obrazovanja, veština, iskustava i napredovanja zaposlenih.

Muzičke institucije koje su sastavljene od visokospecijalizovanih kadrova (profesionalnih muzičara) treba da posvete veliku pažnju delu planiranja kadrovskog menadžmenta. Retkost pojedinih ljudskih resursa (pozicije u orkestru ili solisti) može da ugrozi ispunjavanje predviđenog repertoara. I pored velike ponude na tržištu muzičkog rada, pojedine pozicije traže dugogodišnje iskustvo i poznavanje repertoara.

U sledećoj fazi *regrutovanja* organizacija *privlači* pojedince za otvorena radna mesta. Regrutovanje može da bude unutrašnje (interno) i spoljno. U unutrašnjem regrutovanju postojeći kadrovi apliciraju za više pozicije ili druga radna mesta. Kod spoljnog regrutovanja organizacija koristi metod *realističnog pregleda radnog mesta* (engl. realistic job preview, RJP) da bi predstavila karakteristike radnog mesta koje je potrebno popuniti.

Različiti tipovi organizacije razvijaju posebne tehnike za selekciju kandidata. Proces počinje apliciranjem kandidata, produžava sa testiranjem kandidata i

završava njihovim ocenjivanjem. U muzičkim institucijama kandidati prolaze kroz audicije, preslušavanja i intervjuje, a specijalne komisije evaluiraju predstavljene kandidate.

Veoma dinamično okruženje u kojem se dešavaju velike promene u kratkim periodima zahteva postojan rad na *razvijanju* ljudskih resursa. Uspešnost organizacije zavisi od kontinuirane, a sada već i permanentne obuke i obrazovanja ljudskih resursa. Velike organizacije prate *razvitak* svojih resursa upotrebljavajući različite metode. Između njih poznata je metoda rangiranja BARS (engl. Behaviorally Anchored Rating Scale). Koristeći Likertovu skalu, rangira se ponašanje zaposlenih prema različitim obavezama (na engleskom se koristi reč *anchor*), na primer: preciznosti u izvršavanju zadataka, odnosu prema drugima, poštovanju vremena i svojine, usavršavanju i razvitku itd.

Pored privlačenja i razvijanja ljudskih resursa, kadrovske menadžment je zadužen i za njihovo *održavanje*. Održavanje ljudskih resursa se bazira na *kompenzaciji*, *beneficijama* i *šansama za karijeru*. Finansijska kompenzacija (plata) je osnova koja održava ljudske resurse u organizaciji. Sistem nagrađivanja biće ponovo razmatran u delu o *rukovođenju*. Komplementarni deo finansijskog nagrađivanja su beneficije koje nosi radno mesto. Česta gostovanja, odnosno putovanja, privlače muzičke resurse za rad i sa manjim platama. Velike organizacije mogu ponuditi posebne povlastice, kao što su: posebna zdravstvena zaštita, odmarališta, dečji vrtići, sportski tereni, menze itd. Pored toga, muzičari mogu dobiti sredstva za održavanje svojih instrumenata, godišnji odmori traju duže itd. Šanse za karijeru su isto tako jedan od elemenata koji *održavaju* ljudske resurse. Muzičari mogu da prihvate posao u nekoj instituciji i pored manjih primanja, da bi stekli iskustvo i poboljšali svoju biografiju za buduće poslove.

Ljudski resursi će biti detaljno obrađeni i u sledećem poglavlju koje se bavi *rukovođenjem*. Kako smo već ukazali, menadžment gradi svoju doktrinu oko ljudskih resursa koji su i osnova i cilj menadžerskih aktivnosti. Ljudskim resursima u organizaciji neko treba da rukovodi, što predstavlja osnovu trećeg područja discipline menadžmenta.

Rukovođenje

Korišćenje engleske reči *leading* (odatle i *leader*, *leadership*), kao osnove za ovo područje menadžmenta, nameće potrebu da se razgraniče pojmovi *lider* i *menadžer*. I jedan i drugi mogu biti rukovodioci, ali lider može da bude i neko ko nema formalna ovlašćenja, isto kao što i menadžer može da bude neko ko nije lider. Neko može da bude menadžer, lider, i jedno i drugo, ili ni jedno ni drugo.

Prema definiciji menadžmenta *lidi su pojedinci koji mogu da utiču na ponašanje drugih bez primene sile ili prinude i koje drugi prihvataju kao lidere*. U

istom smislu, *liderstvo je proces u kome se ostvaruje uticaj bez prinude zbog oblikovanja organizacijskih ciljeva, motivacije ponašanja za postizanje tih ciljeva i daje se doprinos oblikovanju organizacijske kulture.* Sve su to karakteristike koje treba da poseduje lider da bi bio posmatran kao takav.

Osnovna razlika između menadžera i lidera je smer i širina njihovih aktivnosti. Menadžer radi na najširem području ostvarivanja organizacijskih ciljeva, dok je lider više usmeren prema ljudskim resursima i njihovom udruživanju i motivaciji. Istorija liderstva seže do naših predaka u evolucijskom smislu, gde se kod primata javlja kategorija *alfa mužjaka*. Psihološka istraživanja potvrđuju da se elementi ovakvog ponašanja održavaju u ljudskim civilizacijama do danas.

Rukovođenje, kao veoma važan segment menadžerskog procesa, podjednako se odnosi i na lidera i na menadžera. Veća efikasnost rukovođenja se postiže ukoliko je rukovodeća ličnost i dobar menadžer i dobar lider. Osnovna karakteristika rukovođenja je *moć da se utiče na ponašanje drugih*. Menadžment definiše pet različitih vidova moći koji se odnose na rukovodeće pozicije:

Legitimna moć: moć koja je prenesena pojedincima koji se nalaze na određenim pozicijama u organizacijskoj hijerarhiji.

Moć nagradavanja: davanje ili oduzimanje nagrada, na primer: povećanje plate, bonusi, napredovanje, pohvala, priznanje i atraktivni projekti.

Moć prinude: povinovanje zbog psihološke ili fizičke pretnje.

Referentna moć: harizmatična ličnost koja stvara lojalnost i sa kojom se drugi identifikuju i imitiraju je.

Ekspertska moć: moć znanja, veštine i širine informacija.

Najkarakterističniji primjeri liderstva i rukovođenja su dirigenti i režiseri. Ni jedna ni druga pozicija ne može biti popunjena od pojedinaca koji nemaju karakteristike lidera. Od ostvarivanja organizacijskih ciljeva u ovakvim situacijama zavisi da li će ansambl prihvati dirigenata ili režisera kao lidera, odnosno da li će ih doživeti (percepirati) kao lidere. I pored toga što njihova pozicija ima pet kategorija moći koje smo prethodno naveli, efekti u realizaciji muzičkih projekata zavise od toga da li će dirigenat ili režiser motivisati ansambl, da li će ostvariti potreban podsticaj za postizanje optimuma (nasuprot rutinskom odgovoru). Lideri treba da *oduševe*, da podstaknu i ispune entuzijazmom kolektiv u realizaciji muzičkog projekta. Zbog toga su lideri *harizmatične* ličnosti, odnosno poseduju *privlačnost* koju drugi prihvataju i poštuju.

Deo menadžmenta koji se bavi rukovođenjem i liderstvom koristi psihologiju i njene istraživačke alatke kako bi odredio psihološke karakteristike lidera, način uticaja na druge, odgovor drugih na liderstvo itd. Liderstvo je predmet istraživanja i drugih disciplina iz područja socioloških i političkih

nauka, jer je liderstvo posebno važan faktor koji utiče na organizaciju ljudske zajednice u celini. U tom smislu, menadžment dobija gotove rezultate i istraživačke tehnike (sociometrija, psihometrija) koji pomažu u uspostavljanju liderske pozicije u organizaciji.

Različiti pristupi u menadžmentu (na primer, bihevioristički, situacijski) posmatraju ponašanje lidera i menadžera, odnosno rukovodioca, kao i načine na koje oni realizuju planirane zadatke, gradeći različite *modele rukovođenja*.

Osnovni elementi rukovođenja

Osnovni elementi rukovođenja su izgrađeni oko ponašanja pojedinca. Ponašanje zaposlenih se analizira kroz aspekte koji su relevantni za ispunjenje organizacijskih ciljeva. Analiza počinje *psihološkim kontraktom*, produžava se *aspektima ličnosti*, njenim *stavovima*, ulogom *stresa* na radnom mestu i ulogom *kreativnosti*. Ličnost se posmatra kroz individualne razlike u fizičkom, intelektualnom i emocionalnom smislu, što zajedno treba da pomogne u određivanju tipova ponašanja na radnom mestu.

Psihološki kontrakt predstavlja skup očekivanja koja pojedinac ima o njegovom doprinosu organizaciji i o tome šta će mu za uzvrat organizacija obezbediti. Pojedinac investira svoje vreme, veštine, kompetencije, napore i mogućnosti da bi ih razmenio za platu, beneficije, sigurno zaposlenje, karijeru, status, ali i mogućnost da napreduje (na engleskom ova grupa ima naziv *inducement*, motivacija/razlog, odnosno šta organizacija obezbeđuje pojedincu). Očekivanja sa jedne i sa druge strane imaju i svoju sintagmu *saglasnost ličnosti i posla* (engl. person-job fit), odnosno koliko se slažu *doprinos* i *motivacija*. Muzičari odlaze na audicije da bi dobili poziciju u nekom orkestru, gde će njihove sposobnosti doći do izražaja, za šta očekuju priznanje, bolja primanja i mogućnosti za napredovanje u karijeri.

Ličnost je teorijski problem kojim se bavi više disciplina od kojih je svakako najznačajnija psihologija. Menadžment definiše važnost crta ličnosti kroz prizmu svojih potreba. Da bi menadžer imao alatku za razumevanje ponašanja pojedinca u određenoj situaciji, odnosno saznanje koliko se on razlikuje od drugih, razvijen je sistem određivanja *pet velikih crta ličnosti* (engl. big five personality traits):

- *slaganje*: mogućnost da se uklopi u zajednicu;
- *savesnost*: broj ciljeva na koje se može fokusirati;
- *negativna emocionalnost*: koliko je ličnost stabilna, smirena, vedra i sigurna;
- *ekstraverternost*: relaksiranost u vezama sa ostalima;
- *otvorenost*: nivo rigidnosti stavova, mišljenja i nivo interesa ličnosti.

Pored ovih karakteristika ličnosti, menadžment koristi i druge crte koje treba da pomognu u razumevanju individualnog ponašanja u organizaciji. Tako *lokus*

kontrole upućuje na stepen svesnosti ličnosti da njeno ponašanje ima svoje konsekvene (pozitivne ili negativne). Ovo je posebno karakteristično za situacije u kojima svoj neuspeh pojedinac objašnjava uticajem okoline. Lokus kontrole znači da pojedinac *kontroliše* svoj život i karijeru i da ne optužuje druge za loše rezultate svog ponašanja. Veoma važna crta je i *samopoštovanje* (engl. self-esteem) koje utiče na *sigurnost* u realizaciji obaveza. Isto tako, spremnost za *preuzimanje rizika* je crta ličnosti koja je odlučujuća u situacijama gde treba da se reaguje brzo.

Velikih pet, kao i ostale karakteristike ličnosti, imaju svoju primenljivost u rukovođenju muzičkim organizacijama koje zbog karaktera poslova (timski rad – ansamblji) traže ličnosti koje poseduju intelektualni i emocionalni habitus za specifične zadatke stvaranja i izvođenja muzičkih dela. Javni nastup traži ličnosti koje mogu da se koncentrišu i postignu najbolje rezultate ispred velikog auditorija, koje su sigurne i spremne da preuzmu rizike usled nepredviđenih situacija.

Stavovi i percepcija radnog mesta mogu suštinski da odrede ponašanje pojedinca u organizaciji. I pored dominantne kognitivne komponente, stavovi pojedinca sadrže i emocionalne komponente. Veliki stepen konkurentnosti u umetničkim krugovima doprinosi stavovima u kojima negativne emocije – zavist i zloba, mogu da iskrive *stavove* o autoru, izvođenju, izvođaču i ansamblu. Lično dopadanje ili nedopadanje utiče na saradnju pojedinaca u organizaciji. Sintagma *kognitivno neslaganje* (upotrebljava se i *kognitivna disonanca*, engl. cognitive dissonance) je jedan od preuzetih koncepata iz psihologije, koji se odnosi na istovremeno postojanje konfliktnih stavova kod iste ličnosti. Kognitivno neslaganje negativno utiče na rezultate izvođenja (ansambl ima otpor prema izvođenju dela iz drugih žanrova ili savremene muzike – smatra da su dela manje vredna, ali s druge strane smatra i da mora da pristupi profesionalno izvođenju, bez obzira na žanr ili stil muzike).

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo radnim mestom su samo neki od faktora koji oblikuju ponašanje zaposlenih. Muzičari koji su nezadovoljni svojom pozicijom u kolektivu neće se angažovati isto kao i muzičari koji su zadovoljni. *Odanost, posvećenost* organizaciji (engl. organizational commitment) odražava lojalnost pojedinca koji se brine o budućnosti organizacije, njenom rejtingu i poštovanju u sredini. Već smo više puta spomenuli i *percepciju* radnog mesta i organizacije. Kod *selektivne percepcije* pojedinac ne primećuje informacije koje mu nisu prijatne ili mu ne odgovaraju. Sujeta i zavist u umetničkim krugovima dovode do omalovažavanja ili brisanja uspeha drugih. Na kraju, pojava *stereotipa* (kategorizacija, označavanje drugih na osnovu jedne karakteristike koja može biti pogrešna) može takođe da stvori problem u ponašanju pojedinca u kolektivu.

Veoma važan aspekt ponašanja pojedinca u kolektivu je pojava *stresa*. Stres se javlja kao rezultat nekog veoma jakog stimulusa i može da bude psihički i fizički. U oba slučaja dolazi do biološke, odnosno fiziološke reakcije organizma

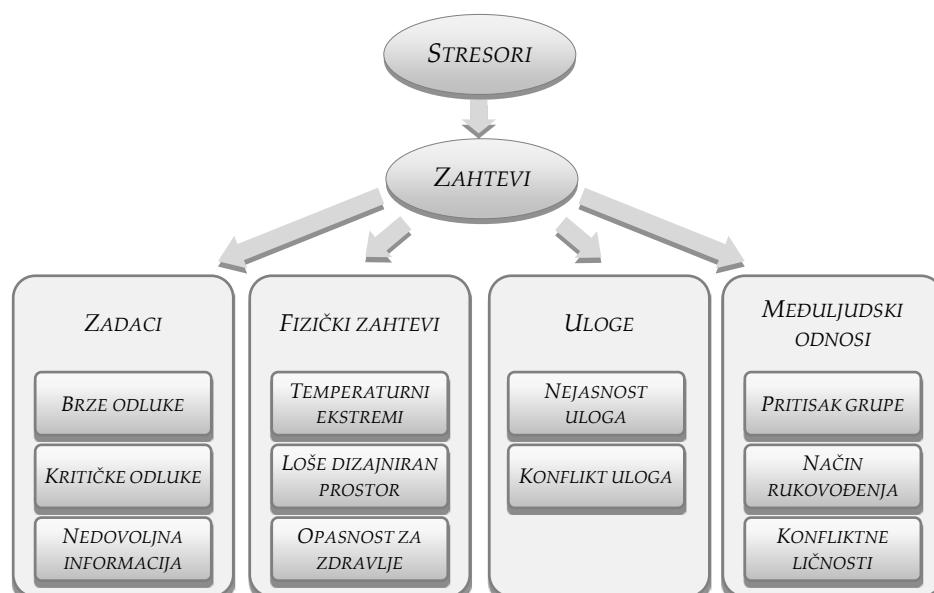
koja ima svoje kognitivne, emocionalne, fizičke i bihevioralne posledice. I psihologija i medicina se intenzivno bave zdravstvenim aspektima stresa koji je uzrok velikog broja bolesti čoveka. Veoma jaki stimulusi se nazivaju *stresori*. Menadžment iz svog ugla posmatranja definiše *stresore radnog mesta* i povezuje ih sa *zahtevima radnog mesta*. Zahtevi su dalje grupisani u četiri kategorije: zadaci, fizički zahtevi, uloge i međuljudski odnosi.

Grafički prikaz 31 jasno ilustruje veliki broj stresora koji prete pojedincu i mogu uticati ne samo na njegovu performansu na poslu nego mogu i ugroziti njegovo psihičko i fizičko zdravlje.

Stresne situacije se odvijaju u tri faze. U prvoj se javlja događaj koji izaziva stres. Individua je opterećena jakim stimulusom, može da bude zbumjena i da pokaže smanjen nivo otpora (do otkazivanja od aktivnosti). U drugoj fazi otpor prema stresu je pojačan i individua pokušava da reši stresnu situaciju. U trećoj fazi, ako se jaki stimulus produži, dolazi do iscrpljenja i individua otkazuje dalje suprotstavljanje. Menadžment koristi termin *sagoreva* (engl. burn out) za pojedinca koji oseća potplunu iscrpljenost od previše stresa u dužem vremenu.

Svako javno izvođenje spada u izrazito stresne situacije. U muzičkoj umetnosti javni nastup je redovno praćen *tremom* koja kod pojedinaca može da bude stimulativna (definicija velikih umetnika koji ne samo što pobeduju stres nego ga pretvaraju u izazov za još bolju interpretaciju), i veoma retko dovodi

Grafički prikaz 31
Razlozi stresa na radnom mestu



do toga da izvođač zbog stresa napusti scenu. Analiza početka Drugog Rahma-njinovog koncerta za klavir je primer u kome (verovatno i zbog sebe) Rahmanjinov postupno uvodi pijanistu u delo lakšim tehničkim elementima, dok se ne prilagodi stresnoj situaciji, i potom ga prenese u *muzički svet* koncerta. Adaptacija stresnim situacijama ima svoj akronim GAS (engl. General Adaptation Syndrome) i kategorizaciju (tipovi A i B) koja se odnosi na stepen prihvatanja izazova, posvećenosti radu i osećaj urgentnosti.

Rešenje stresa se traži u eliminaciji ili redukciji faktora stresa. Međutim, neke stresore kod javnog nastupa ne možemo eliminisati. Zbog toga se primenjuju različiti metodi treninga ličnosti koja treba da se pripremi i ojača za suprotstavljanje stresu. Različiti tipovi psihičkih i fizičkih vežbi podižu nivo samopouzdanja i optimizam. Relaksacija isto pomaže pripremi organizma za sukob sa stresorima. Zadatak menadžera je da pažljivo predviđa, prati i traži rešenja za smanjene ili eliminaciju uslova za pojavu stresa, kao i da planira i izvodi aktivnosti koje treba da poboljšaju psihičku i fizičku kondiciju zaposlenih.

Kreativnost, kao osnovna karakteristika umetničkih aktivnosti, oblast je kojom se menadžment bavi kao delom procesa promena i inovacija u organizaciji. Više puta smo istakli značenje *kreativne industrije*, koja koristi znanje, veštine i *kreativnost* pojedinca u generisanju *novih ideja* ili *razvijanju novih upotreba postojećih ideja*. Menadžerska definicija kreativnog pojedinca uključuje njegovo prethodno iskustvo (porodica, škola, sredina, vršnjaci itd.), karakteristike ličnosti (otvorenost, energičnost, nezavisnost, samopouzdanje itd.), i kognitivne sposobnosti (uočavanje karakteristika fenomena, ljudi, ideja, događaja, analitička i sintetička moć suđenja).

Kreativni proces i u muzičkoj umetnosti (pri stvaranju muzičkog dela) ima sve faze: *priprema, inkubacija, iluminacija i verifikacija*. Različiti pristupi mogu dalje deliti i ove faze (spominje se šest, pa čak i deset faza). *Kreativnost* je oduvek bila praćena velikim interesovanjem različitih naučnih disciplina – filozofije, teorije i istorije umetnosti (i u tom smislu muzike), sociologije i psihologije. Menadžment koristi gotova saznanja iz ovih oblasti da bi ih aplicirao u područje svog interesa, odnosno postavio kroz prizmu elemenata rukovođenja.

Ponašanje pojedinaca na radnom mestu se zaokružuje ocenom o pozitivnom ili negativnom ponašanju: *pozitivno* – kada se pojedinac ponaša na poslu onako kako se od njega očekuje, i *negativno* – kada postoji konflikt koji može dovesti do *absentizma* (česta neopravdana odsustva) i, na kraju, do *napuštanja* radnog mesta (otkaz).

Motivacija

Motivacija je izdvojena kao posebna oblast ličnosti zbog njenog velikog značaja za ponašanje pojedinca na poslu. Motivacija je direktno povezana sa potrebama o kojima smo već govorili u području racionalnog ličnog interesa. Pošto je cilj rešavanja potreba – zadovoljstvo, menadžment posmatra faktore motivacije kao rezultat *perspektive zadovoljstva* (engl. content perspective).

Sve tri oblasti iz kojih muzikonomija crpi svoje osnove, menadžment, ekonomija i marketing, koriste takozvanu Maslovlevu (Abraham Maslow) piramidu potreba (Grafički prikaz 32). U osnovi piramide su bazične ljudske potrebe, *fiziološke* – potreba za hranom, vodom i skloništem. Sledeći nivo se odnosi na *sigurnost* – zaštita i izbegavanje bola ili nelagodnosti. Iznad ovog nivoa su *društvene* potrebe – potreba pripadanja i ljubavi. *Poštovanje* na sledećem nivou se odnosi na samopoštovanje i priznanje statusa u grupi i grupnog ponašanja prema pojedincu. Na najvišem nivou je lično ostvarenje kao *lični razvitak, lično ispunjenje*.

Postoje i različite varijante ove piramide u kojoj se *fiziološke* potrebe nazivaju *vitalne*, a kojima pripada i ljudska seksualnost. *Sklonište* se nalazi na drugom stepenu, a na najvišem nivou su intelektualne potrebe, kao *potrebe otkrivanja/radoznanosti*. Potreba otkrivanja je u osnovi i ljudske kreativnosti i naučnih disciplina. Grupisanje ovih potreba u tri kategorije (osnovne potrebe – prva dva nivoa, psihološke potrebe – druga dva nivoa, i lična aktualizacija – najviši nivo) dovodi i do modifikacije Maslovleve piramide u tri nivoa, koje je psiholog Alderfera (Clayton Alderfer) nazvao: *egzistencija, relacija i rast* (engl. Existence,

Grafički prikaz 32
Maslovleva hijerarhija potreba



Relatedness and Growth, odatle i akronim ERG, odnosno ERG teorija motivacije). Prema Alderferu nerešavanje potrebe dovodi do frustracije i regresije prema potrebama iz nižih nivoa piramide.

Maslovleva hijerarhija potreba je osnova i za Hercbergovu dvofaktorsku teoriju (Frederick Herzberg; naziva se i *motivaciono-higijenska teorija*, engl. motivation-hygiene theory, dual-factor theory). Prema Hercbergovoj dvofaktorskoj teoriji ljudsko zadovoljstvo ili nezadovoljstvo je pod uticajem dve nezavisne grupe faktora: *motivacionih i higijenskih* (Grafički prikaz 33).

Motivacioni faktori su više orijentisani prema ličnosti i mogućnosti za priznanje i napredovanje, dok higijenski faktori odražavaju klimu u organizaciji. U ovom smislu, menadžment treba da stvori povoljne higijenske uslove koji će imati pozitivan odraz i na grupu motivacionih faktora.

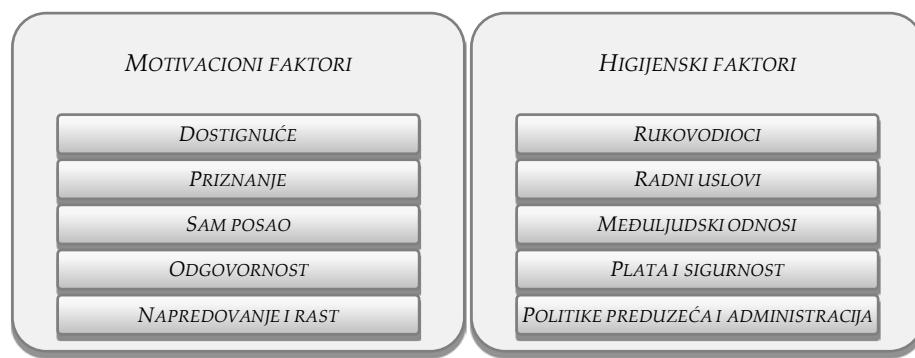
Pojava zlostavljanja na radu (mobing) od strane poslodavaca je higijenski faktor koji negativno utiče na performansu zaposlenih. Zlostavljanje na radu je i faktor stresa koji može da dovede do teških posledica. Da bi zaštitali zaposlene, države donose odgovarajuće zakone.

Zlostavljanje... jeste svako aktivno ili pasivno ponašanje prema zaposlenom ili grupi zaposlenih kod poslodavca koje se ponavlja, a koje za cilj ima ili predstavlja povredu dostojanstva, ugleda, ličnog i profesionalnog integriteta, zdravlja, položaja zaposlenog i koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje, pogoršava uslove rada ili dovodi do toga da se zaposleni izoluje ili navede da na sopstvenu inicijativu raskine radni odnos ili otkaže ugovor o radu ili drugi ugovor.

Zlostavljanje, u smislu ovog zakona, jeste i podsticanje ili navođenje drugih na ponašanje iz stava 1. ovog člana.

Izvršiocem zlostavljanja smatra se poslodavac sa svojstvom fizičkog lica ili

Grafički prikaz 33
Hercbergova dvofaktorska teorija



odgovorno lice kod poslodavca sa svojstvom pravnog lica, zaposleni ili grupa zaposlenih kod poslodavca, koji vrši zlostavljanje iz st. 1. i 2. ovog člana.²⁴

Psihološki pristup motivaciji se nadograđuje sociološkim i kulturološkim pristupom, jer socijalni i kulturni faktori mogu modifikovati i hijerarhiju potreba i sa njom povezanom motivacijom. Umetnost i muzika po svojoj prirodi su područja gde ljudi vrednuju rezultate na mnogo višem nivou od ostalih proizvoda i usluga. Primer pijaniste koji mesecima, godinama vežba i održava svoj repertoar, a pri tome ima veoma male šanse za nastup, govori o motivaciji i očekivanoj satisfakciji prema ličnom sistemu vrednosti. Dvojnost umetničkog čina, s jedne strane, *otkrivanje* i prilikom stvaranja dela i pri izvođenju i, s druge strane, *priznanje* (applauz), motivišu i autore i izvođače za podvige koji nemaju materijalnu satisfakciju i imaju veliku cenu šanse. *Očekivanje* događaja hrani kompozitora i muzičara danima i mesecima.

Zato menadžment tumačenje ljudske motivacije posmatra i kroz *perspektive procesa*, odnosno *očekivanja, jednakosti i svesnog postavljanja ciljeva*. Na očekivanja pojedinca nadovezuje se očekivanje da će i *priznanje* *dostignuća* biti pod jednakim društvenim uslovima i da je njegovo ponašanje rezultat svesno postavljenih ciljeva.

Motivacione strategije

Motivacione strategije polaze opet od *cene šanse*, a kompenzacija za *gubitak šanse* postaje glavni faktor stimulacije motivacije. Zato rukovođenje posvećuje posebnu pažnju sistemu nagrađivanja kao faktora koji može da stimuliše ili koči motivaciju pojedinca. Engleski jezik koristi reč *reinforcement* kao termin koji pokriva šire područje od nagrađivanja do kažnjavanja. Pošto nismo mogli naći adekvatnu reč koja će pokrivati *nagradivanje*, ali i *negativno nagradivanje (kažnjavanje)*, zadržaćemo engleski termin.

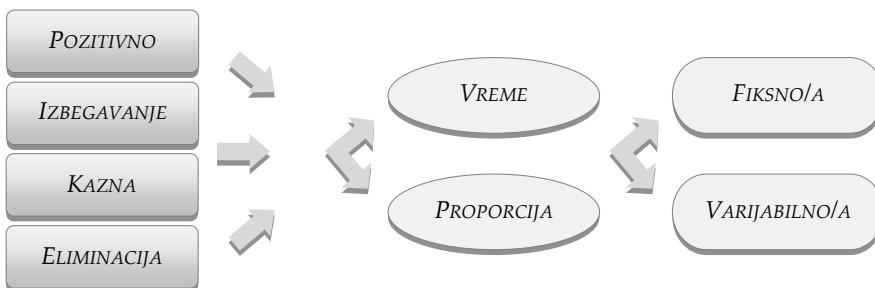
Odatle *reinforsment* se stepenasto razvija u četiri nivoa:

- *pozitivni*, kada se koristi nagrada kao stimulacija;
- *izbegavanje* negativnih konsekvensi (na primer, tačnost dolaska na probe da bi se izbegla javna opomena);
- *kazna* i
- *eliminacija*, kada se ponavljaju kazne i opomene (na primer, isključenje, odnosno zamena izvođača koji nije pripremio repertoar).

Četiri nivoa reinforsmenta mogu biti primenjena u nekom vremenskom intervalu i u nekoj proporciji. I vremenski interval i proporcija mogu biti fiksni ili varijabilni (promenljivi). Ovo formira šemu svih opcija reinforsmenta (Grafički prikaz 34).

²⁴ Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, član 6, Sl. glasnik RS, br. 36/2010.

Grafički prikaz 34
Količina i vremenska šema reinforsmenta



Prema ovoj šemi i nagradivanje i kazne mogu biti primjenjeni u određenim vremenskim intervalima (na primer, na kraju svake godine dobija se višak) ili slobodno (u bilo kom trenutku), i mogu biti fiksni (na primer, 30% od plate) ili varijabilni (menja se od situacije do situacije, jednom 10%, sledeći put 5% itd.).

Nažalost, kazne i isključivanja izazivaju veoma nepogodne emocionalne reakcije ne samo kod kažnjenih nego i kod ostalih zaposlenih, zbog ljudske karakteristike empatije (saosećanje sa drugima) i solidarnosti sa drugima koji su u neprijatnoj situaciji. Međutim u velikim muzičkim kolektivima, gde je *proizvodnja muzičkih dobara* na najvećem nivou međuzavisnosti, loše ponašanje pojedinca (kašnjenje na probe, nedisciplina, nepripremljen program itd.) ima direktnе reperkusije na celokupni rad ansambla. U zavisnosti od *kulture organizacije*, nepisana pravila mogu dovesti do reakcije kolektiva i potpune ekskomunikacije pojedinaca koji remete rad i bez direktnе intervencije menadžmenta.

Pored nagradivanja, veoma popularna motivaciona strategija je *ovlašćenje*.

Ovlašćenje: proces u kojem radnik dobija moć da određuje svoje radne ciljeve, donosi odluke i rešava probleme u području svoje odgovornosti i autoriteta.

Slična motivaciona strategija je i *participacija*, proces koji omogućava radniku da donosi odluke o svom poslu. Na taj način se podiže nivo njegove odgovornosti i učešće u rešavanju problema, poboljšanju proizvodnog procesa, kvaliteta proizvoda i usluga, i slično. Tradicionalna uloga šefa zamenjuje se ulogom *voditelja* (engl. coach).

Muzički projekti složenog tipa (kao na primer, muzičko-scenski projekti) stimulišu pojedince da se ponašaju kreativno u procesu pripreme dela. Dirigent i režiser *ovlašćuju* i *podstiču* soliste ili pojedince u orkestru da kreiraju svoja

rešenja uloga i interpretacija. Muzički menadžer ne može da se ponaša kao *šef*, jer u kolektivu veoma često ima pojedince (zvezde) koji su veoma *prestižni*, odnosno imaju više pozicije na lokalnom i međunarodnom planu. Rukovođenje u muzičkim institucijama traži veoma veliku fleksibilnost menadžera i poseban odnos prema svim karakteristikama ličnosti o kojima smo već govorili, uključujući i motivaciju.

Pored ovih strategija menadžment koristi *kompresiju radne šeme* (40 radnih sati, za period kraći od 5 dana), *fleksibilno radno vreme* (zaposleni biraju u koje vreme dolaze i odlaze s posla pod uslovom da ispune broj radnih sati), *podela radnog mesta* (dvojica pokrivaju jedno puno radno mesto) i *elektronska komunikacija* (mogućnost da se deo posla radi od kuće ili na drugom mestu koristeći elektronske komunikacije za dostavu završenih obaveza). Muzičke organizacije nužno primenjuju *kompresiju* ili *fleksibilno radno vreme*, jer priroda posla nalaže da se radi i za vreme praznika, kasno uveče, itd. Menadžer mora da ima razumevanja za specifičnosti i radne navike pojedinaca, ne može da zakaže pevačku probu rano ujutro, treba da poštuje i da se prilagođava radnim navigama poznatih izvođača itd.

Ipak, već smo pomenuli da kao glavni motivacioni faktor ostaje *nagrada*, i to ne samo u materijalnom smislu, nego i kao pohvala, ocena u evaluaciji i slično. Ono što je posebno bitno za uspešnost rukovođenja je vladanje *meritokratije* (engl. merit – zasluga). *Nagradivanje prema zasluzi* podrazumeva da pojedinci na kraju godine dobijaju povišice koje odgovaraju uspehu u ispunjenju radnih obaveza. Slični sistem je i *podsticajna motivacija*, gde se nagrađivanje izvodi u različitim intervalima. U izvođačkim muzičkim organizacijama meritokratija je neminovna, jer ako se ne postave najbolji izvođači na odgovarajuće pozicije, ugrožen je kvalitet celog ansambla. Posebno su izražene *nematerijalne nagrade*, na primer, izdvajanje najboljih izvođača za vreme aplauza od strane dirigenta.

Međuljudski odnosi i komunikacija

Unutrašnje okruženje organizacije gradi veoma složen sistem međuljudskih odnosa i komunikacija. Efikasnost organizacije u potpunosti zavisi od dobrih međuljudskih odnosa i komunikacije.

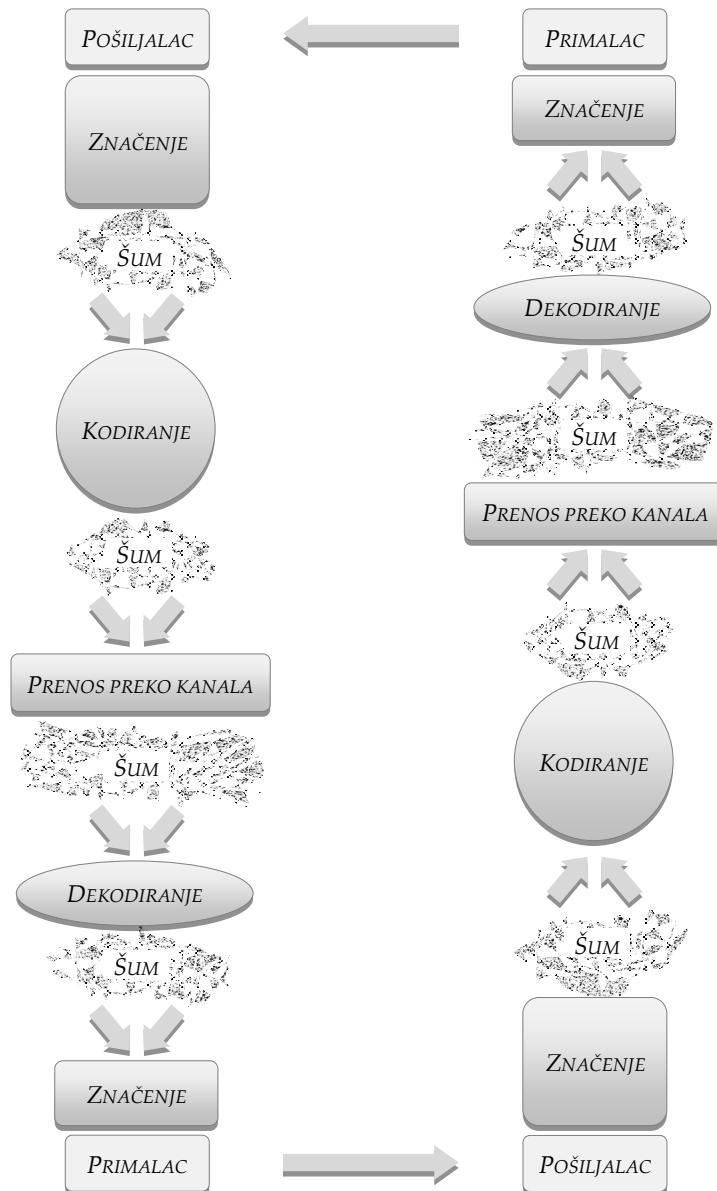
Komunikacija je teorijski problem kojim se bave različite discipline: lingvistika, psihologija, sociologija, informatičke nauke, i u ovom slučaju menadžment. Menadžment posmatra *komunikaciju* kao proces u kome se prenosi informacija između ljudi (danас imamo i automatizovane procese u kojima se prenose informacije između mašina).

Proces komunikacije (Grafički prikaz 35) ima nekoliko bitnih karakteristika:

- glavni zadatak je *prenos poruke ili značenja*;
- na krajevima prenosnog procesa su *pošiljalac* i *primalac*;
- poruke se *kodiraju* i *dekodiraju* na početku i kraju procesa;

- u sredini su *prenosni kanali*;
- u svakoj fazi procesa se javlja *šum* koji utiče na prenosni materijal.

Grafički prikaz 35
Komunikacijski proces



Pošto je cilj procesa prenošenje poruke/značenja u što vernijem obliku, posebna pažnja se obraća na pojavu šuma. Efektivna komunikacija podrazumeva značenje i konzistentnost značenja. Poruka treba da stigne sa najmanjim *izobličenjem* (distorzijom). Zbog toga značenje koje se prenosi treba da bude što je moguće jasnije, preciznije i bez dvomislenosti. Najbolje su deklarativne rečenice, umesto negativnih ili uslovnih (na primer: *Odsviraj tačno!* umesto *Ne greši!*).

Komunikacijski proces u muzičkim organizacijama, posebno u velikim izvođačkim ansamblima, ima puno specifičnosti. Veliki deo informacija se prenosi u kodiranim oblicima koji predstavljaju *konvencije* (imaju unapred dogovorenog značenje). Projektno sakupljanje pojedinaca iz različitih zemalja, jezika, kultura, traži veoma usaglašen sistem kodiranja i dekodiranja, i posebno razradu kanala prenosa. Ograničeno vreme koje je na raspolaganju za pripremu projekta, traži savršen sistem komunikacije. Problemi sa komunikacijom mogu da predstavljaju veoma negativan faktor u pripremi muzičkih projekata i da poremete pozitivnu atmosferu potrebnu za motivaciju ansambla.

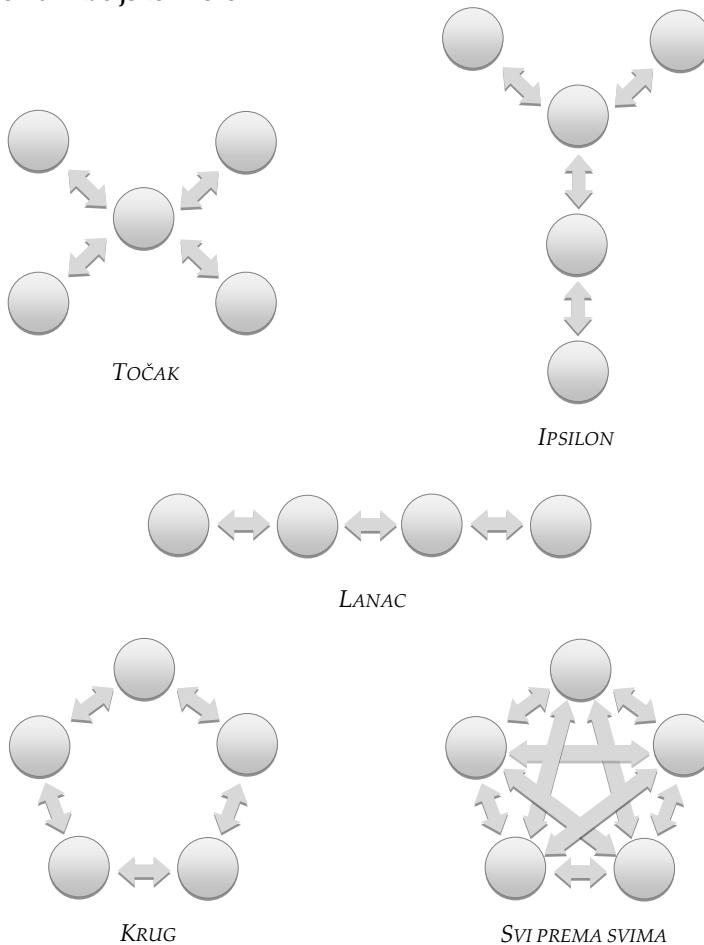
Komunikacijski oblici

Menadžment deli komunikacijske oblike u četiri kategorije: *međuljudska komunikacija, komunikacija kroz mreže i timove, organizacijska komunikacija i elektronska komunikacija*.

Međuljudska komunikacija može da bude *govorna ili pisana*. Govorna komunikacija obuhvata *razgovor lice u lice, grupne diskusije, telefonski razgovor i druge situacije u kojima se koristi govor da bi se prenalo značenje*. *Pisana komunikacija* obuhvata *pisma, izveštaje, beleške i druge oblike koji su postavljeni na nekom nosaču* (uobičajeno hartija). Novi milenijum polako potiskuje pisanoj komunikaciji i sve više je zamjenjuje elektronskom komunikacijom. Ipak, dokumentacija, na primer, finansijski izveštaji, mora da bude u pisanoj formi, odnosno da postoji i u *tвrdom formatu* (engl. hard copy). Govorna i pisana komunikacija imaju svoje prednosti i nedostatke. Kod govorne komunikacije i kada nije fizički prisutan sagovornik (u telefonskoj konverzaciji), intonacija, odnosno prozodija govora daje naznake o reakciji druge strane, njeno odobravanje, neslaganje itd. Pisana komunikacija, sa druge strane, ima precizno definisane forme u zavisnosti da li se radi o pismu, dokumentu, tipu dokumenta, izveštaju itd.

Komunikacijske mreže prethode današnjim socijalnim mrežama (elektronska komunikacija). Za menadžment su od posebnog interesa oblici komunikacijskih mreža (Grafički prikaz 36), koje se namerno ili neformalno stvaraju u organizaciji. Postoji nekoliko oblika komunikacijskih mreža. Veoma važna pozicija u komunikacijskim mrežama je pozicija lidera ili rukovodioca, jer on treba da bude izvor i sakupljač informacija. U obliku *točka* lider je u centru. U obliku

Grafički prikaz 36
Komunikacijske mreže



ipsilon (prema grčkom slovu Y) lider je opet u centru, a deo komunikacije ima lančani prenosni sistem. Ovaj oblik je sličan komunikacijskim mrežama velikih muzičkih organizacija, odnosno muzičkih ansambala, gde, na primer, dirigent komunicira sa koncert majstorom, solistima, šefom orkestra, a šef orkestra to prenosi dalje članovima orkestra. U obliku *lanca* komunikacija se prenosi – *lančano*, dok u obliku *kruga* – kružno. Postoji i komunikacija *svi prema svima* (na engleskom se naziva *all-channel*), koja je osnovni oblik socijalnih mreža koje spadaju u područje elektronske komunikacije. Rad u muzičkim ansamblima traži razvijen sistem komunikacijskih mreža zbog velike međuzavisnosti članova ansambla u pripremi proizvoda, odnosno usluge.

Komunikacijske mreže su deo koji organizacija razvija planski ili neformalno. Organizacija u potpunosti zavisi od funkcionalnosti organizacijske komunikacije i u tom smislu ona isto tako planirano razvija horizontalni ili vertikalni sistem komunikacije. Vertikalni sistem uobičajeno se razvija preko formalnih raportnih kanala, odnosno strukture organizacije i nivoa menadžmenta. Sa druge strane, horizontalna organizacijska komunikacija podrazumeva širenje informacije između zaposlenih u svim pravcima, uključujući i komunikaciju između zaposlenih iz različitih jedinica.

Ipak, najveća novina u novom milenijumu je potpuna kompjuterizacija sistema informacije. Pored interneta postoji i specifičan termin koji se odnosi na kompjutersko umrežavanje unutar organizacije – *intranet*. Socijalne mreže su otvorile potpuno novi komunikacijski prostor, polako preuzimajući delove funkcija koje je imala elektronska pošta. Fejsbuk i Tviter su deo prostora u kome se sve više i više distribuiraju organizacijske informacije. Razvoj mobilne telefonije, SMS poruke, mogućnost da se koristi internet i povezuje sa ostalim mašinama (kompjuter, laptop, ajped, itd.), radikalno menjaju komunikacijski sistem organizacije. U tom smislu, *dostupnost* svih i u *svako vreme* daje novu dimenziju strukture organizacije i njeno širenje u virtuelnom prostoru. *Kompjuterski oblak* je još jedan primer u kome se poboljšavaju hardverske i softverske performanse komunikacijskog sistema i mogućnosti *podele* (engl. sharing) informatičkih resursa. Velike pogodnosti koje nudi savremena informatička tehnologija ipak nailaze na otpor posebno starijih generacija. Kako se struktura radne snage menja, i u njoj većinu predstavljaju *digitalno odrasle generacije*, ovaj otpor slabi. Međutim, radikalne promene kroz koje ubrzano prolazi i kroz koji je prošla digitalna tehnologija u poslednje tri decenije, zahtevaju investicije u obuku i obrazovanje posebno starijih generacija da bi mogle u potpunosti da iskoriste prednosti koja ona nosi, kao što su: smanjenje troškova, brzina, neformalnost, pouzdanost itd. Mužička organizacija u ovom smislu treba da prati sve novine u digitalnoj tehnologiji, koja je u muzici i mužičkom tržištu isto tako napravila radikalne promene u poslednjim decenijama.

Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija je veoma jak komunikacijski kanal u organizaciji. Ona preskače regularne komunikacijske kanale, organizacijske jedinice, odeljenja i nivoe organizacije. Uobičajen termin za neformalnu komunikaciju je *loza* (engl. grapevine), i ona može varirati od *ogovaranja* koje kreće od jedne osobe i prenosi se do svih, i obratno, tj. kada većina prenosi informacije ostatima. Po nekim procenama, tačnost informacije u *lozi* može varirati 75–95%. *Loza* može imati veoma nepovoljne efekte na organizacije, posebno ako se preko

nje prenose uznemiravajuće informacije. Eliminacija *loze* se postiže jedino kompletnom, tačnom i brzom informacijom do svih nivoa organizacije.

Efektivan način neformalne komunikacije je i *menadžment kroz šetanje* (engl. management by wandering around). U ovoj formi menadžer bukvalno šeta kroz organizaciju i započinje spontani razgovor sa zaposlenima. Ova forma ima svoje prednosti jer menadžer prati reakcije ili daje dopunske informacije i objašnjava kada nešto nije jasno. U principu, menadžer koji je zaključan u kancelariji ne postiže dobre rezultate. Menadžer mora sve vreme da bude *na terenu* i da prati događaje preko informacija iz prve ruke. Ovo je posebno važno za muzičke organizacije u kojima menadžer treba da ima direktnе informacije o projektu u svakoj njegovoj razvojnoj fazi.

Poseban oblik neformalne komunikacije je *neverbalna komunikacija* (koja ne koristi govor): *slike, kostimografija, scenografija i jezik tela*.

Publika koja skače od oduševljenja na kraju koncerta je *slika* koja širi entuzijazam i nagrađuje izvođače. *Kostimografija* (pravila oblačenja, engl. dress code) razlikuje nastup izvođača iz različitih žanrova (od fraka do kabaretskih kostima). Uređenje prostora – *scenografija* (nameštaj, slike, elektronska oprema, mobilni telefoni itd.) prenosi poruku o organizacijskoj kulturi. *Jezik tela* obuhvata složeni sistem korišćenja mimike i gestikulacije, pogleda preko kog u veoma kratkom vremenskom roku mogu da se prenesu velike količine informacija, tetovaže, frizure, načine držanja tela i kretanja.

Ključno značenje funkcionisanja informacijskog sistema nameće potrebu za pažljivom analizom komunikacijskih procesa. Posebno je važno utvrđivanje prepreka koje stvaraju šum i mogu da dovedu do potpunog prekida komunikacije. U tom smislu kao individualne prepreke mogu da se jave:

- konfliktne ili pogrešne naznake (različite informacije o istom problemu)
- nepouzdanoš informatora
- otpor prema komunikaciji
- loš slušalac
- pristrasnost i predrasude.

Komunikacijske prepreke uključuju:

- semantiku (različito značenje za različite slojeve zaposlenih)
- povlašćeni ili podređeni status
- različite percepcije
- šum prenosnih kanala
- previše informacija.

Dijagnostička analiza problema treba da pomogne da se prevaziđu problemi i da se unapredi, odnosno podigne nivo komunikacije. Na primer, nepouzdanoš informatora traži njegovu zamenu, konfliktne ili pogrešne naznake treba da se eliminišu itd. Svaka situacija treba da se razmotri pažljivo i da se ponude rešenja koji će poboljšati komunikacijski proces, posebno zato što je

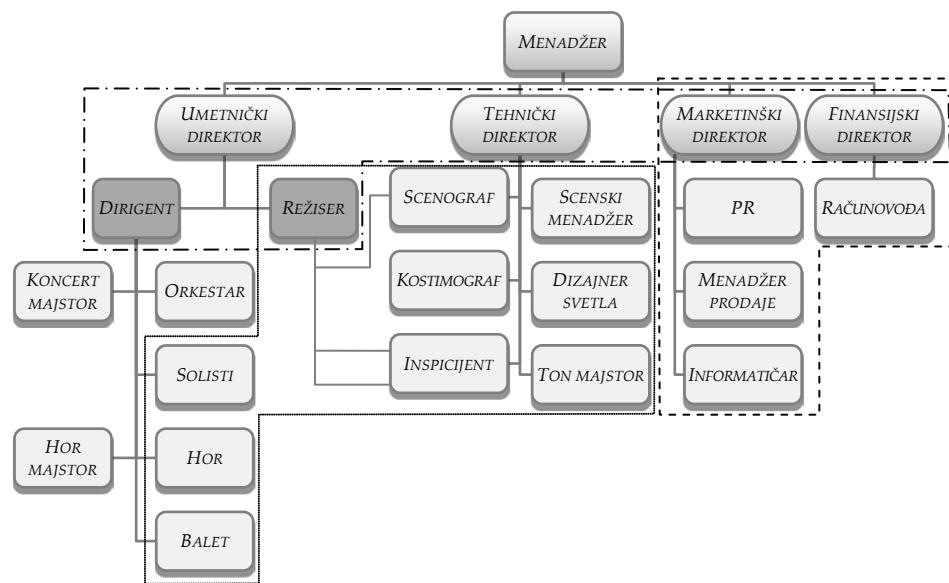
danas menadžeru, odnosno rukovodiocu, na raspolaganju veliki broj elektronskih alatki.

Radne grupe i timovi

Savremeni menadžment posebnu pažnju posvećuje razvijanju organizacijskih oblika koji pored formalne strukture organizacije mogu poboljšati efikasnost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. U organizacijama sa velikim brojem zaposlenih uobičajeno je formiranje timova i radnih grupa radi ostvarivanja različitih zadataka. *Funkcionalne grupe* se formiraju sa ciljem ostvarivanja zadataka u većim vremenskim periodima. *Radne grupe* treba da pomognu realizaciji određenih zadataka u ograničenom vremenskom periodu. *Neformalne ili grupe prema interesima* se formiraju i za namene koje mogu, ali ne moraju biti relevantne za organizaciju.

Tako, na primer, u jednoj hipotetičkoj operskoj kući *funkcionalne grupe* su formirane prema dugoročnim zadacima. U Grafičkom prikazu 37 izdvojili smo pozicije koje mogu igrati ulogu u formiranju funkcionalnih grupa. One uopšte ne predstavljaju definitivnu kategorizaciju svih pozicija: nedostaju administracija, deo muzičkih pozicija, na primer, korepetitori, deo tehničke ekipe – šminka, frizeri, scenski radnici, obezbeđenje, itd. U XVII veku veoma važna

Grafički prikaz 37
Deo grupa i timova u hipotetičkoj operskoj kući



ličnost u operi je bio *mašinist*, koji je bio zadužen za kreacije različitih scenskih efekata. Današnje opere sve više koriste veoma složeni sistem efekata (skrinovi, pirotehnika, maštine. itd.), čime se otvaraju nove pozicije u tehničkoj ekipi. Tako menadžer na vrhu (direktor) koji je ujedno i producent, može imati i dopunsko odeljenje organizatora. Grafički prikaz našeg hipotetičkog primera isprekidanim linijama označava funkcionalne grupe.

Priprema određenog velikog projekta (na primer, *Prsten Nibelunga*) može dovesti do formiranja i posebnih *radnih grupa*. Isto tako se u organizaciji mogu pojaviti i *neformalne grupe* inicirane od samih zaposlenih radi ostvarivanja prava zaposlenih, poboljšanja uslova za rad, ali i povodom pitanja koja se odnose na filantropsku odgovornost organizacije, muzičku kulturu, zaštitu okoline, zaštitu kulturnog nasleđa itd.

Pored *radnih grupa* menadžment uvodi i kategoriju *tim* kao grupe koja funkcioniše bez ili sa malo supervizije, radi ostvarivanja određenih zadataka, funkcija i aktivnosti. Timovi se mogu formirati radi rešavanja problema proizvodnje, izvršavanja radnih obaveza u određenom periodu, virtualne komunikacije, zajedničke diskusije menadžmenta i zaposlenih o problemima na radnom mestu itd. Formiranje timova ima svoju dinamiku, od faze *formiranja* u kojoj se grupa upoznaje i testiraju ponašanja, *oblikovanja strukture* grupe i interakcije, *normiranja* (uloge, zadaci) do *izvođenja* aktivnosti zbog kojih je bio formiran tim. Socijalna priroda čoveka odgovara njegovom interesovanju za učešće i saradnju u timovima. *Pripadnost* timu (ljudska potreba za socijalizacijom), *ovlašćenje* (prestiz i moć) daju osnove motivima za saradnju.

Pozicije pojedinca u timu proizlaze iz *uloge* koju on treba da odigra. Tim ima svoju strukturu uloga, razvija norme ponašanja, mora da ostvari kohezivnost (zajedništvo) i da uspostavi neformalno liderstvo. Pojedinac mora da ima jasnu predstavu o svojoj ulozi i da je u potpunosti prihvati. Menadžment posvećuje posebnu pažnju oblikovanju *uloga*. Oblikovanje prolazi kroz tri faze: na početku postoje očekivanja o poziciji i obavezama u timu, sledi faza u kojoj grupa potvrđuje tu poziciju, pojedinac prihvata predloženu poziciju i počinje izvršavanje zadataka. Zato je potrebna precizna definicija uloge, ona ne sme da sadrži konfliktne poruke i ne sme da daje zaduženja koja nadmašuju kapacitet pojedinca.

Kohezivnost grupe, stepen zajedništva, povezanosti, poštovanja i simpatije – takođe je veoma važna komponenta funkcionisanja tima. Pet faktora utiče na nivo kohezije: *takmičarski duh* (sa drugim grupama), *lično dopadanje*, *vrednovanje rezultata* (posebno u spoljnom okruženju), *saglasnost* sa ciljevima i *nivo interakcije*. Sa druge strane, veličina grupe, razlike u saglasnosti o ciljevima, konkurenčija unutar grupe, neprijatna iskustva i dominacija određenih članova, mogu dovesti od redukcije kohezivnosti i do potpunog raspada grupe.

Rukovođenje timom može da bude formalno (određeno od organizacije) i neformalno (lideri). Neformalno liderstvo je prihvatljivo samo u slučaju kada je orijentisano prema ostvarivanju ciljeva i zadataka organizacije i tima.

Efikasnost grupnog i timskog rada zavisi i od eliminacije negativnih efekata koji uglavnom proizilaze iz konflikta interesa. Samo u određenim situacijama konflikt može da ima pozitivne konsekvene, ako stimuliše aktivnost pojedinaca zbog konkurenkcije, ili izgradi pozitivni sukob mišljenja i ideja, iz kojeg mogu proizaći konstruktivne ideje za buduće aktivnosti grupe i organizacije.

Kontrola

Četvrti segment menadžmenta, *kontrola*, ima podjednako značenje u ostvarivanju misije, ciljeva i planova organizacije. Kontrola je aktivnost koja se podjednako odnosi na ostala tri segmenata menadžmenta, odnosno na celokupni proces od planiranja do realizacije proizvodnje i razmene dobara.

Postoji nekoliko osnovnih ciljeva koji definišu potrebu za *kontroloom*:

- *adaptacija zbog promena u okruženju* (period od planiranja do realizacije planova može dovesti do velikih promena u okruženju; kontrola treba da pomogne adaptaciju na promene i poboljša rezultate proizvodnje);
- *limitiranje akumulacije grešaka* (dugoročni i kompleksni procesi realizacije mogu dovesti do akumulacije grešaka; kontrola identificuje greške i upućuje na njihov negativni uticaj);
- *bavljenje kompleksnim projektima ili strukturama organizacije*;
- *minimiziranje troškova* (kontrola može da sagleda slabosti ali i šanse za smanjenje nekih troškova).

Kontrola se sprovodi u različitim oblastima i nivoima organizacije. Oblasti kontrole odgovaraju tipovima organizacijskih resursa: fizički, ljudski, informacijski i finansijski. Saglasno tome i nivoima kontrole, postoje četiri osnovna tipa kontrole: *operativna, finansijska, struktturna i strateška kontrola*.

Kontrolni proces prolazi kroz četiri faze: *postavljanje standarda, merenje performanse, upoređenje performanse sa standardima i određenje potrebe za korektivnim dejstvima*. Prva faza je najznačajnija jer ona postavlja osnovu za izvođenje ostalih. Kontrolni standardi se određuju prema nekom cilju (koji treba ostvariti) zbog merenja performanse (ispunjavanja zadataka prema tom cilju). Oni moraju biti usaglašeni sa ciljevima organizacije, treba da sadrže indikatore koji jasno ukazuju na nivo izvršenja i izraženi su u numeričkim vrednostima kako bi omogućili kvantitativnu analizu u obradi podataka. Na kraju, ukoliko se ustanovi da postoje odstupanja od određenih standarda, treba da se detaljno ukaže gde su potrebne korekcije, odnosno kakva korektivna dejstva treba da se preduzmu.

Kontrola je jedna od najslabijih tačaka muzičkog menadžmenta. Pored obavezne *finansijske kontrole*, koja novim zakonima, pored unutrašnje, zahteva i spoljnu reviziju, ostali tipove kontrole (operativni, strukturni i strateški) veoma

malo ili uopšte se ne sprovode. Kontrola je veoma malo prisutna u toku izvršavanja zadataka i kompletno nedostaje kada se zaokruži izvođenje nekog projekta (osim zakonski obavezne finansijske kontrole). Operativna, strukturna i strateška kontrola se izvode formalno i često stihijički, i ostavljene su individualnim impresijama, bez razvijene metodologije i sistemskih mehanizama. Ovo je posebno izraženo u budžetskim institucijama i u slučajevima kada su sredstva dobijena iz lokalnih i međunarodnih fondacija, koje formalnim izveštajima uobičajeno prikazuju *veoma uspešne* rezultate, a odgovorni organi i službe fondacija postupaju po automatizmu prihvatanja ponuđenih izveštaja baveći se isključivo finansijskim parametrima izvedenih programa.

Operativna kontrola

Operativna kontrola je fokusirana na proces u kojem organizacija transformiše resurse u proizvode i usluge.

Da bi ostvarila svoj zadatak, ona razmatra proizvodni proces u svim njegovim fazama, odnosno: *preliminarna faza* (pre početka procesa), *skrining* (engl. screening) (za vreme procesa) i *postakcijska faza* (kada je proces završen). U preliminarnoj fazi treba da se proveri da li su planirani najadekvatniji resursi za ostvarivanje operativnih zadataka. U muzičkim organizacijama uobičajeno se izvode audicije za izbor učesnika u muzičkom projektu. Za vreme pripreme projekta, muzički menadžer redovno prati rezultate proba, odnosno izvodi *skrining*. Na kraju, kad je projekat završen, delo izvedeno ili snimljeno, treba da se sprovede *postakcijska kontrola*, koja treba da se bazira na objektivnim parametrima (ocenama publike, kritike i drugih stručnih lica). Složenost projekta (na primer, veliki međunarodni festival) traži detaljan izveštaj i o posebnim događajima, ali i festivalu u celini. On kritički treba da razmotri ostvarivanje predviđenih planova, posebno analizira odstupanja i njegove razloge (objektivne, subjektivne, zbog unutrašnjeg ili spoljnog okruženja itd.).

Finansijska kontrola

Finansijska kontrola vrši monitoring kružnog toka finansijskih resursa unutar i izvan organizacije. Imajući u vidu značenje *finansija* u ostvarivanju organizacijskih ciljeva i planova, i na lokalnom, nacionalnom (državnom) planu i na međunarodnom planu (posebno zbog sve veće internacionalizacije svih biznisa i u tom smislu i kreativnih industrija), postojano se usavršava zakonska regulativa koja propisuje poslovanje i finansijsku odgovornost organizacija. Internacionalizacija biznisa dovodi i do potrebe ujednačavanja finansijskih

dokumenata različitih zemalja, odnosno građenja zajedničke terminologije i forme dokumenata. U ovom smislu javljaju se sistemi za standardizaciju (u EU često se koristi i naziv *harmonizacija*, izjednačavanje – zakona, dokumenata, itd.) između kojih je i IFRS (akronim od International Financial Reporting Standards – Međunarodni standard finansijskih izveštaja, koji su utvrđeni od Međunarodnog odbora za računovodstvene standarde, engl. International Accounting Standards Board).

S druge strane, i pored toga što postoje razlike u pristupu prema profitnim i neprofitnim organizacijama, finansijska kontrola ima iste principe koji su zasnovani na analizi *finansijskih izveštaja* i drugih dokumenata koji su povezani sa radom organizacije.

Postojano usavršavanje, standardizacija i međunarodna harmonizacija finansijskih izveštaja, utiču i na promene u kategorizaciji elemenata finansijskih izveštaja. U postojećim okvirima finansijski izveštaji se sastoje od:

- *bilansa stanja*
- *bilansa uspeha*
- *izveštaja o ostalom rezultatu*
- *izveštaja o promenama na kapitalu*
- *izveštaja o tokovima gotovine*
- *napomena uz finansijske izveštaje.*

Zakoni o računovodstvu i reviziji uređuju načine vođenja poslovnih knjiga, priznavanja i procenjivanja imovine i obaveza, prihoda i rashoda, prikazivanja, dostavljanja, obelodanjivanja i obrade godišnjih finansijskih izveštaja, uslove i način vršenja revizije finansijskih izveštaja i internu reviziju. Različiti zakoni regulišu finansijsku kontrolu za profitne i neprofitne (uključujući i budžetske) institucije. Isto tako postoje različite zakonske odredbe koje se odnose na računovodstvo i finansijske izveštaje prema veličini preduzeća (mikro, mala srednja i velika preduzeća).

Kako smo već pomenuli, finansijska kontrola može da bude interna ili eksterna u zavisnosti od toga ko je izvodi. Internu finansijsku kontrolu izvode zaposleni koji pomažu menadžmentu pri reviziji finansijskih dokumenata, odnosno proveri tačnosti podataka finansijskih dokumenata, kao i zaštiti sredstava kojima raspolaže organizacija. Proverava se dokumentacija, vrši procenu, revizija i redovno testiranje stanja. Eksternu kontrolu izvode revizorska društva, državne službe poreske kontrole i državni zavod za reviziju.

U osnovi sve kontrole treba shvatiti kao postupak kojima se poboljšava performansa organizacije. Kontrole, a posebno finansijska kontrola, mogu ukazati i na devijantna ponašanja, međutim to je samo jedan aspekt kontrolnog procesa. Osnovna funkcija kontrolnog procesa je *pozitivna*, on je alatka koja je kompatibilna sa svim ostalim procesima organizacije u cilju poboljšanja

ostvarivanja postavljenih zadataka. U tom smislu ostvarivanje ciljeva organizacije se prati i kroz kontrolu *budžeta*.

Budžet: plan izražen u numeričkim vrednostima.

Finansijsko planiranje kretanja troškova i prihoda organizacije na godišnjem nivou može trpiti promene zbog različitih razloga (promene u organizaciji, tržištu, okruženju itd.). Na kraju godine svaka organizacija je dužna da pripremi finansijski izveštaj koji numerički odražava aktivnosti organizacije tokom godine. Zbog toga je *finansijski izveštaj* polazna tačka u analizi uspešnosti ostvarivanja organizacijskih ciljeva, odnosno finansijske kontrole. Finansijski izveštaji se čuvaju prema odgovarajućim zakonima zemlje u *registrima* i predstavljaju javni dokument.

Priprema finansijskih izveštaja je dužnost računovodstva organizacije. Izrada plana troškova i prihoda, odnosno razvoja budžeta, uglavnom je obaveza menadžmenta na vrhu. Noviji pristupi šire ovlašćenja i na niže nivoe organizacije. Time dosežemo i do pitanja *računovodstva* i *računovođe* kao vitalne komponente ostvarivanja planova organizacije. Veoma je važno shvatiti razliku između *računovodstva* i *knjigovodstva*. *Knjigovodstvo* je zaduženo samo za ispravno uvođenje promena u svim finansijskim dokumentima (struktura ili visina imovine ili kapitala preduzeća) i kao takvo ono je deo *računovodstva*. *Računovodstvo* ima mnogo šira ovlašćenja. Pored evidencije poslovnih događaja; ono analizira i kontroliše događaje, planira i distribuira informacije o svim dostupnim resursima organizacije, načinima kako oni mogu da se koriste i rezultatima njihovog korišćenja. Računovoda je veoma značajan asistent menadžera, odnosno menadžmenta u celom procesu ostvarivanja ciljeva organizacije.

Finansijska kontrola u muzičkim organizacijama ima svoje posebnosti zbog velikog učešća donacija privatnih lica, preduzeća i fondacija. Time je povećana odgovornost finansijskog poslovanja organizacije, jer neprofitnost znači i obavezu prema svima koji su poklonili ili ustupili svoje resurse, proizvode i usluge.

Strukturna i strateška kontrola

Ostale dve kontrole nadopunjaju i zaokružuju sistem kontrole organizacije. *Strukturna kontrola* treba da odgovori da li strukture organizacije odgovaraju nameni zbog koje su formirane, dok *strateška kontrola* prati ostvarivanje organizacijskih strategija. Ove dve poslednje kontrole posebno nedostaju u radu muzičkih organizacija. Uspešne muzičke organizacije su poznate po svojoj fleksibilnosti u promeni svojih struktura, odnosno adaptaciji dinamičnog i kompleksnog okruženja. *Strateška kontrola* podrazumeva da muzička

organizacija ima strategije razvijanja u dugoročnom opstanku organizacije u lokalnom i globalnom okruženju. Česta opravdanja da zbog stanja u ekonomiji nije moguće dugoročno planiranje, odnosno razvijanje strategija muzičke organizacije, još više ukazuju na slabosti menadžmenta koji ne sme da koristi probleme kao opravdanje već treba da ih rešava.

Zato menadžiranje kontrole u organizaciji ima veoma važan uticaj na njenu ukupnu performansu u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Efektivna kontrola je integrisana sa planiranjem kao procenom ostvarivanja planiranih ciljeva. Efektivna kontrola je i fleksibilna i adaptivna na promene u organizaciji i okruženju. Efektivna kontrola je povezana i sa kvalitetnim, redovnim i objektivnim informacijama o ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Zato, otpor koji se može pre svega javiti zbog shvatanja kontrole kao ograničenja slobode pojedinca, ugrožavanja njegovog integriteta i materijalne sigurnosti treba prevazići objašnjenjem o pozitivnoj funkciji kontrole u unapređivanju efikasnosti organizacije.

Kontrola kvaliteta

Povećanje konkurentnosti globalnog tržišta i povećanje ponude proizvoda i usluga daje sasvim novu dimenziju tretmanu *kvaliteta* proizvoda i usluga. U periodu centralno planirane ekonomije (u socijalizmu) kvalitet proizvoda i usluga bio je u drugom planu, jer su destimulisani i nemotivisani proizvođači (zbog plafona cena o kojima ćemo govoriti kasnije) nudili manje nego što su bile potrebe tržišta. Postavljanje *kvaliteta* kao ključne komponente uspešnosti organizacije donosi doktrinarne promene u konceptu savremenog menadžmenta. *Maksimizacija kvaliteta* treba da poveća nivo zadovoljstva korisnika proizvoda i usluga. Polazeći od perspektive *kvaliteta*, menadžment definiše osam dimenzija proizvoda i usluga:

- *performansa* (osnovne operativne karakteristike proizvoda i usluga)
- *karakteristike* (posebno dopunske karakteristike proizvoda i usluga)
- *pouzdanost*
- *saglasnost* (uspostavljenim standardima)
- *trajanje* (proizvoda ili usluga)
- *održavanje* (uključujući i servisiranje)
- *estetika* (izgled, osećaj mirisa, ukusa, dodira)
- *percepcija vrednosti* (onako kako je vidi korisnik).

Uvođenje *kvaliteta* kao ključne komponente dovodi do koncepta *menadžmenta totalnim kvalitetom* (engl. total quality management – TQM).

TQM: strateška obaveza top menadžmenta postavljanja kvaliteta kao vodećeg faktora u svim aktivnostima.

TQM razvija svoje tehnike i alatke u cilju postizanja definisane strategije, od kojih, pored kontrole kvaliteta, možemo navesti nekoliko:

- *benčmark* (proces učenja, kako drugi postižu visoki kvalitet, merilo drugih)
- *podugovarač* (podugovaranje sa drugima koji proizvode bolje ili sa manjim troškovima)
- *statistička kontrola kvaliteta* (korišćenje statističkih alatki radi određivanja kvaliteta).

Korisnici umetničkih i muzičkih proizvoda i usluga su veoma osetljivi na njihov kvalitet. I pored velikih kontroverzi, posebno zbog uticaja velikih igrača u muzičkoj industriji koji često diktiraju ukus korisnika pomoću marketinške moći (na primer, takozvane *sticky tunes*, one koje se *lepe* posle prvog slušanja i pored veoma banalnih muzičkih obrazaca, šokirajućih sadržaja, agresivnih ili uvredjujućih poruka), demokratizacijom pristupa muzičkim proizvodima i uslugama na globalnom nivou *kvalitet* izbija u prvi plan donošenja odluka korisnika. *Komerčijalna muzika*, pogrdni termin koji se koristi kada treba da se degradira muzički proizvod, ipak vodi računa o *ponuđenom kvalitetu* da bi mogla da ostvari svoju *komercijalnost*.

Informacijska tehnologija i kontrola

Informacijska tehnologija ima svoj poseban doprinos u unapređenju kontrole. Širenje *dostupnosti* informacija, lakoća pretraživanja, mogućnosti korišćenja velikog broja statističkih alatki i kalkulatora za brzi proračun, omogućavaju novi i kvalitetniji pregled kontrolisanih sadržaja. Pojavom IT-ja razvijen je veliki broj različitih sistema koji treba da asistiraju menadžmentu u praćenju aktivnosti, posebno *finansijskih transakcija* (TPS – Transaction-processing system), *resursa* (MIS – Management information system), *donošenja odluka* (DSS – Decision support system), posebnih *potreba top menadžmenta* (EIS – Executive information system) itd.

Informacijski sistem koji je postao osnovna alatka uspešnog funkcionisanja svih organizacija, i pored velikog napretka tehnologije, traži posebna ulaganja u smislu: *nabavke i održavanja hardvera i softvera* koji se neprestano menjaju i usavršavaju, kao i u *obuci i obrazovanju ljudskih resursa*, ali i u *formiranju baza podataka* koje će odgovarati strateškim potrebama organizacije. Proces *automatizacije pretraživanja* koji je neophodan zbog gomilanja podataka do sada neviđenih razmera ima svoje dobre strane jer nudi *brzo* pronalaženje podataka, ali i opasnost od slučajne ili pogrešne selekcije, slučajnog ili pogrešnog navođenja i pasivizacije subjekta u traženju najadekvatnijih rešenja.

EKONOMIJA I MUZIKONOMIJA

Deo pitanja kojim se bavi ekonomija i, konsekventno, muzikonomija, bio je obrađen u uvodnom delu i prvom poglavlju ove knjige. Isto tako, kako smo najavili, ekonomski deo ove knjige bavi se dominantno mikroekonomskim pitanjima, odnosno pitanjima koja se odnose na teoriju cena. Zbog toga je ovo poglavlje podeljeno u tri dela. U uvodnom delu napravićemo uvod u sistem cena, drugi deo ćemo posvetiti tržištu proizvoda i usluga a treći tržištu resursa.

Uvod u sistem cena – tražnja i ponuda

Cena muzičkih proizvoda i usluga se formira na tržištu. Definicija tržišta i tipovi tržišta su obrađeni u uvodnom delu. Posebnu pažnju smo obratili na *relativnost* cene, što sa svoje strane ima uticaj na proces odlučivanja i proizvođača i korisnika.

Osnovni principi odnosa cene i količine proizvoda i usluga koji se nude, traže i razmenjuju na tržištu su sadržani u zakonima *ponude* i *tražnje*. Ovi zakoni u potpunosti proizlaze iz koncepta *racionalnog ličnog interesa*. Kao što smo ukazali na početku, ekonomija primenjuje princip *ceteris paribus* reducirajući uticaje na dva faktora, da bi kasnije uzela u obzir i ostale faktore takođe značajne pri formiranju cene.

Pošto je potreba za dobrima u osnovi ekonomskog ponašanja čoveka, u našem razmatranju osnovnih principa krenućemo od *tražnje* (engl. demand) i *količine tražnje*.

Tražnja: količina proizvoda ili usluga koje ljudi žele i mogu da kupe po bilo kojoj ceni.

Količina tražnje: količina proizvoda ili usluga koju ljudi žele i mogu da kupe po određenoj ceni.

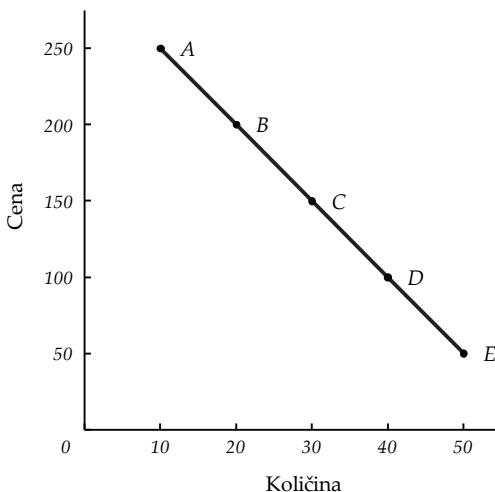
Veoma je bitno razlikovati *tražnju* i *količinu tražnje*. *Količinom tražnje* se izdvaja uticaj cene na odluku korisnika. Povezivanjem cene i količine tražnje dobijamo *zakon tražnje*.

Zakon tražnje: kako cena proizvoda ili usluge raste (opada), količina tog proizvoda ili usluge koji ljudi žele i mogu da kupe u određenom periodu opada (raste), ceteris paribus.

Tabelarnim i grafičkim prikazom (38) ovog zakona dolazimo do koncepta *kriva tražnje*. Tabelarni prikaz pokazuje promene količine tražnje dobara u odnosu na promenu cene. Postoji konvencija da se na horizontalnoj osi prikazuje *kvantitet* (količina) dobara, a na vertikalnoj – njihova *cena*. Konstruisaćemo jedan hipotetičan primer u kojem Jovan kupuje pesme preko interneta od produkcije X. Prema zakonu tražnje, ako je cena pesme 250 dinara, Jovan

Tabela i grafički prikaz 38
Godišnja Jovanova tražnja pesama za kupovinu na internetu

Kombinacija	Cena jedne pesme u dinarima	Količina godišnje tražnje pesama
A	250	10
B	200	20
C	150	30
D	100	40
E	50	50



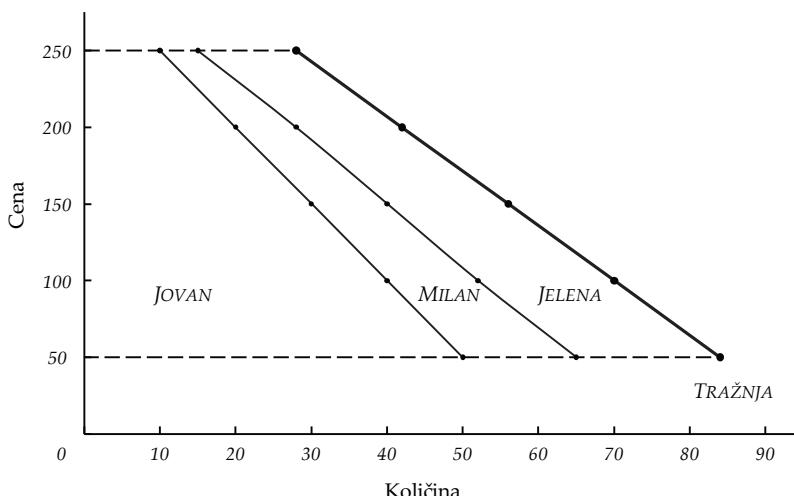
želi i može da kupi 10 pesama u toku godine. Ali, ako je cena 50 dinara on će kupiti 50 pesama.

Sve krive tražnje imaju silazni smer, saglasno principu: *opadanje cene – povećanje količine*. Ipak, izuzeci postoje, i o njima ćemo u delu o ostalim determinантама tražnje (cena za određeni muzički događaj može da raste zbog nastupa neke zvezde, retkosti događaja – samo jedno izvođenje, prestiž pojavljivanja itd., zbog čega raste i količina tražnje).

Zbir (suma) svih individualnih tražnji formira *tržišnu tražnju*. Zato ćemo pretpostaviti da su za kupovinu pesama preko interneta zainteresovani i Milan i Jelena. Da bismo dobili tržišnu tražnju, treba da dodamo količinu tražnje Jovana, Milana i Jelene. Tako prvoj krivi tražnje dodajemo sledeće, čime poslednja kriva predstavlja *krivu tržišne tražnje* (Tabela i grafički prikaz 39).

Tabela i grafički prikaz 39
Godišnja tržišna tražnja pesama za kupovinu preko interneta

Cena jedne pesme u dinarima	Jovan	Milan	Jelena	Tržišna tražnja
250	10	5	13	= 28
200	20	8	14	= 42
150	30	10	16	= 56
100	40	12	18	= 70
50	50	15	19	= 84



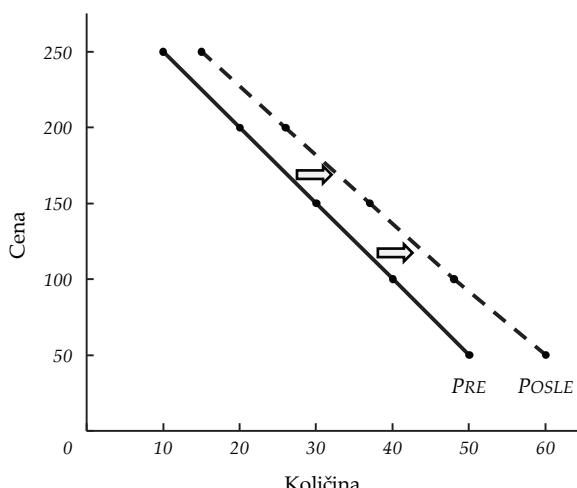
Zakon tražnje se primjenjuje svakodnevno pri kupovini i pri prodaji dobara, i bez ekonomskog obrazovanja, tabela i grafičkih prikaza. Ipak, *ceteris paribus* ne znači da drugi faktori ne utiču na izbor i odluku korisnika. Ovi faktori se nazivaju *determinante tražnje*.

Determinante tražnje: faktori (osim cene proizvoda i usluga) koji utiču na tražnju – prihodi, ukus, cena srodnih proizvoda i usluga, očekivanja i broj kupaca.

Polazeći od hijerarhije potreba, determinante tražnje određuju poziciju muzike u hijerarhiji proizvoda i usluga (muzički proizvodi i usluge nisu od vitalnog značaja, bez obzira na to što pojedinci mogu da ih posmatraju kao nešto što im je od vitalnog značaja). Ova hijerarhija je pod uticajem elasticiteta tražnje o kojem ćemo kasnije pisati (ljudi su gotovi da plate visoke cene za

Tabela i grafički prikaz 40
Promene u tražnji i količina tražnje ako prihodi rastu

Cena jedne pesme u dinarima	Pre	Posle
250	10	15
200	20	26
150	30	37
100	40	48
50	50	60



proizvode i usluge koji su im neophodni, na primer zdravstvene usluge, dok i najmanja promena u ceni muzičkih proizvoda i usluga može drastično da smanji tražnju).

Na prvom mestu determinanata tražnje su *prihodi*. Povećanje ličnog dohotka ili drugih prihoda pomera *individualnu krivu tražnje*, jer pojedinac želi i može da kupi više proizvoda i usluga. Ovo ćemo primeniti u našem primeru kupovanja pesama preko interneta (Tabela i grafički prikaz 40).

Tražnja na muzičkom tržištu je veoma zavisna od prihoda korisnika. Povećanje prihoda proporcionalno povećava deo potrošnje koji se odnosi na dokolicu, odnosno ispunjenje slobodnog vremena razonodom. Ipak, povećanje prihoda ne donosi uvek proporcionalno povećanje tražnje svih proizvoda i usluga. Povećanje prihoda može napraviti dostupnim neka dobra koja ranije pojedinac nije mogao da kupi, i time smanji tražnju sličnih dobara. Tipičan primer je zdrava hrana nasuprot brzoj hrani. Povećanjem budžeta koji stoji na

raspolaganju domaćinstvu, može se smanjiti ili potpuno ukinuti korišćenje brze hrane. Dobra čija se tražnja smanjuje sa rastom prihoda nazivaju se *inferiora dobra* i biće pomenuta ponovo pri razmatranju elasticiteta tražnje.

Ukus je sledeća veoma važna determinanta, posebno u području umetnosti i muzičke umetnosti. Veoma diverzificirana ponuda muzičkih žanrova utiče na tražnju i količinu tražnje muzike. S druge strane, ukus je rezultat kompleksnog skupa faktora: SES-a (socijalno-ekonomski status), obrazovanja, kulturnog okruženja, porodice, vršnjaka, uzrasta itd. Kao ključna kategorija u preferencijama pojedinaca, on je predmet istraživanja velikog broja muzičkih disciplina. Tražnja i količina tražnje određenih muzičkih proizvoda i usluga može varirati zbog uticaja ukusa bez obzira na njihovu cenu (za neke pesme pojedinac je spreman da plati mnogo veću cenu, a neke ne prihvata bez obzira na cenu, jer ne želi da ih sluša).

Determinanta tražnje je i *cena srodnih proizvoda i usluga*. Postoje dve kategorije ovakvih dobara:

Zamenska dobra: dobra koja se mogu koristiti umesto drugih; kada cena jednog dobra raste, količina tražnje zamenskog dobra takođe raste.

Komplementarna dobra: dobra koja se koriste zajedno; kada cena jednog dobra raste, količina tražnje komplementarnog dobra opada.

Muzička dobra po svojoj prirodi treba da budu unikatna (originalna), odnosno da ne postoje zamene. Ipak, ako cena karata za određeni koncert raste, pojedinac može odlučiti da umesto koncerta sluša TV prenos ili kupi video na internetu (ili koristi besplatnu verziju mnogo nižeg kvaliteta). U slučaju komplementarnih dobara, situacija tražnje, odnosno količine tražnje je obrnuto proporcionalna. Ukoliko broj posetilaca jednog koncerta na *Pivofestu* opada zbog povećane cena ulaznica, i količina tražnje piva opada.

Očekivanje količine zadovoljstva koje će doneti sticanje proizvoda ili usluge utiče na tražnju i količinu tražnje. Očekivanje da će biti zatvoren neki piratski sajt, može drastično povećati njegov saobraćaj.

Broj kupaca (zainteresovanih za neki muzički događaj, na primer) može podjednako da poveća tražnju. Veći broj zainteresovanih znači povećanu tražnju. Popularnost gitare ili harmonike povećava broj pojedinaca koji traže privatne časove za ove instrumente.

Globalizacijom muzičkog tržišta rastu i *međunarodni efekti* u tražnji muzičkih dobara. U ovom smislu, povoljnost ili nepovoljnost promene valuta povećava ili smanjuje tražnju (pojedini muzički proizvodi mogu poskupeti ili pojeftiniti zbog promene kursa razmene valuta). Turneve i gostovanja svetskih umetnika mogu povećati tražnju za njihovim muzičkim proizvodima i uslugama.

Ponudu određuju isti zakoni kao i tražnju, ali posmatrani iz perspektive proizvođača.

Ponuda: količina proizvoda ili usluga koju proizvođači žele i mogu da ponude na prodaju po bilo kojoj ceni u nekom periodu, ceteris paribus.

Količina ponude: količina proizvoda ili usluga koju proizvođači žele i mogu da ponude na prodaju po određenoj ceni u određenom periodu, ceteris paribus.

Saglasno ovome je izvedena i definicija zakona ponude:

Zakon ponude: kako cena proizvoda ili usluge raste (opada), količina tog proizvoda ili usluge koji proizvođači žele i mogu da ponude na prodaju u određenom periodu raste (opada), ceteris paribus.

I zakon ponude se bazira na racionalnom ličnom interesu proizvođača. Isti primer kupovine pesama preko interneta primenićemo i sada, ali kroz

Tabela i grafički prikaz 41
Godišnja ponuda pesama za kupovinu preko interneta
producije X

Kombinacija	Cena jedne pesme u dinarima	Količina godišnje ponude pesama
A	250	50
B	200	40
C	150	30
D	100	20
E	50	10

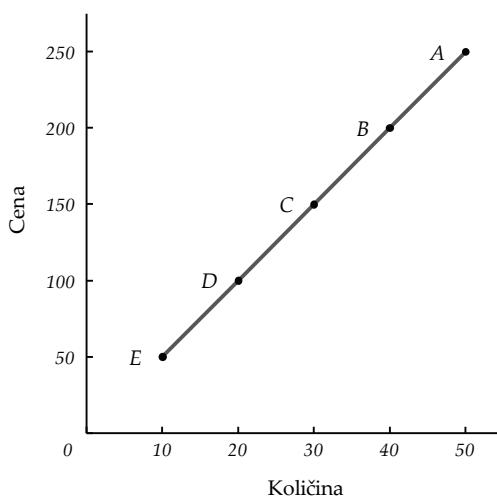
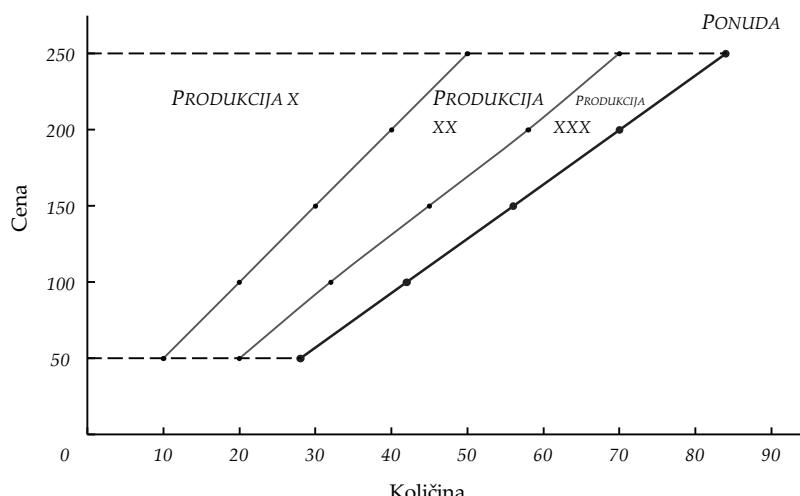


Tabela i grafički prikaz 42
Godišnja tržišna ponuda pesama za kupovinu preko interneta

Cena jedne pesme u dinarima	Produkcija X	Produkcija XX	Produkcija XXX	Tržišna ponuda
250	50	+ 20	+ 14	= 84
200	40	+ 18	+ 12	= 70
150	30	+ 15	+ 11	= 56
100	20	+ 12	+ 10	= 42
50	10	+ 10	+ 8	= 28



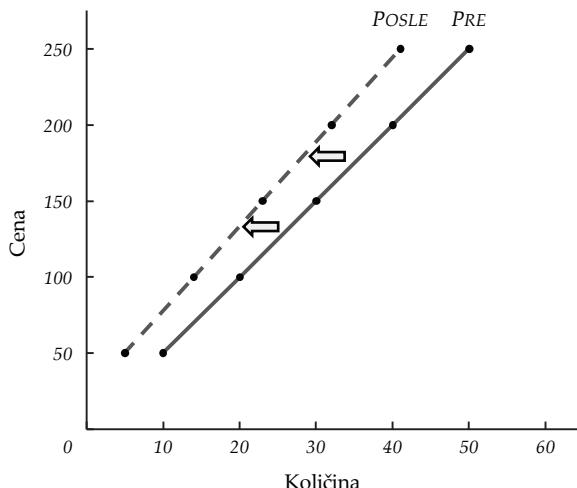
perspektivu producentske kuće X. Ako je cena 50 dinara, produkcija X je gotova da ponudi veoma malu količinu od 10 pesama. Ali, kako cena raste – raste i njen interes da na tržištu plasira što veći broj pesama. Tako za cenu od 250 dinara ona će ponuditi 50 pesama (Tabela i grafički prikaz 41). Tržišna ponuda biće zbirna ponuda svih produksijskih kuća, odnosno *kriva ponude* pomeriće se udesno (Tabela i grafički prikaz 42).

Kao i u slučaju tražnje, i u slučaju ponude različiti faktori mogu uticati na promene u ponudi i količini ponude.

Determinante ponude: faktori (osim cene proizvoda i usluga) koji utiču na ponudu – cena resursa, tehnologija, produktivnost, očekivanja, cene srodnih proizvoda i usluga i broj proizvođača.

Tabela i grafički prikaz 43
Smanjenje ponude pesama na internetu produkcije X
zbog povećanih troškova autorskih prava

Cena jedne pesme u dinarima	Pre	Posle
250	50	41
200	40	32
150	30	23
100	20	14
50	10	5



Kako proizvodnja zavisi od resursa, promene *cena resursa* imaju svoje reperkusije u promeni *ponude* i *količini ponude*. Povećanje *cene* nekog muzičkog umetnika (povećanje njegove popularnosti, podiže i cenu njegovog angažovanja), prati manji interes produkcije X za *ponudu* i *količinu ponude*, čime se kriva ponude pomera u levo. Ova situacija je karakteristična za angažovanje muzičkih umetnika – solista za različite muzičke događaje i posebno festivale. Međutim, da bismo zadržali kontinuitet sa prethodnim primerima, mi ćemo hipotetički pretpostaviti da će ovo imati svoje reperkusije i na ponudu producentske kuće X (Tabela i grafički prikaz 43).

Tehnologija, a posebno digitalna tehnologija, drastično smanjuje troškove proizvodnje. Ako je pre trideset i više godina broj privatnih studija za audio snimanje bio veoma mali, zbog ekstremno visokih troškova objekta, opreme i održavanja opreme, današnja audio-studija imaju mnogo bolje performanse za

deo troškova starih studija. Još izraženije su promene u digitalnoj video-tehnologiji koja postaje dostupna i pojedincima, što je bilo potpuno nezamislivo pre nekoliko decenija. Očekivano, kriva ponude će se pomeriti udesno.

Isto tako savremeni menadžment doprinosi povećanju *produktivnosti resursa*. Time se smanjuju troškovi proizvodnje i opet kriva ponude se pomera udesno.

Očekivanja proizvođača imaju svoju ulogu u kreiranju tržišne ponude. Očekivanje da će turneja izazvati povećano interesovanje publike i prodaju pesama preko interneta može dovesti do nižih cena karata za koncerte.

I *cene srodnih proizvoda i usluga* igraju ulogu u relaciji cena–količina. Proizvođači moraju voditi računa da li cene *srodnih*, odnosno *komplementarnih* proizvoda rastu/padaju da bi prilagodili svoje *cene i količine ponude*.

Broj proizvođača može da stvori stimulativnu konkureniju u kojoj će biti ponuđeni proizvodi i usluge po sniženim cenama.

I na kraju, *međunarodni efekti* ponovo imaju svoju ulogu u troškovima proizvodnje, a koji mogu biti smanjeni ili povećani zbog korišćenja opreme, autorskih prava i drugoga što se nabavlja u inostranstvu.

Kriva ponude ima uzlazni smer i u jednoj tački će preseći *krivu tražnje*. U toj zajedničkoj tački poklapaju se cena i količina i ponude i tražnje, odnosno i korisnici i proizvođači žele i spremni su da ponude iste količine po istoj ceni. Ova tačka se naziva *ekvilibrijum* (ravnoteža) (Tabela i grafički prikaz 44).

Ekvilibrijum: cena i količina u kojoj su količina tražnje i količina ponude jednake.

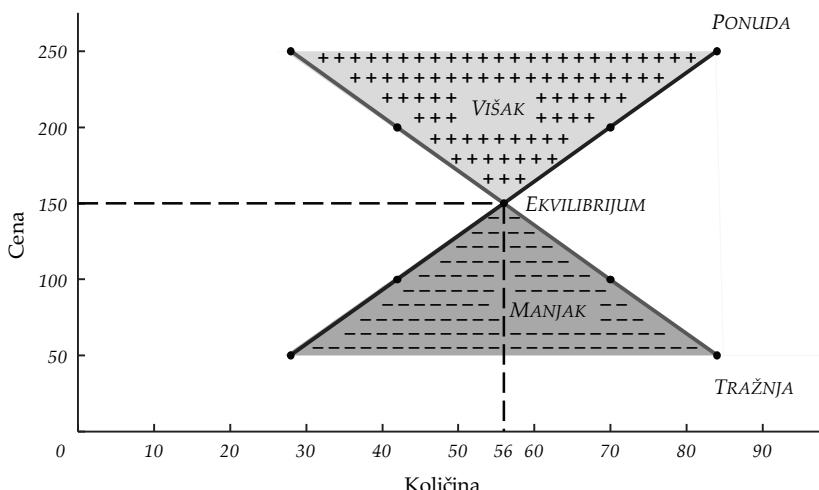
Sve ostale tačke predstavljaju *disekvilibrijum*, odnosno *količine ponude i tražnje nisu jednake*. Kao rezultat disekvilibrijuma u svim cenama ispod cene ekvilibrijuma javiće se *manjak* proizvoda i usluga, jer korisnici žele i mogu da kupe veće količine po tim cenama, što ne odgovara proizvođačima koji će ponuditi manje. U obratnoj situaciji (cene iznad ekvilibrijuma) javlja se *višak*, jer korisnici kupuju manje po tim cenama, nasuprot proizvođačima kod kojih cene atraktivne za njih povećavaju kvantitet proizvodnje.

Višak: ponuđena količina koja je veća od tražene količine po određenoj ceni; višak se uvek javlja ako je cena veća od cene ekvilibrijuma.

Manjak: ponuđena količina koja je manja od tražene količine po određenoj ceni; manjak se uvek javlja ako je cena manja od cene ekvilibrijuma.

Tabela i grafički prikaz 44
Tržišni ekvilibrijum za prodaju pesama preko interneta

Cena jedne pesme u dinarima	Količina godišnje tražnje	Količina godišnje ponude	
250	28	84	Višak 56
200	42	70	Višak 28
150	56	56	Ekvilibrijum
100	70	42	Manjak 28
50	84	28	Manjak 56



Pomeranja kriva ponude i tražnje zbog navedenih determinanata, odnosno faktora, imaju efekt i na pomeranje tačke ekvilibrijuma (Grafički prikaz 45). Tako, na primer, promena prihoda domaćinstava pomera krivu tražnje udesno i ujedno i ekvilibrijum u novoj količini ponude i tražnje.

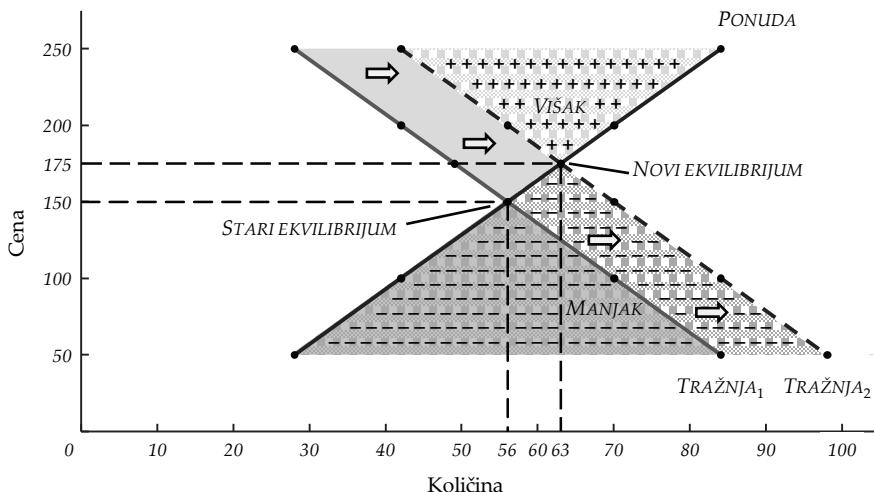
Proizvođači će se odmah prilagoditi novoj situaciji i proizvesti više proizvoda i usluga po novoj većoj ceni ekvilibrijuma.

Ekvilibrijum pomaže i korisnicima i proizvođačima da nađu zajednički interes za razmenu. Međutim, postoje situacije kada ograničenja cene sprečavaju uspostavljanje ekvilibrijuma. Postoje dva takva ograničenja: *pod cene* (engl. price floor) i *plafon cene* (engl. price ceiling) (Grafički prikaz 46).

Pod cene: situacija u kojoj cena ne sme da se spusti ispod nekog nivoa.

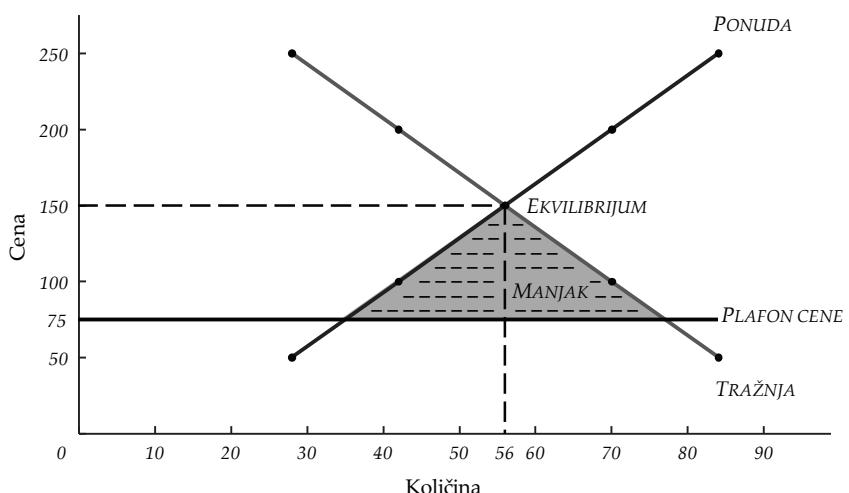
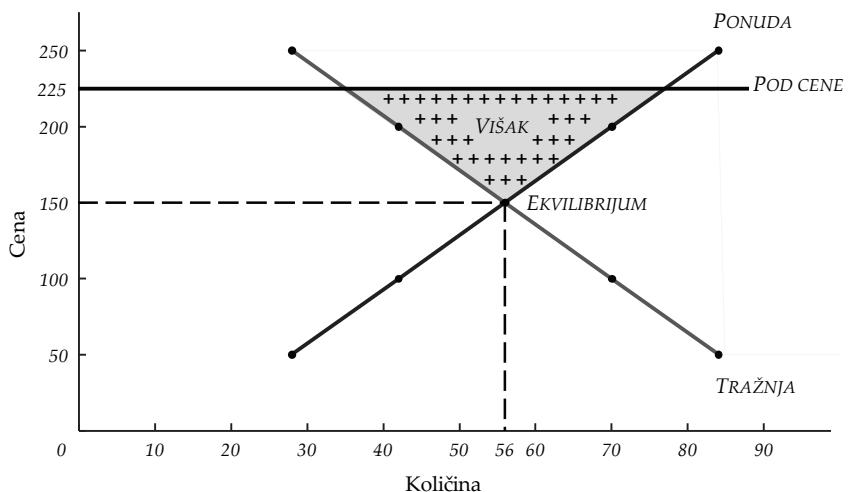
Plafon cene: situacija u kojoj cena ne sme da se podigne iznad nekog nivoa.

Grafički prikaz 45
Efekti promene krive tražnje na ekvilibrijum



Kao što *pod cene* ima smisao samo ako je iznad ekvilibrijuma, tako i *plafon cene* ima smisao samo ako je ispod ekvilibrijuma, jer i u jednom i u drugom slučaju nema ograničenja za postizanje ekvilibrijuma, što eliminiše značenje postavljanja podova i plafona. Pošto je pod iznad ekvilibrijuma, znači da će se pojaviti višak proizvoda i usluga u površini ispod poda. Kod plafona, površina iznad plafona znači manjak proizvoda i usluga, jer proizvođači za manju cenu od ekvilibrijuma ne žele i nisu spremni da proizvedu onoliko proizvoda koliko tržište traži. *Plafoni cena* se najčešće postavljaju od strane *vlade* ili pod pritiskom neke druge institucije, uglavnom zbog socijalne politike zadovoljavanja širih interesa. Manjak velikog dela proizvoda i usluga u socijalizmu je bio, između ostalog, i rezultat vladine politike plafona cena. Pod pritiskom sindikata, udruženja građana, institucija, preduzeća, korporacija itd., ali isto tako i vlade, mogu se nametnuti *podovi cena* (na primer, cena radne snage), što dovodi do viška ponude. Muzička kultura ne spada u područja u kojima se javljaju podovi i plafoni cena i ona uglavnom funkcioniše u području ekvilibrijuma, odnosno tržišna tražnja reguliše i cenu i količinu ponude.

Grafički prikaz 46
Uticaj poda i plafona cene na tržišnu tražnju i ponudu



Osnove tržišta proizvoda i usluga

Elasticitet

Kriva tražnje ilustruje osetljivost korisnika na promenu cene. Ekonomija uvodi dopunska kategoriju *elasticiteta* da bi merila, odnosno kvantificirala nivo osetljivosti.

Elasticitet cene tražnje: procenat promene količine tražnje proizvoda ili usluge podeljen sa procentom promene cene tog proizvoda ili usluge.

$$\frac{\% \Delta K^T}{\% \Delta C}$$

Pošto vrednosti elasticiteta tražnje mogu varirati iznad ili ispod 1 (u zavisnosti da li je promena količine tražnje veća ili manja od promene cene), tražnja može biti *elastična, jedinično elastična* (engl. unit elastic) i *neelastična* (kada je manja od 1). U ekstremnim vrednostima na oba kraja krive tražnje dobijamo savršeni elastititet ili savršeni neelasticitet.

Savršeni elasticitet krive tražnje: horizontalna kriva tražnje koja ukazuje da će korisnici moći i hteti da kupe celokupnu ponudu po jednoj ceni.

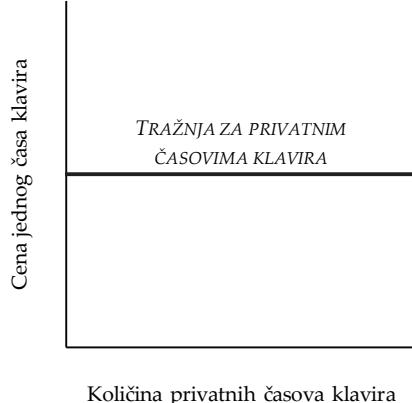
Savršeni neelasticitet krive tražnje: vertikalna kriva tražnje koja ukazuje da promena cene ne utiče na promene u količini tražnje.

Veoma je teško naći primere koji će ilustrovati savršeni elasticitet ili neelasticitet cene muzičkih proizvoda i usluga. Savršeno elastična kriva tražnje podrazumeva slučaj kada proizvođač jabuka koji ih je doneo na pijacu na prodaju, za određenu sortu i kvalitet jabuka mora da prihvati cenu koja u tom trenutku vlada na pijaci, inače, ako je njegova cena *veća*, svi kupci će kupiti od drugih (u obratnom slučaju, ako je *manja*, onda će biti na gubitku jer može da ih proda po ceni koja vlada u tom trenutku na pijaci, *ceteris paribus*). Savršeno neelastična kriva tražnje je kada su korisnici spremni da plate bilo koju cenu jer nemaju izbor (na primer, bolesnik kome treba lek). U osnovi i savršeno neelastična i savršeno elastična kriva ne produžavaju se u beskonačnost (u trenutku kad cena nadmaši budžet korisnika on neće moći kupiti lek, ili u obratnom slučaju, kada se iscrpi ponuđena proizvodnja pojavi će se manjak ponude).

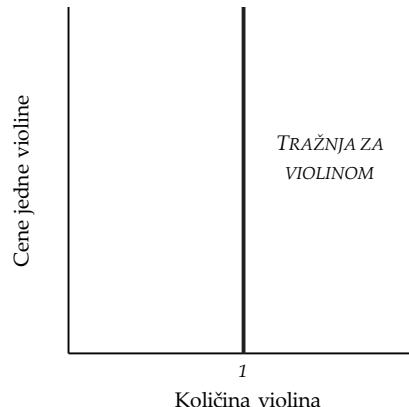
Kao uslovni muzički primer neelasticiteta uzećemo primer violiniste kome treba violina da bi obavlja svoju delatnost. Prema tome, moraće da je kupi po bilo kojoj ceni. S druge strane, ako u gradu ima više profesora koji nude privatne časove klavira, cena časova će se iznivelišati i dobićemo krivu savršenog elasticiteta tražnje (Grafički prikaz 47).

Grafički prikaz 47
Elasticitet tražnje

SAVRŠENI ELASTICITET KRIVE TRAŽNJE

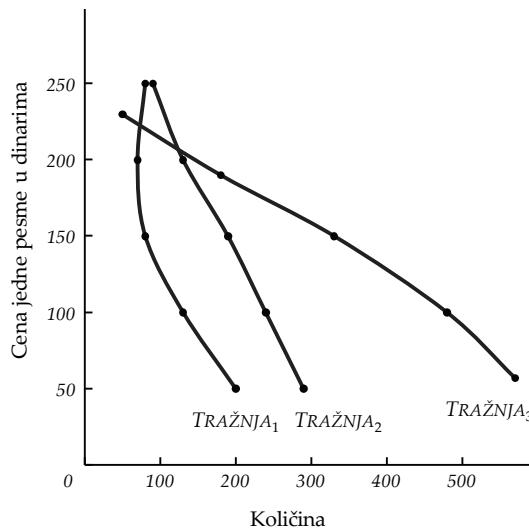


SAVRŠENI NEELASTICITET KRIVE TRAŽNJE



U praksi najveći deo kriva nije savršeno elastičan ili neelastičan. One su negde između (Grafički prikaz 48).

Grafički prikaz 48
Krive tražnje pesama različitih pevača preko interneta



Elasticitet tražnje ima direktni uticaj na ukupni prihod jer je ukupni prihod proizvod cene i količine (proizvoda ili usluga).

$$UP = C \times K$$

Kada ovo primenimo na delove krive tražnje i povežemo sa elasticitetom (elastični, jedinično elastični i neelastični deo), dobijamo jasnu predstavu o uticaju elasticiteta na ukupni prihod. Ovo ćemo primeniti opet na naš slučaj kupovine pesama na internetu (Tabela i grafički prikaz 49).

Očigledno je da je najpovoljnija situacija za preduzeće u tački gde se javlja jedinični elasticitet, jer on generiše najveći nivo prihoda. Zato elasticitet tražnje daje ključ planiranja ukupnog prihoda. Imajući u vidu da li je tražnja u elastičnom ili neelastičnom delu, menadžer:

- podiže cene u neelastičnom delu,
- smanjuje cene u elastičnom delu.

Kao dopunsko sredstvo rešavanja uticaja elasticiteta cena na ukupni prihod organizacije menadžeri koriste *diskriminaciju cene*.

Diskriminacija cene: različiti korisnici plaćaju različite cene za isti proizvod.

Popusti za studente i penzionere su primeri za diskriminaciju cene. Penzioneri su posebna grupa koja je veoma osetljiva (elastična) na cene proizvoda i usluga (osim onih koji se odnose na zdravlje). Pošto oni postaju dominantna publika u koncertnim događajima iz područja klasične muzike, pristup *diskriminacije cene* može doprineti eliminaciji efekta elasticiteta tražnje.

Elasticitet cene tražnje, pored uobičajenih faktora tražnje (prihodi, ukus, cena srodnih proizvoda i usluga, očekivanja i broj kupaca), ima i dopunske determinante (faktore).

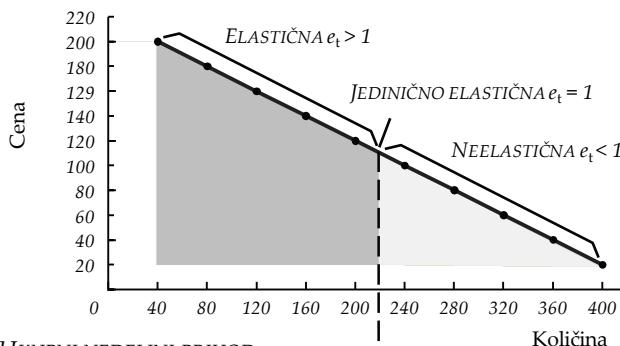
Prvi faktor je postojanje *zamenskih proizvoda i usluga*. Što je više *zamenskih proizvoda i usluga*, to je veći *elasticitet tražnje* (korisnici imaju veći izbor). Velika ponuda koncerata u metropolama povećava *elasticitet cene tražnje*, i kao odgovor organizatori moraju da smanje cene karata (osim za koncerte ili druge muzičke događaje koji su unikatni i za koje postoji neelastična tražnja). Zato se kao rezultat javlja i veliki broj besplatnih događaja (prihodi i troškovi koncerata se obezbeđuju od donacija, fondacija itd.).

Druga determinanta je *važnost proizvoda ili usluge* u budžetu korisnika. Ako određeni *proizvod ili usluga* zahvata veći deo budžeta, korisnik je osetljiviji na izbor, odnosno *elasticitet je veći*. Koncert za koji neko treba da plati 3,000 dinara, a njegovi prihodi su 30,000 dinara, biće drugačije razmatran nego koncert od 300 dinara.

Tabela i grafički prikaz 49
Odnos elasticiteta tražnje i ukupnog prihoda

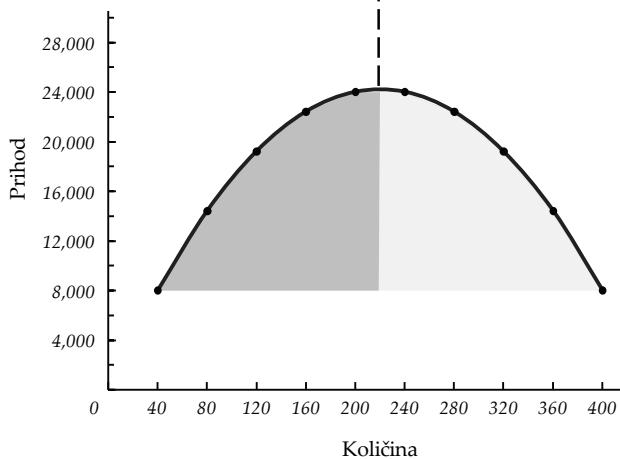
Cena jedne pesme u dinarima	Nedeljna količina prodatih pesama	Ukupni prihod
200	40	8,000
180	80	14,400
160	120	19,200
140	160	22,400
120	200	24,000
100	240	24,000
80	280	22,400
60	320	19,200
40	360	14,400
20	400	8,000

KRIVA TRAŽNJE PESAMA



UKUPNI NEDELJNI PRIHOD

OD PRODAJE PESAMA



Na kraju, ako korisnik ima veći vremenski period za odlučivanje, povećava se *elasticitet tražnje* prema tom proizvodu ili usluzi. Pesme na internetu mogu se kupiti u bilo kom periodu, pa prema tome postoji veliki *elasticitet cene tražnje*, što dovodi do smanjenja cena.

Da bi se utvrdio elasticitet cene tražnje u slučajevima gde se javljaju zamenski ili komplementarni proizvodi i usluge, ekonomija koristi *elasticitet tražnje ukrštenih cena* (engl. cross-price elasticity of demand).

Elasticitet tražnje ukrštenih cena: procenat promene u količini tražnje jednog dobra podeljen sa procentom promene cene zamenskog ili komplementarnog dobra, ceteris paribus.

Ako je *elasticitet tražnje ukrštenih cena pozitivan* (cena karata za koncerte je povećana za 5% i u isto vreme se povećava kupovina pesama na internetu za 20%), onda su dobra zamenska (povećanje cene karata je izazvalo okretanje ka zamenskoj kupovini pesama na internetu). Ako je *elasticitet tražnje ukrštenih cena negativan* (cena karata za koncert određenog pevača je povećana za 5% i u isto vreme je smanjeno interesovanje za kupovinu njegovih pesama na internetu), onda su dobra komplementarna.

Koristeći kategoriju elasticiteta, možemo da definišemo i kategoriju inferiornih dobara. Već smo pomenuli da povećanje prihoda može dovesti do smanjenja potrošnje određenih dobara.

Prihodni elasticitet tražnje: procenat promene u količini tražnje jednog dobra podeljen sa procentom promene u prihodima, ceteris paribus. Ako je prihodni elasticitet dobra veći od nule, onda imamo normalno dobro. Ako je prihodni elasticitet dobra negativan, to dobro se naziva inferiorno dobro.

Elasticitet cene tražnje može se preslikati i na područje *elasticiteta cene ponude*.

Elasticitet cene ponude: procenat promene u ponuđenoj količini podeljen sa procentom promene u ceni, ceteris paribus.

Uobičajeno je da je elasticitet pozitivni broj, jer količina ponude raste kada rastu cene. U metropolama veliki broj slobodnih (engl. freelance) muzičara utiče na veliku (neograničenu) ponudu po istoj ceni.

Izbor korisnika

Proces u kome korisnik odlučuje, odnosno bira dobro koje će kupiti, centralno je područje istraživanja marketinga. Ekonomija, sa druge strane,

razmatra ovaj proces kroz efekte koje on ima na tražnju dobara. Zbog kvantifikacije podataka, ekonomija uvodi jedinicu *korisnost* (engl. util).

Korisnost: mera zadovoljstva zbog posedovanja proizvoda i usluga.

Osnova i kvantitet *korisnosti* proizlazi iz Maslove hijerarhije potreba o kojoj smo već govorili. Postavljen na dihotomnom konceptu *potreba/zadovoljstvo*, ekonomski način razmišljanja pretpostavlja da će u jednom trenutku doći do zasićenja *potrebe* i zbog toga uvodi tipično ekonomski koncept *marginalna korisnost*.

Marginalna korisnost: dopunska korisnost koja proizlazi iz korišćenja dopunske jedinice proizvoda ili usluge ili

$$\text{Marginalna korisnost} = \frac{\text{Promena u ukupnoj korisnosti}}{\text{Promena u kvantitetu}}$$

Ukupna korisnost bi bila *ukupno zadovoljstvo usled korišćenja količine nekog proizvoda ili usluge.*

Prepostavljajući da je na početku korišćenja proizvoda ili usluga zadovoljstvo/korisnost najveća, i da će sa dopunskim jedinicama proizvoda ili usluga zadovoljstvo/korisnost opadati, i u jednom trenutku kada se potpuno zadovolji potreba započeti suprotni proces – proces nezadovoljstva (zbog prevlike količine stimulusa), uveden je koncept *opadanja marginalne korisnosti*.

Opadanje marginalne korisnosti: princip prema povećanje sticanja dobra u određenom periodu dovodi do smanjenja dopunske korisnosti za svaku dopunsку jedinicu tog dobra.

Kao ilustraciju možemo uzeti primer dnevnog slušanja klasične muzike. Na početku, u prvom satu, slušanje donosi najveće uživanje i muziku slušamo sa velikim interesovanjem; kako vreme prolazi slušanje prelazi u pozadinu (background music) i povećava se nivo zasićenja (Tabela 50).

Suočeni sa efektom opadanja marginalne korisnosti, korisnici pokušavaju da maksimiziraju korišćenje različitih proizvoda i usluga u okviru njihovih ograničenih prihoda. Ova pojava se naziva *ekvimarginalni princip (korisnički ekvilibrijum)*.

Ekvimarginalni princip (korisnički ekvilibrijum): korisnik raspoređuje svoj ograničeni prihod između dobara koje nabavlja, preko izjednačenja marginalne korisnosti po dinaru troškova za poslednju jedinicu svih kupljenih dobara.

Ekvimarginalni princip podrazumeva da je marginalna korisnost po dinaru vrednosti za sve poslednje jedinice ista, odnosno da je korisnik u ekvilibrijumu i da neće menjati raspored potrošnje dohotka.

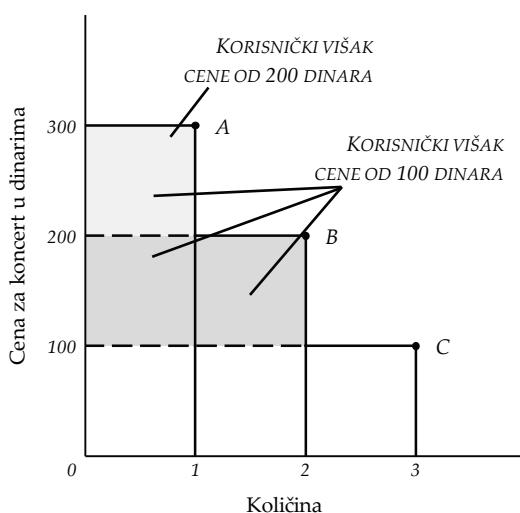
Tabela 50
Opadanje marginalne korisnosti

Vreme slušanja po satima	Marginalna korisnost po satu	Ukupna korisnost
1	100	100
2	90	190
3	50	240
4	10	250
5	0	250
6	-40	210
7	-90	120

Korisnički višak

Kada povežemo izbor korisnika sa krivom tražnje, u slučaju kada korisnik dobija dobro po nižoj ceni od one za koju je gotov da plati, javlja se *korisnički višak*. Primljeno na naš hipotetični slučaj Jovana – ako je za prvi rok koncert u

Grafički prikaz 51
Korisnički višak



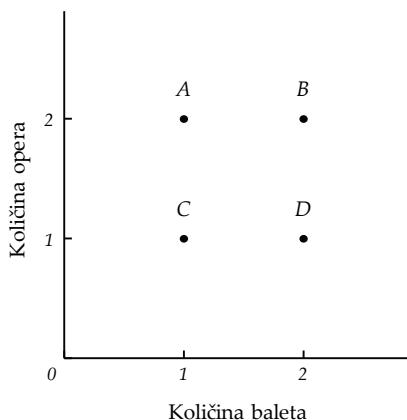
gradu u novoj godini, na osnovu njegovih prihoda, Jovan spreman da plati 300 dinara, za drugi koncert 200 i za treći samo 100 dinara, a ako karte za sve koncerete kupi po 100 dinara za koncert, onda njegov korisnički višak iznosi 300 dinara, odnosno za istu sumu koju bi platio za prvi koncert, on će posetiti 3 koncerta (Grafički prikaz 51). Višak koji je nastao kao rezultat niže cene korisnik može raspodeliti ili na karte za dopunske koncerete, ili na kupovinu drugih dobara.

Analiza indiferentnosti

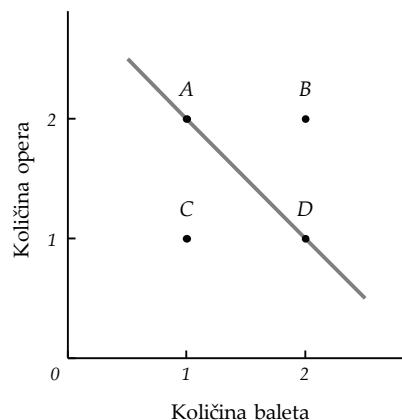
Korisnička preferencija u izboru kombinacije dobara je osnova još jedne ekonomske alatke – *analize indiferentnosti*. Ona prepostavlja da korisnik podjednako vrednuje (smatra da će imati podjednaku korisnost) alternativnih kombinacija, na primer: poseta operskih/baletskih predstava u kombinaciji – 2 opere i 1 balet bila bi jednaka kombinaciji – 2 baleta i 1 opera. Da bi ovo ilustrovali, prepostavimo četiri moguće kombinacije, predstavljene tačkama A, B, C i D (Grafički prikaz 52). U tački A imamo kombinaciju 2 opere i 1 balet, u tački B, 2 opere i 2 baleta, tačka C označava 1 operu i 1 balet, i tačku D čine 2 baleta i 1 opera. Za korisnika je najbolja kombinacija tačka B (2 opere i 2 baleta, prema principu neograničene želje), najgora C, a A i D imaju istu ukupnu korist – 3, pa prema tome korisniku je svejedno (on je *indiferentan*) u izboru između te dve kombinacije.

Grafički prikaz 52 Analiza indiferentnosti

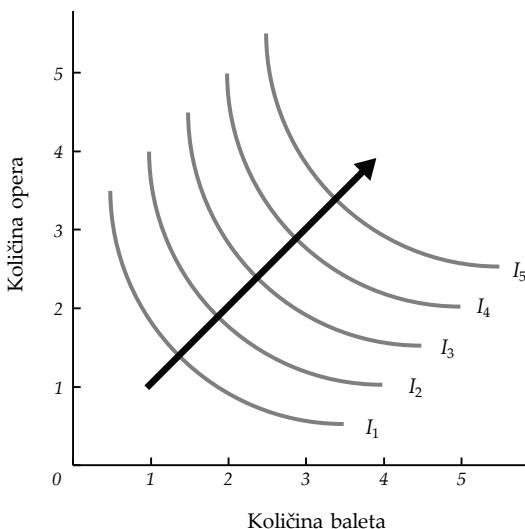
KOMBINACIJA OPERE I BALETA



KRIVA INDIFERENTNOSTI



Grafički prikaz 53
Mapa indiferentnosti



Na osnovu ovih prepostavki, formira se *kriva indiferentnosti* koja pokazuje kombinacije dobara prema kojima je korisnik indiferentan. Ona ima uobičajenu silaznu kosinu sleva udesno i ne može biti ni horizontalna ni vertikalna, jer bi bila u koliziji sa principom indiferentnosti (povećanje količine jednog dobra bez promene količine drugog). Ona isto tako ne može da ima uzlaznu kosinu, jer je njena osnova princip više jedinica jednog dobra, manje jedinica drugog (u tom slučaju oba dobra bi imala veću količinu). Na osnovu ovih konstatacija može da se mapira sistem indiferentnih kriva u kojima sa svakom sledećom krivom (I_2 , I_3 , I_4 itd.) korisnik dobija bolju kombinaciju (više dobara sa obe strane) (Grafički prikaz 53).

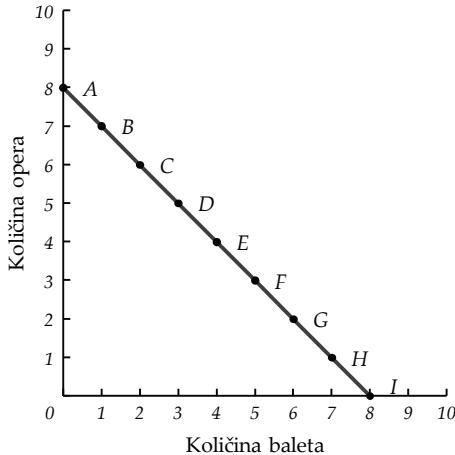
Budžetska linija

Krajni izbor korisnika ipak zavisi od raspoloživih sredstava, odnosno od njegovog privatnog budžeta. Da bismo utvrdili koja kriva indiferentnosti odgovara raspoloživom individualnom budžetu, prvo treba da postavimo budžetsku liniju.

Budžetska linija: kriva koja pokazuje sve moguće kombinacije dobara, koje mogu biti kupljene sa određenim nivoom dohotka.

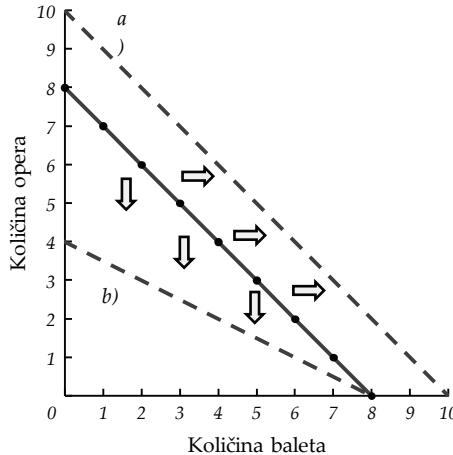
Grafički prikaz 54
Budžetska linija i pomeranje budžetske linije

BUDŽETSKA LINIJA



POMERANJE BUDŽETSKE LINIJE

- a) ZBOG RASTA DOHOTKA
- b) ZBOG POSKUPLJENJA KARATA OPERSKIH PREDSTAVA



Opet ćemo razraditi primere baletskih i operskih predstava (Grafički prikaz 54). Pretpostavićemo da je cena karata jednaka i da pojedinac može da kupi karte za osam baletskih ili operskih predstava mesečno. Sve ostale vrednosti su kombinacije 7 + 1, 2 + 6 itd.

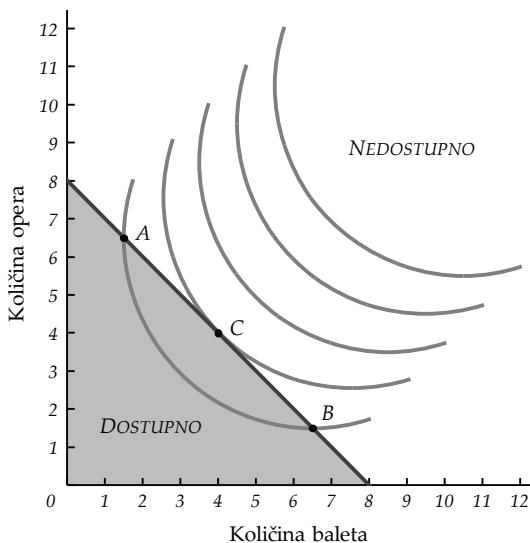
Do pomeranja budžetske linije može doći ako se poveća dohodak domaćinstva. Isto tako, pomeranje budžetske linije može nastati ako se poveća cena karte operskih predstava, a cena karte baletskih predstava ostaje ista.

Ovim pomeranjima mogu se dobiti povoljnije ili nepovoljnije kombinacije dobara, koje ilustruju moć pojedinog budžeta.

Korisnički ekvilibrijum

Kombinovanjem budžetske linije i indiferentnih kriva možemo da predvidimo kombinaciju koja bi najviše odgovarala određenom korisniku. Nju smo već pomenuli kao *korisnički ekvilibrijum*. Posmatran kroz budžet, *korisnički ekvilibrijum se javlja u tački gde budžetska linija dopire, odnosno tangentna je krivi indiferentnosti*. U suštini tangentna tačka je tačka koja je dostupna u okviru raspoloživog dohotka. Sve druge tačke ispod *tangentne tačke* su *dostupne*, a sve

Grafički prikaz 55
Korisnički ekvilibrijum

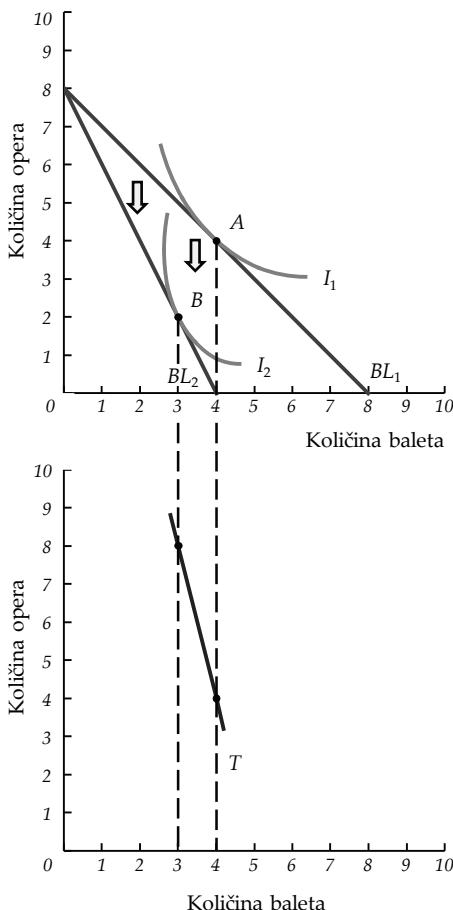


iznad *nedostupne*. Na osnovu pravila da korisnik uvek želi da stekne *više* od jednog dobra, od više dostupnih tačaka on će izabratи onu u kojoj će dobiti najveću količinu, odnosno kombinaciju dobara. U grafičkom prikazu 55, on će izabratи tačku B i pored toga što su mu dostupne i tačke A i C, jer B je na drugoj indiferentnoj krivi, a A i C na prvoj, što znači da će imati kombinaciju sa većim kvantitetom dobara.

Postavljanje krive tražnje na osnovu promena budžetske linije

Koristeći *krive indiferentnosti* i *budžetske linije*, možemo odrediti *krivu tražnje* za određeni proizvod ili uslugu. Ovo ćemo postići promenom cene jednog dobra (*ceteris paribus*). Ako, na primer, poskupi karta za balet sa 400 na 800 dinara, to će pomeriti budžetsku liniju i tangentnu tačku indiferentne krive, odnosno korisnički ekvilibrijum u našem slučaju od A u B. Ove pozicije preslikavamo u grafički prikaz tražnje, gde povezivanjem tačaka A i B dobijamo krivu tražnje (Grafički prikaz 56).

Grafički prikaz 56
Izvođenje krive tražnje preko promene budžetske linije



Troškovi proizvodnje

Isto kao što korisnik želi da stekne najbolju kombinaciju proizvoda i usluga za svoj limitirani budžet, tako i preduzeća žele da proizvode prema najmanjim mogućim troškovima. Kao što smo već pomenuli u delu o menadžmentu, osnovna funkcija menadžera biće da iskoristi limitirane resurse da bi maksimizirao profit preduzeća.

U sledećem primeru pripreme pesama za postavljanje na sajt produkcije X prikazaćemo relacije koje postoje između autputa (proizvodnje) i iskorišćavanja resursa. Postavljanje na sajt podrazumeva da se pesme iz digitalnog formata u

kom su snimljene konvertuju u odgovarajući format za striming ili preuzimanje (daunlodovanje) sa sajta. Pretpostavićemo da jedan snimatelj u radnom vremenu od osam sati može da pripremi 10 pesama, ako na raspolaganju ima studio sa odgovarajućim hardverom i softverom. U cilju poboljšanja proizvodnje produkcija X ima mogućnosti da dodaje kompjutere istom snimatelu ili da angažuje dopunske snimatelje. Ako angažuje još jednog snimatelja u istom studiju i u istom radnom vremenu od osam sati, onda može poboljšati proizvodnju na 22 pesme (dopunskih 12 pesama), jer menjanje jednog i drugog snimatelja (pritom je uključena aparatura, a sistemi i aplikacije su podignuti) znači da će snimatelji biti odmorniji, da mogu podeliti posao, kontrolisati uzajamno greške itd. Međutim, angažovanje trećeg snimatelja sa istom opremom neće dati dalji rast proizvodnje i sva trojica će proizvesti ukupno 28 pesama (znači dopunskih šest pesama), jer su snimatelji nedovoljno iskorišćeni, pri čemu se mogu javiti neslaganja, konflikti itd.

Da bi poboljšao proizvodnju, menadžer varira i drugi resurs *studio*. Ako jednom snimatelju stavi na raspolaganje još jedan studio, on će pripremiti ukupno 15 pesama (mora da kontroliše i jedan i drugi hardver). Ako tome opet doda drugog snimatelja, njihov zajednički učinak biće 20 pesama. Sa trećim snimateljem učinak će biti podignut na 32 pesme, jer je sada i treći snimatelj dovoljno iskorišćen. Ovaj primer treba da ukaže da variranje resursa ima uzlaznu liniju, odnosno povećanje autputa na početku, sve do određenog trenutka kada treba dodati nove količine resursa da se ne bi dogodio pad proizvodnje, odnosno autputa.

Zato broj angažovanih resursa zavisi od proizvodnih planova organizacije. Pošto su oni bazirani na finansijskom kapacitetu organizacije, na angažovanje novih resursa utiče faktor kratkoročnosti ili dugoročnosti. U kratkoročnim periodima, uobičajeno, organizacija nema mogućnosti za angažovanje novih količina resursa, a planiranje je izvedeno na osnovu postojećih resursa sa ciljem njihove maksimalne iskorišćenosti. Ako se radi o dugoročnom planiranju, organizacija može računati na variranje kvantiteta svih resursa.

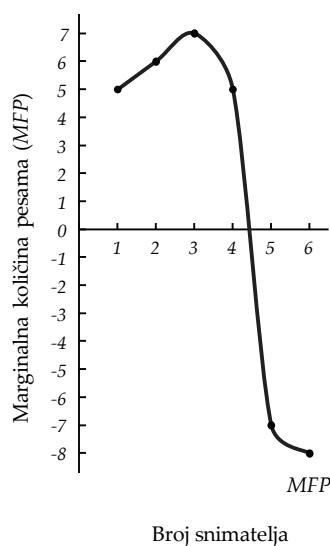
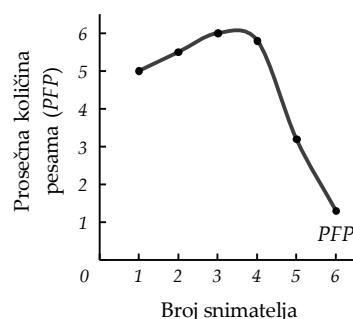
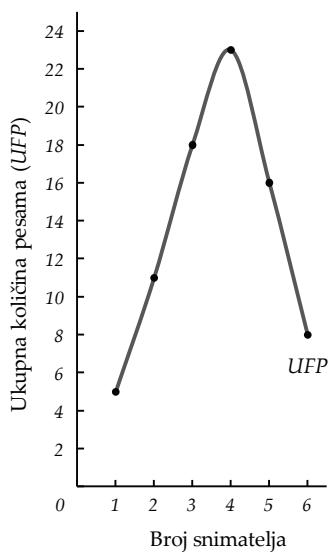
Ovo je osnova za definiciju *zakona o opadanju marginalnog dobitka* (engl. diminishing marginal return).

Zakon opadanja marginalnog dobitka: ako se uspesivno dodaju jednake količine varijabilnog resursa sa fiksnom količinom drugog resursa, marginalni rast autputa koji se može pripisati svakoj dopunskoj jedinici varijabilnog resursa u jednom trenutku počinje da opada.

U našem prethodom primeru sa dopunskom jedinicom snimatelja (pojava drugog snimatelja), imamo najpre rast marginalnog dobitka, koji već sa angažovanjem trećeg snimatelja beleži opadanje. Kriva marginalnog dobitka ima U formu jer raste do određenog nivoa i onda opada.

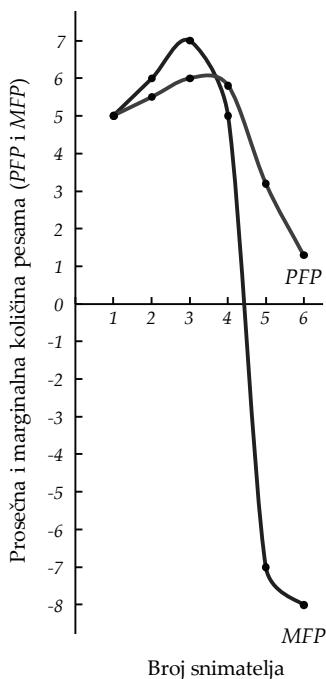
Tabela i grafički prikaz 57**Ukupni, prosečni i marginalni fizički proizvod (UFP, PFP i MFP)**

Broj snimatelja	Ukupna količina pesama (UFP)	Prosečna količina pesama (PFP)	Marginalna količina pesama (MFP)
1	5	5	5
2	11	5.5	6
3	18	6	7
4	23	5.8	5
5	16	3.2	-7
6	8	1.3	-8



U daljem razmatranju troškova koristićemo nekoliko koncepata koje smo delimično i pomenuli: *ukupni* (engl. total), *prosečni* (engl. average) i *marginalni*. Da bi sagledala troškove, ekonomija razmatra *fizički proizvod* (engl. physical

Grafički prikaz 58
**Odnos prosečnog i marginalnog fizičkog proizvoda
(PFP i MFP)**



product) i iz toga izvodi definicije *prosečnog fizičkog proizvoda PFP* (output prema jedinici resursa) i *marginalnog fizičkog proizvoda MFP* (dopunska količina kao rezultat korišćenja jedne jedinice resursa u kombinaciji sa istim kvantitetima svih ostalih resursa).

Hipotetički primer produkcije X koja ima jedan studio i može da varira broj snimatelja poslužiće za grafičko prikazivanje *UFP* (ukupni fizički proizvod), *PFP* i *MFP*. Brojke su bazirane na prepostavci o količini pesama koje su konvertovane za internet upotrebu u roku od jednog sata (Tabela i grafički prikaz 57).

Kod svih kriva javlja se U oblik. Na osnovu posmatranja *prosečnih i marginalnih kriva*, ekonomija dolazi do veoma važnog zaključka o njihovim uzajamnim karakteristikama.

Odnos prosečno/marginalno je uvek isti, bez obzira da li se radi o fizičkom proizvodu, troškovima, koristima ili nečem drugom. Kada je marginalna kriva ispod prosečne krive, prosečna kriva opada; kada je marginalna kriva iznad, prosečna kriva raste.

Ovo je očigledno i u našem slučaju (Grafički prikaz 58). Odnos prosečno/marginalno je veoma bitna alatka prognoze u ekonomskom razmatranju problema.

Proračun troškova

Sledeći delovi muzikonomije uglavnom će se baviti profitnim muzičkim organizacijama, imajući u vidu da je veći deo principa potpuno primenljiv i na neprofitne muzičke organizacije. Polazeći od osnovnog cilja biznisa, i u tom smislu i muzičkog biznisa – *maksimizacije profita*, prvi korak u ovom smislu je određivanje troškova proizvodnje jednog preduzeća (Tabela i grafički prikaz 59). Radi upoređenja prikazali smo i krivu *UFP* kao rezultat broja angažovanih snimatelja. Sličnosti kriva su veoma očigledne.

Tabela i grafički prikaz 59
Ukupni troškovi i ukupni fizički proizvod (*UFP*)

Ukupni troškovi u dinarima	Ukupni autput
1,000	5
2,000	11
3,000	18
4,000	23
5,000	16
6,000	8

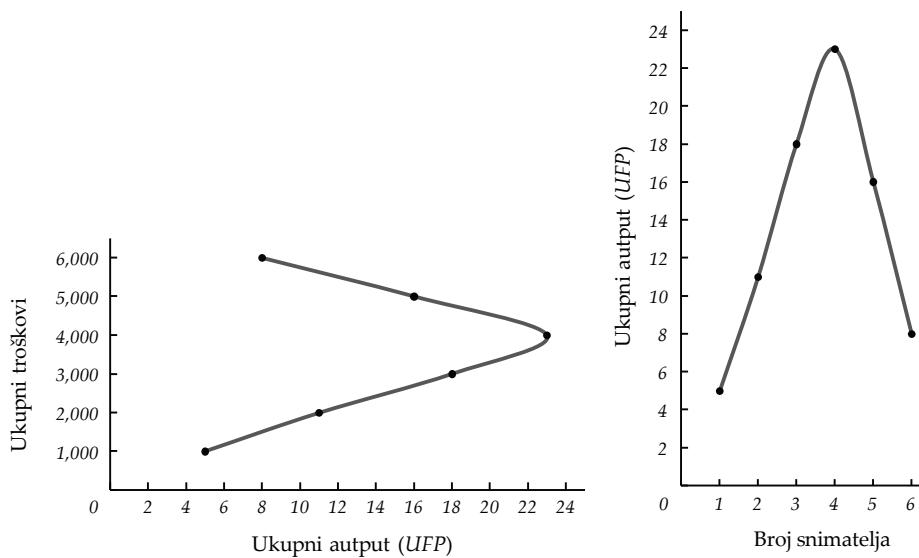
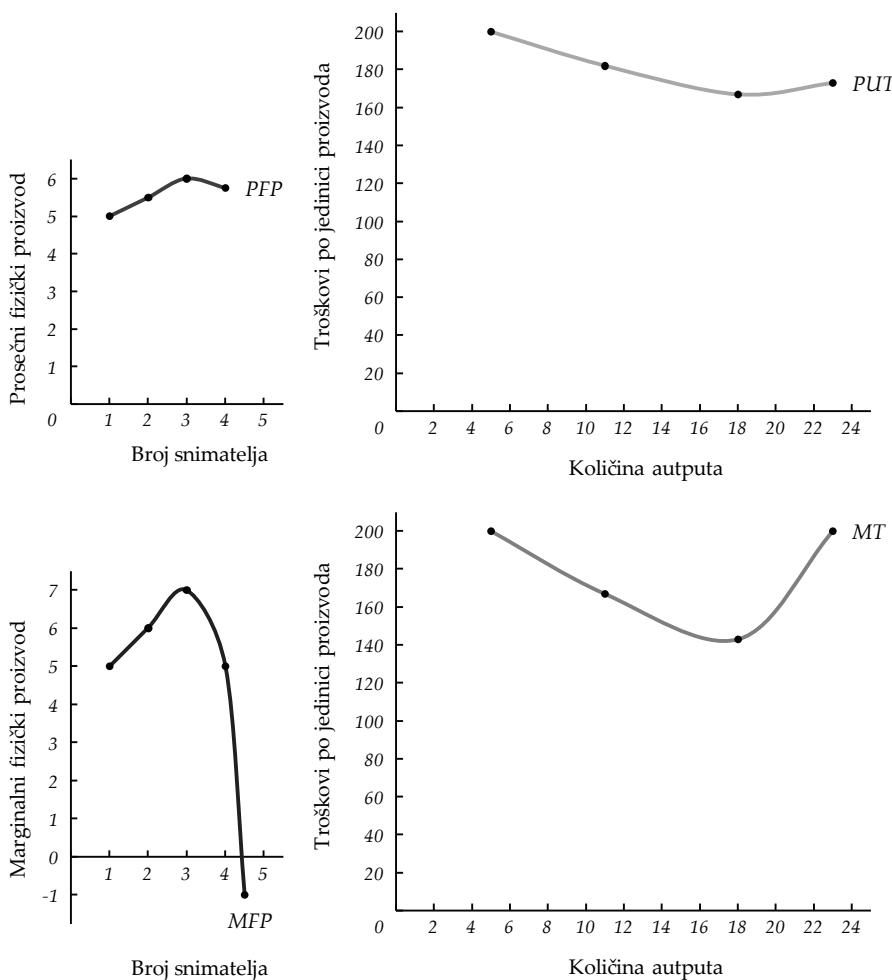


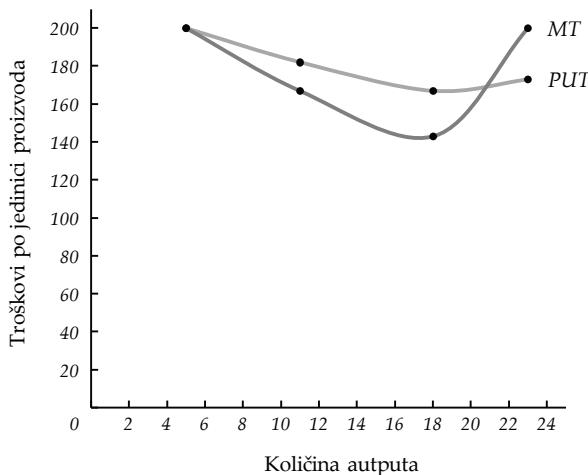
Tabela i grafički prikaz 60
Upoređenje između PFP i PUT, i MFP i MT

Ukupni troškovi u dinarima	Autput	Prosečni ukupni troškovi u dinarima	Marginalni troškovi
1,000	5	200	200
2,000	11	182	167
3,000	18	167	143
4,000	23	173	200



Ukupni troškovi UT (engl. total cost TC), *prosečni ukupni troškovi PUT* (engl. average total cost ATC) i *marginalni troškovi MT* (engl. marginal cost MC) jesu tri osnovne kategorije kojima operiše ekonomija, odnosno muzikonomija. Prosječni

Grafički prikaz 61
Upoređenje između *MT* i *PUT*



troškovi se dobijaju kada se podeli ukupni trošak sa ukupnim autputom (na primer, 1,000 dinara *UT* za 10 jedinica $1,000 \div 10 = 100$, prema tome *PUT* bi bili ravni na 100 dinara). Ovo daje različite opcije razmatranja, jer ako znamo dva od tri elementa ovog količnika, možemo da proračunamo treći. *MT* ekonomija definiše kao: *dopunski troškovi za proizvodnju jedne dopunske jedinice*, i izračunavaju se kada se podeli promena u ukupnim troškovima sa promenom u kvantitetu autputa.

Ponovo ćemo iskoristiti tabelu pesama sa interneta produkcije X. Na osnovu ukupnih troškova, možemo da izračunamo *PUT* i *MT* za isti autput i na osnovu toga izradimo grafički prikaz. U principu, rezultati posle rasta ukupnih troškova i opadanja autputa se ne uzimaju u obzir, jer ne postoji menadžment koji bi produžio sa proizvodnjom u kome bi rasli troškovi, a padala proizvodnja. Radi upoređenja, paralelno ćemo predstaviti i prosečne i marginalne krive proizvodnje. Ekonomija uglavnom sve ove krive tretira u kategoriji U kriva za koje važi pravilo *opadanja marginalnog dobitka* (kratkoročno), i pored toga što kod prekida proizvodnje, kada troškovi rastu, a proizvodnja opada, kriva više podseća na formu štapa, bez obzira na to kako je okrenut, jer uvek ima manju stranu koja predstavlja dršku (Tabela i grafički prikazi 60 i 61).

Do sada smo razmatrali *ukupne troškove* kao jedinstvenu kategoriju. Ukupni troškovi se dalje dele na: *ukupne fiksne troškove UFT* (engl. total fixed costs TFC) i *ukupne varijabilne troškove UVT* (engl. total variable costs TVC), što dalje utiče na podelu *PUT* u *prosečne fiksne troškove PFT* (engl. average fixed costs AFC) i *prosečne varijabilne troškove PVT* (engl. average variable costs AVC).

Fiksni troškovi su troškovi koje preduzeće ima bez obzira da li proizvodi ili ne, na primer: troškovi objekta, opreme, plate itd. *Varijabilni troškovi* produkcije X bili bi troškovi izvođača kog oni zastupaju, snimaju itd., troškovi autorskih prava, troškovi struje, vode itd.

Kao što ćemo kasnije videti, fiksni troškovi uvek imaju silazno naklonjenje, jer su oni najveći na početku proizvodnje. Posle toga oni opadaju, jer se dele sa svakom novom proizvedenom jedinicom.

U sledećem primeru (Tabela i grafički prikaz 62), primenićemo sve kategorije o kojima smo raspravljali do sada: fiksni troškovi (*UFT* i *PFT*), varijabilni troškovi (*UVT* i *PVT*), ukupni troškovi (*UT* i *PUT*) i marginalni troškovi (*MT*), preko njihovih promena u produkciji X po pesmi/autputu. Da bismo pojednostavili čitanje tabele i grafičkih prikaza, redukovali smo nule i u pesmama i u troškovima. Isto tako, zaokružili smo sve vrednosti na cele brojeve. Troškovi, kao i autput, izvedeni su pod pretpostavkom da postoji samo jedan studio, odnosno da preduzeće operiše u *kratkoročnim uslovima*. Ovde želimo da ukažemo na razlike pristupa problemu *kratkoročnosti* koji u ekonomskom smislu nije povezan isključivo sa vremenskim okvirima, kao u menadžmentu, nego se više odnosi na mogućnost preduzeća da varira jedan ili više resursa (u ovom slučaju produkcija X radi samo u jednom studiju).

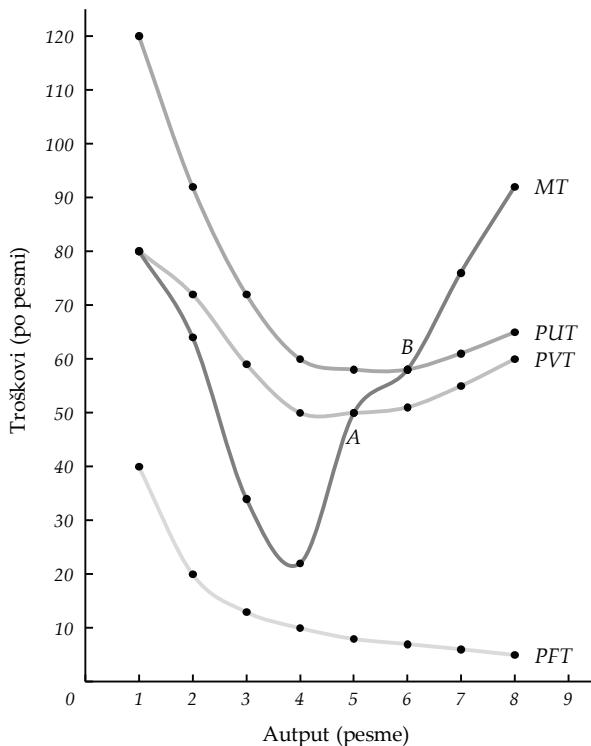
Za ekonomiste su važne tačke gde *MT* seku krive *PUT* i *PVT*. Značaj ovih kategorija je u tome što one odslikavaju kretanje troškova koje je ključno za planiranje menadžmenta.

Ekonomija bira *PUT* kao najreprezentativniju kategoriju troškova, jer množenjem prosečnih ukupnih troškova sa količinom autputa dobijaju se ukupni troškovi, kao i obrnuto – deljenjem ukupnih troškova sa količinom autputa dobijaju se prosečni ukupni troškovi. *Kratkoročnost* se kao karakteristika može dodati bilo kojoj kategoriji troškova, zbog čega reprezentativnost troškova u kratkoročnom periodu dobija akronim *KPUT* (engl. short-run average total cost SRATC).

Kratkoročni prosečni ukupni troškovi (KPUT): ukupni troškovi proizvodnje podeljeni sa ukupnom količinom proizvedenog autputa, kada je najmanje jedan resurs nepromenljiv.

Tabela i grafički prikaz 62
Troškovi produkcije X po pesmi

Količina autputa (pesme)	Ukupni fiksni troškovi (UFT)	Ukupni varijabilni troškovi (UT)	Ukupni troškovi (UT)	Prosečni fiksni troškovi (PFT)	Prosečni varijabilni troškovi (PVT)	Prosečni ukupni troškovi (PUT)	Marginalni troškovi (MT)
0	40	0	40				
1	40	80	120	40	80	120	80
2	40	144	184	20	72	92	64
3	40	178	218	13	59	72	34
4	40	200	240	10	50	60	22
5	40	250	290	8	50	58	50
6	40	308	348	7	51	58	58
7	40	384	424	6	55	61	76
8	40	476	516	5	60	65	92



Ekonomija obima i kriva dugoročnih troškova

Ako kratkoročnost podrazumeva nepromenljivost jednog ili više resursa, onda dugoročnost podrazumeva promenljivost svih resursa. Pokazali smo da menjanje količine upotrebljenih resursa povećava proizvodnju i smanjuje troškove, ali samo do određene granice. Kada su svi resursi promenjeni, menja se i veličina, *obim* preduzeća (engl. scale). Koncept *dugoročno* možemo sada da upotrebimo i na *PUT* (prosečne ukupne troškove), čime dobijamo dugoročne prosečne ukupne troškove *DPUT* (engl. long-run average total cost *LRATC*).

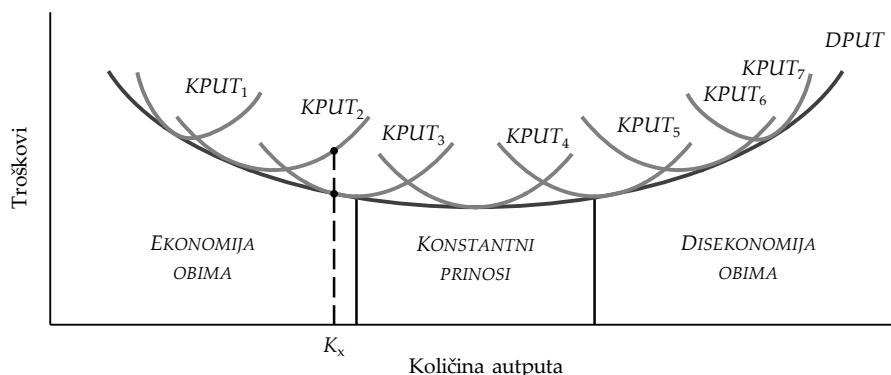
Dugoročni prosečni ukupni troškovi (DPUT): najniži troškovi kombinacije resursa za proizvodnju na svim nivoima autputa kada su svi resursi promenljivi.

Kriva *DPUT* se dobija povezivanjem najnižih tačaka svih kratkoročnih kriva koje se sukcesivno dobijaju pri promeni nekog od resursa (Grafički prikaz 63).

Radi upoređivanja razlike između *KPUT* i *DPUT*, analiziraćemo kvantitet u tački K_x . Prema rasporedu *KPUT* samo *KPUT₃* može da proizvede odgovaraјућi autput po najnižim kratkoročnim prosečnim ukupnim troškovima. Isti autput se može dobiti i od drugih kriva *KPUT*, kao na primer, *KPUT₂*, ali sa mnogo većim prosečnim ukupnim troškovima. Prednost dugoročnog odlučivanja se sastoji upravo u mogućnosti selekcije najbolje alternative troškova.

Međutim, i *DPUT* ima ponovo svoj U oblik u kojem se izdvajaju tri dela: ekonomija obima, konstantni prinosi i disekonomija obima. U prvom delu krive troškovi opadaju, zatim su konstantni pri istovremenom povećanju količina autputa, da bi u trećem delu ponovo rasli.

Grafički prikaz 63
Ekonomija obima, konstantni prinosi i disekonomija obima



Ekonomija obima: troškovi po jedinici proizvodnje opadaju pri rastu količine proizvodnje i varijabilnosti svih resursa.

Disekonomija obima: troškovi po jedinici proizvodnje rastu pri rastu količine proizvodnje i varijabilnosti svih resursa.

Konstantni prinosi: troškovi po jedinici proizvodnje ostaju isti pri rastu količine proizvodnje i varijabilnosti svih resursa.

Pojava diseconomije obima proizlazi iz istih principa *opadanja marginalnog dobitka*. Velika preduzeća dugoročno su konkurentnija od malih preduzeća (pojava velikog supermarketa uobičajeno uništava sve manje prodavnice u okolini, pod uslovom da one ne nađu neko rešenje koje će ih razlikovati, kao na primer, rad 24 sata, neku specifičnu robu koje nema u supermarketu itd.). Međutim, neprestano variranje resursa isto ima svoj limit. Širenje obima aktivnosti producentske kuće ili velikog ansambla ima svoj plafon u kome će preveliki obim postati teret zbog prevelikih troškova za angažovane resurse.

Tržište proizvoda i usluga i maksimizacija profita

Muzički biznis, kao i svi ostali biznisi, ima isti cilj – *maksimizaciju profita*. Više puta smo pomenuli da i neprofitne muzičke organizacije rade na sličnim principima, pošto i one pretvaraju resurse u proizvode i usluge, a njihov cilj je maksimizacija u iskorišćavanju resursa za proizvodnju proizvoda i usluga. To znači da neprofitne organizacije isto imaju prihode i troškove, i što je još važnije, kao i profitne organizacije, i one treba da dodaju vrednost iskorišćenim resursima.

Dodatna vrednost: stvaranje autputa koji je vredniji od resursa koji su iskorišćeni za kreiranje tog autputa.

Dodatna vrednost u svim umetnostima može da nadmaši resurse, ako ih merimo uobičajenim kategorijama cena resursa (na primer, potrošeno vreme za izradu proizvoda). Pesma koju je autor „sklopio“ za pola sata može dostići veliku vrednost na tržištu. Neka muzička dela mogu dostići veliku vrednost posle nekog perioda, a pored tržišne vrednosti mogu imati i druge *neopipljive* vrednosti: kulturne, istorijske, društvene i emocionalne.

Zbog toga merenje *dodatne vrednosti* u neprofitnom sektoru muzičkih delatnosti predstavlja složen problem, posebno što veliki deo proizvoda i usluga postaje javno dobro. Kao što smo već pomenuli, knjigovodstveno – neprofitni sektor može prikazati neznatne troškove i prihode, ili čak i njihovo potpuno odsustvo, posebno u merenju *cene šanse*. S druge strane, ekonomisti

tretiraju dodatnu vrednost kao ekonomski profit, uzimajući u obzir i cenu šanse. To je osnova koja razlikuje ekonomski i računovodstveni profit.

Ekonomska profit: ukupni prihodi minus ukupni troškovi uključujući i cenu šanse.

Računovodstveni profit: ukupni prihodi minus ukupni troškovi osim cene šanse za kapital.

Dalje razmatranje ovih razlika uključuje diskusiju o akcijskom kapitalu, njegovom *iznajmljivanju, prodaji itd.* Za muzikonomiju je bitan zaključak da *nula ekonomskog profita* znači da su *ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima kada troškovi uključuju i cenu šanse*. Iz toga proizlazi da je *normalni računovodstveni profit jednak nuli ekonomskog profita*. Ovo implicira da će profitne organizacije morati da funkcionišu najmanje na nivou *ultog ekonomskog profita, odnosno normalnog računovodstvenog profita*, inače će ih investitori napustiti. Pošto *cena šanse* nije uvek merljiva jedinica, biznis mora uvek da pravi procenu nivoa investitorskog shvatanja *negativnog ekonomskog profita* (nije uključena cena šanse). Najjednostavniji uporedni parametar su kamate koje investor može dobiti u bankama, jer u tom slučaju bi imao garantovan – normalni računovodstveni prihod.

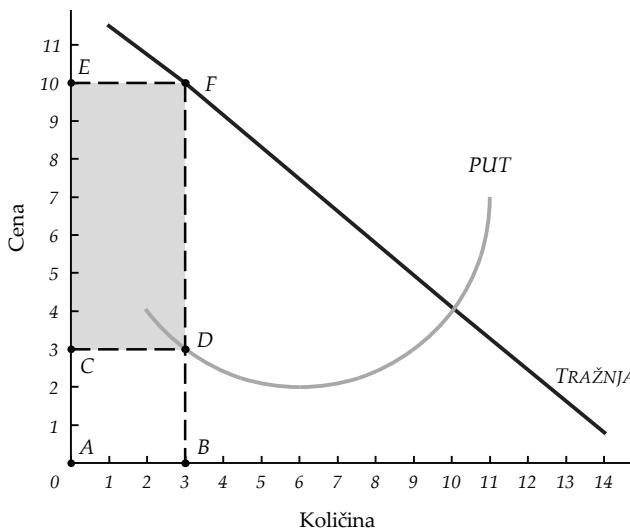
Sve ovo postaje još složenije kada pristupimo muzičkom sektoru u kome cena šanse predstavlja rastegnutiju kategoriju. Prema tome, muzički biznis može funkcionisati i ispod standardnog normalnog računovodstvenog profita, zbog veoma visokog vrednovanja *nedodirljivih* vrednosti. U svakom slučaju, i muzički biznis ima granicu u kojoj će prestati snabdevanje tržišta proizvodima i uslugama, dok neprofitne organizacije neće moći funkcionisati ako prihod ne pokrije knjigovodstvene troškove i dopunska korist (promociju, priznanje itd.). Sve ovo nas dovodi do upoređivanja prihoda i troškova, jer, kako smo već ukazali, oni su osnova za proračun profitnosti razmene.

Marginalni prihodi i marginalni troškovi

Ekonomisti koriste *krivu tražnje* kao osnovu za obračun prihoda, jer proizvod količine i cene za pojedinačnu tačku krive jednak je ukupnom prihodu. S druge strane, koristeći krivu *PUT* možemo na isti način dobiti ukupne troškove, jer proizvod, količine i cene za svaku tačku krive *PUT* jednak je ukupnim troškovima. Spajanjem *krive tražnje* i *krive PUT* u jednu grafiku dobijamo mogućnost grafičkog prikaza *profita* (Grafički prikaz 64).

U ovom slučaju pretpostavljemo da je tržišna tražnja u jednom trenutku jednaka tački F na krivi tražnje, odnosno 3 jedinice količine pomnožene sa 10 dinara = 30 dinara prihoda. S druge strane, ukupni troškovi za istu količinu izvedeni iz krive *PUT* su $3 \times 3 = 9$ dinara. Profit je jednak razlici prihoda i

Grafički prikaz 64
Profit proračunat kao odnos kriva tražnje i PUT



rashoda $30 - 9 = 21$ dinar. Isto ovo možemo da posmatramo kao razlike geometrijskih površina $ABEF$ (prihodi) – $ABCD$ (rashodi) = $CDEF$ (profit).

Ovo je bio hipotetički slučaj u kome smo pretpostavili reakciju tržišta na osnovu velike tražnje. Zato je ekonomija zainteresovana da realno proceni u kojoj tački će biti postignut maksimalan profit (zbog pravila opadanja marginalnog prihoda). Na ovoj osnovi postavljen je *zakon o maksimizaciji profita*.

Tabela 65
Maksimizacija profitu za $MP = MT$

Količina albuma	UP	UT	MT	MP	Profit ($UP - UT$)
0		2,000			-2,000
1	4,000	5,000	4,000	3,000	-1,000
2	6,800	7,000	2,800	2,000	-200
3	9,300	8,600	2,500	1,600	700
4	11,550	9,850	2,250	1,250	1,700
5	13,600	10,750	2,050	900	2,850
6	15,530	12,100	1,930	1,350	3,430
7	17,380	13,950	1,850	1,850	3,430
8	19,180	16,550	1,800	2,600	2,630
9	20,940	19,550	1,760	3,000	1,390

Profit je maksimalan na nivou autputa u kom je marginalni prihod jednak marginalnom trošku ($MP = MT$).

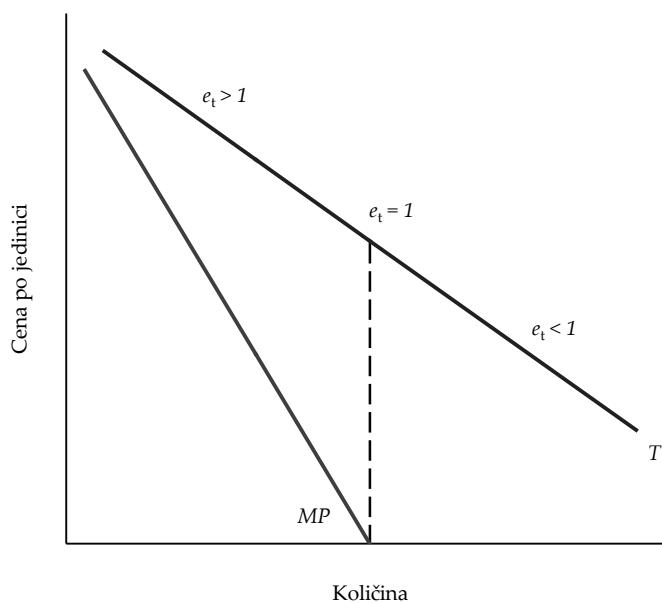
Pri tome, prema definiciji marginalnog, *marginalni prihod je dopunski prihod od prodaje jedne dopunske jedinice autputa.*

Za ilustraciju zakona maksimizacije profita, ponovo ćemo uzeti produkciju X i snimanje albuma (Tabela 65). Producija ima fiksne troškove od 2,000,000 dinara (radi lakšeg čitanja mi ćemo u daljim proračunima koristiti hiljade, odnosno isti broj predstavljen kao 2,000 hiljada). Producija može snimiti različiti broj albuma koji podrazumevaju različite ukupne troškove i različite ukupne prihode. Pretpostavili smo da maksimum koji produkcija može snimiti sa svim resursima iznosi devet albuma.

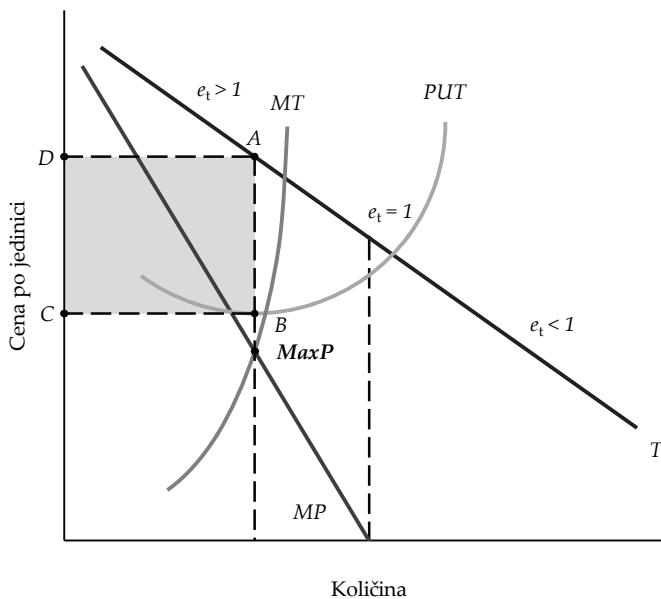
Tabela 65 prikazuje gubitak produkcije kod prva dva albuma, jer su troškovi veći od prihoda (u prvoj poziciji tabele, produkcija uopšte ne snima). Od četvrtog do šestog albuma profit raste i on je jednak za šesti i sedmi album. $MP = MT$ se javljaju kod snimanja sedmog albuma. I pored identičnog profita za šesti i sedmi album, produkcija će odlučiti da snima sedmi album, gde je $MP = MT$ zbog davanja prednosti proizvodnji veće količine.

Koristeći ponovo *krivu tražnje* kao orijentaciju za proračun prihoda (svaka tačka je proizvod količine i cene koje su korisnici gotovi da plate), kombinovaćemo je sa krivom MP koja, imajući u vidu elasticitet, ima vrednost $y = 0$ za $e_t = 1$ (jedinično elastičan) (Grafički prikaz 66).

Grafički prikaz 66
Krive tražnje i MP



Grafički prikaz 67
Tačka maksimizacije profit-a



Kada ih sada povežemo sa krivama prosečnih ukupnih troškova (PUT) i marginalnih troškova (MT), možemo na osnovu $MP = MT$ da odredimo količinu i cenu koja će produkciji doneti najveći profit (Grafički prikaz 67).

Ako napravimo analizu dobijenih ukrštanja, kao što smo rekli, za nas je bitna tačka u kojoj se kriva MP ukršta sa krivom MT , odnosno tačka koju smo označili sa $MaxP$ (maksimalan profit). Čitamo količinu proizvodnje koja odgovara toj tački, i izvodimo liniju koja za tu količinu treba da odgovara kvantitetu i ceni na *krivi tražnje* (u ovom slučaju tačka A). Pošto smo već prikazali da je profit jednak površini koja se formira u pravougaoniku $ABCD$, u kojem je B tačka koja odgovara istoj količini kod krive PUT , možemo proračunati maksimalni profit ($ABCD$) za date vrednosti prihoda i troškova.

Savršena konkurencija nasuprot monopola

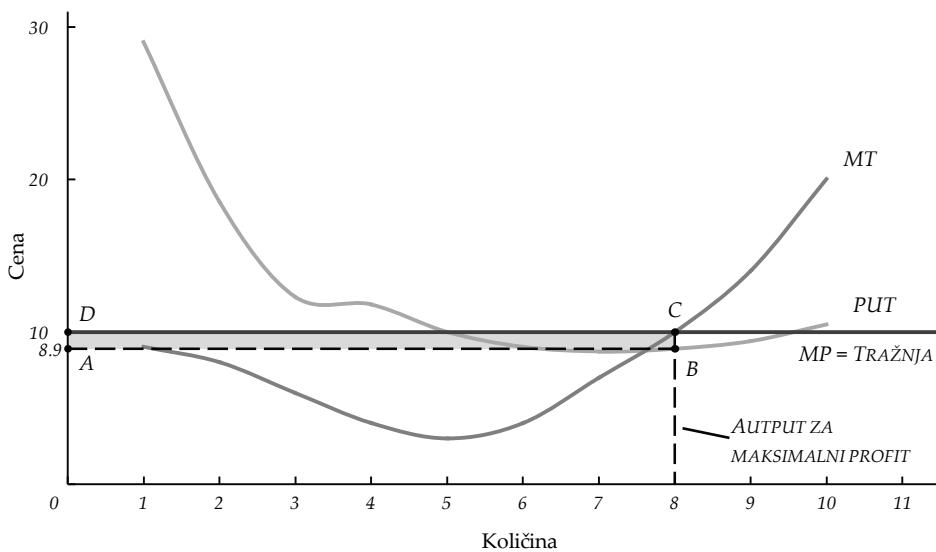
U delu o kom se razmatraju osnovni koncepti muzikonomije prikazali smo četiri tržišna modela, u kojima je, sa jedne strane, savršena konkurencija, a sa druge monopol. Pošto postoje razlike u maksimizaciji profita, predstavićemo obe situacije pretpostavljajući da naša produkcija X u jednom slučaju funkcioniše u tržišnom modelu savršene konkurencije (veliki broj produkcija, nediferenciran proizvod, odnosno usluga, ulazak bez problema, što je sve zajedno na određeni način karakteristično za globalno tržište), a u drugom kao monopol (što je ranije bila situacija u mnogim sredinama, a posebno kod nas sa postojanjem samo jedne produkcije). Upoređivanjem maksimizacije profita dobićemo sliku o stanju u ekstremima, prema tome i o celom međuprostoru.

Maksimizacija profita u savršenoj konkurenciji

Već smo utvrdili da je *kriva tražnje* u savršenoj konkurenciji postavljena na visinu cene kojoj se svi prilagođavaju. Količina tražnje po toj ceni je uslovno neograničena, odnosno ograničena kapacitetima svih proizvođača zajedno. Prema principima koji su bili primjenjeni do sada, možemo izraditi tabelu troškova i prihoda, i odrediti tačku u kojoj će biti ostvarena maksimizacija profita. Zato su nam opet potrebni i MP , PUT i MT . Proračun bi se odnosio na hipotetičku produkciju X koja prodaje pesme na internetu. Cene bi bile u dinarima, a sve vrednosti (i cena i količina) su u hiljadama, osim cena u drugoj koloni. Prema tome, ako produkcija X postavi 1,000 pesama na internetu u toku godine (količina 1, Tabela i grafički prikaz 68), cena za 1,000 pesama bi bila 10,000 dinara (cena 10, što odgovara ceni od 10 dinara po pesmi, odnosno imajući u vidu *krivu tražnje* u savršenoj konkurenciji, cenu za koju će tržište otkupiti bilo koju količinu). Vrednosti koje slede prate isti princip. U tabeli i grafičkom prikazu 68 zaokružili smo vrednosti na prvu decimalu.

Tabela i grafički prikaz 68
Maksimizacija profita za produkciju X u savršenoj konkurenciji

Količina pesama	Cena	UP	MP	UT	PUT	MT	Profit (UP – UT)
0				20			-20
1	10	10	10	29	29	9	-19
2	10	20	10	37	18.5	8	-17
3	10	30	10	43	12.3	6	-13
4	10	40	10	47	11.8	4	-7
5	10	50	10	50	10	3	0
6	10	60	10	54	9	4	6
7	10	70	10	61	8.7	7	9
8	10	80	10	71	8.9	10	9
9	10	90	10	85	9.4	14	5
10	10	100	10	105	10.5	20	-5



Čitajući i tabelu i grafički prikaz 68, $MP = MT$, kod količine 8 (odnosno 8,000) dobijamo maksimalni profit 9 (odnosno 9,000 dinara). Isti profit imamo i u poziciji za količinu 7, međutim po principu da preduzeće uvek želi da proda više, biramo poziciju u kojoj je $MP = MT$. Ponovo ukupni prihod je grafički prikazan u pravouganiku ABCD.

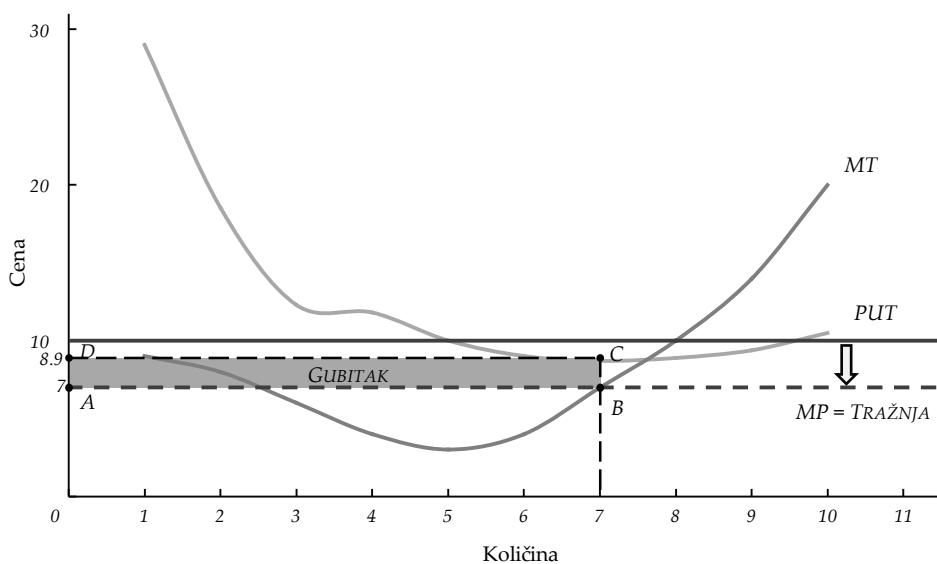
Zona gubitka

Pretpostavićemo da će se u konkurentnom tržištu cena pomeriti sa 10 na 7 dinara po pesmi. Ovo će promeniti odnos prihoda i troškova i imati direktni uticaj na profit produkcije. U tabeli i grafičkom prikazu 69, koji slede, napravili smo proračun ove situacije.

Tabela i grafički prikaz 69

Kratkoročni gubici

Količina pesama	Cena	UP	MP	UT	PUT	MT	Profit (UP – UT)
0				20			-20
1	7	7	7	29	29	9	-22
2	7	14	7	37	18.5	8	-23
3	7	21	7	43	12.3	6	-22
4	7	28	7	47	11.8	4	-19
5	7	35	7	50	10	3	-15
6	7	42	7	54	9	4	-12
7	7	49	7	61	8.7	7	-12
8	7	56	7	71	8.9	10	-15
9	7	63	7	85	9.4	14	-22
10	7	79	7	105	10.5	20	-26



I tabela i grafički prikaz 69 pokazuju da u ovom slučaju produkcija X sve vreme stvara gubitak. Međutim, gubitak je najmanji u tački gde je $MP = MT$, odnosno 12 (hiljada). I u ovom slučaju površina ABCD prikazuje razliku između UP i UT .

Postavlja se pitanje koja će biti najniža cena po kojoj bi naša produkcija X bila zainteresovana za postavljanje pesama na internet. To nas dovodi do *tačke pokrića* (engl. break-even, prevodi se i kao tačka rentabilnosti, jer ispod te tačke preduzeće počinje da stvara gubitke).

Tačka pokrića: cena koja je najniža na krivi prosečnih ukupnih troškova (PUT).

U ovoj tački krive PUT cena još pokriva sve troškove, uključujući i cenu šanse, drugim rečima ostvaruje *nulti ekonomski profit*. U suštini, *tačka pokrića* otkriva da su prihodi i troškovi isti, odnosno razlika je jednaka nuli. Posle najniže cene po kojoj bi organizacija proizvodila, postavlja se i pitanje koja je cena u kojoj bi organizacija prestala sa proizvodnjom.

Tačka prekida (engl. shutdown price): minimalna tačka krive prosečnih varijabilnih troškova (PVT).

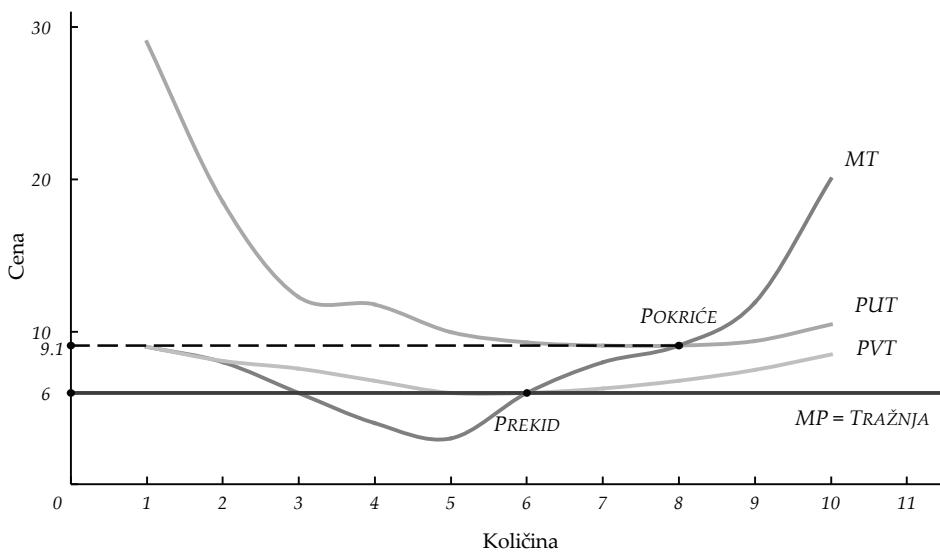
U sledećoj tabeli i grafičkom prikazu 70, tačka prekida odgovara količini od 6 albuma u kojoj su najniži prosečni varijabilni troškovi (6 hiljada). Ujedno, u istoj tački se sekut MP i MT (pošto je marginalni prihod po albumu konstantan upravo zbog tržišta savršene konkurenčije). Sa ovim prihodima produkcija X ne bi mogla da opstane. Isprekidanom linijom smo označili nivo cene (9.1 hiljada) u kojem bi mogla da se postigne *tačka pokrića*. U toj tački, odnosno ceni, $MP = MT = PUT$, odnosno ne bi postojala razlika između vrednosti MT i PUT koja određuje profit preduzeća, pa prema tome ostvaren bi bio *nulti ekonomski profit*.

U osnovi ovo ukazuje da organizacija može kratkoročno da funkcioniše u ovom međuprostoru zbog delimičnog pokrivanja fiksnih troškova, i pored gubitaka. S druge strane, ceo sistem proračuna o dobitnim i gubitnim granicama u muzičkom biznisu postaje još komplikovaniji zbog karaktera muzičkih dobara koji su u osnovi diskretne varijable (ne možemo kupiti 2.4 pesme).

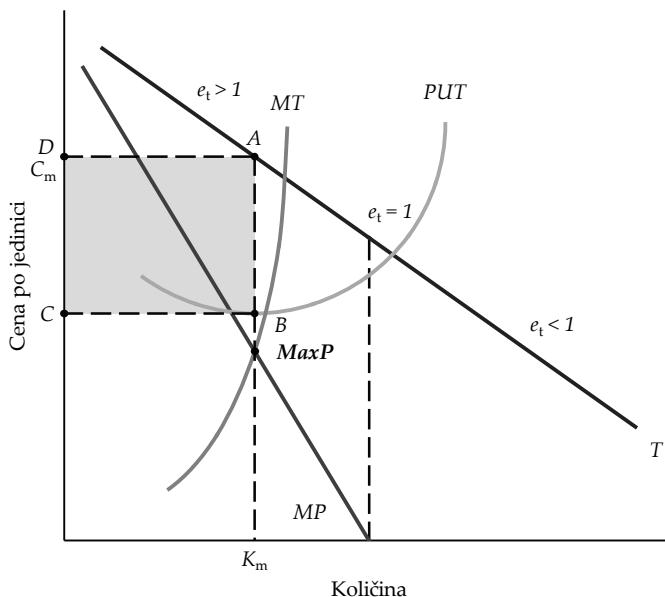
Svi zaključci su bili izvedeni na osnovu kratkoročnih cena. Dugoročna situacija za preduzeće koje je u veoma konkurentnom okruženju i u kojem može da se pomera i ekvilibrijum zbog promena i u tražnji i u ponudi može da donese povoljnije ili nepovoljnije cene za njegove proizvode i usluge.

Tabela i grafički prikaz 70
Tačke pokrića i prekida

Količina albuma	Cena	UP	MP	UT	PUT	PVT	MT	Profit (UP – UT)
0				20				-20
1	6	6	6	29	29	9	9	-23
2	6	12	6	37	18.5	8.1	8	-25
3	6	18	6	43	12.3	7.6	6	-25
4	6	24	6	47	11.8	6.8	4	-23
5	6	30	6	50	10	6	3	-20
6	6	36	6	56	9.3	6	6	-20
7	6	42	6	64	9.1	6.3	8	-22
8	6	48	6	73.1	9.1	6.8	9.1	-25.1
9	6	54	6	85	9.4	7.5	11.9	-31
10	6	60	6	105	10.5	8.5	20	-45



Grafički prikaz 71
Tačka maksimizacije profita monopolija

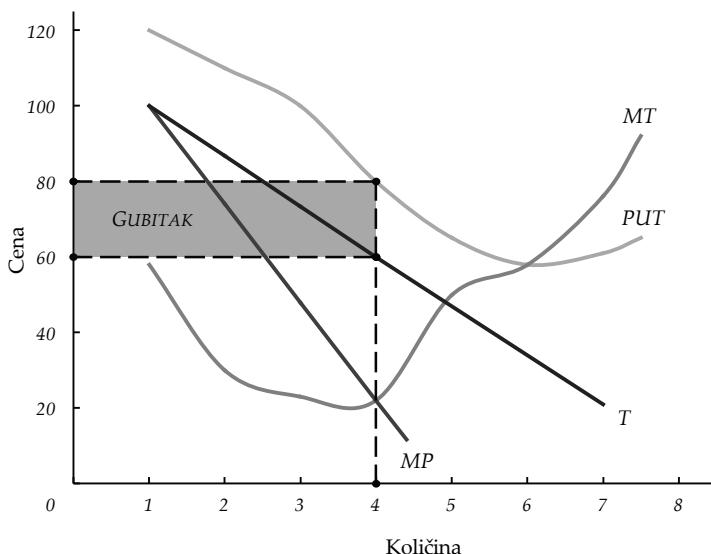


Monopolistička kriva tražnje

Monopolistička kriva tražnje se razlikuje od krive savršene konkurenčije jer sadrži različite delove elasticiteta tražnje. U njoj se cena menja prema količini tražnje. Prema tome *kriva tražnje* je jednaka prosečnom ukupnom prihodu. Ove situacije već smo pokazali u diskusiji oko profita i odnosu krive tražnje i profita, tako da ćemo ponovo prikazati isti grafički prikaz (71). Tako, osnovna razlika sa savršenom konkurenčijom je u odvajanju krive marginalnog prihoda (MP) koja se kod savršene konkurenčije poklapala sa krivom tražnje.

Ponovo primjenjujući princip $MP = MT$, možemo doći do vrednosti maksimalnog profita. Sve dok je *PUT* ispod krive tražnje, organizacija će raditi sa profitom. Ako kriva ukupnih troškova nadmaši krivu tražnje, onda organizacija stvara gubitke (Grafički prikaz 72).

Grafički prikaz 72
Gubici muzičkog biznisa u monopolu



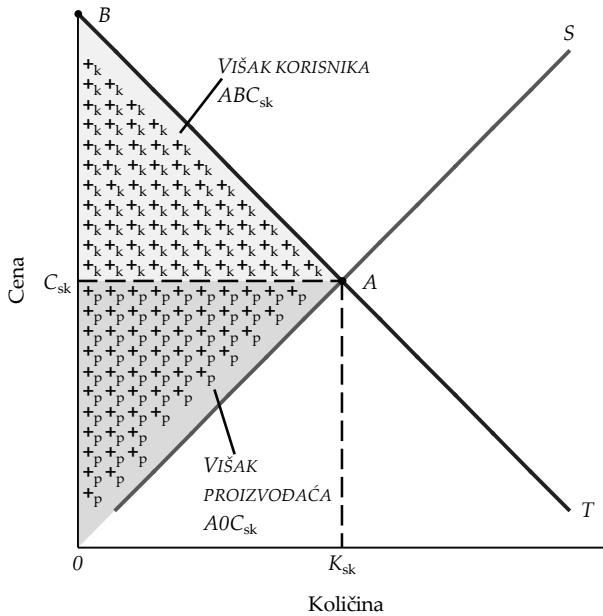
Upoređenje savršene konkurenčije i monopolija

Osnovna razlika između muzičkih preduzeća koja funkcionišu u savršenoj konkurenčiji i u monopolu je cena koju ona izaberu. U savršenoj konkurenčiji to je cena tržišta i zarada normalnog profita, dok u monopolu preduzeće određuje cenu koju će mu doneti profit iznad normale.

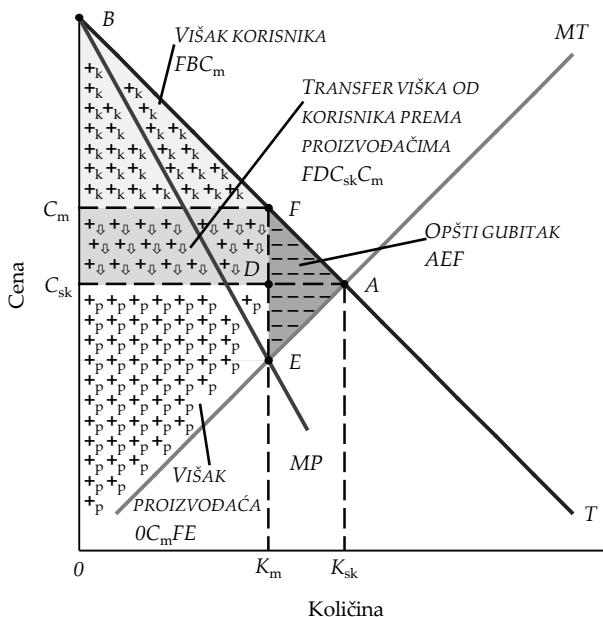
Grafički prikazi 73 će nam pomoći da odredimo šta se dobija, a šta gubi u savršenoj konkurenčiji i monopolu. U savršenoj konkurenčiji cena je određena ekvilibrijumom u tački A i po toj ceni postoji neograničena tražnja (što smo pokazali u grafcima savršene konkurenčije). U takvoj situaciji pojavljuje se višak kod korisnika u trouglu ABC_{sk} , jer korisnici dobijaju više proizvoda u odnosu na sve tačke iznad A u krivi tražnje (za veću cenu bi dobili manje proizvoda i usluga). Ispod linije AC_{sk} je višak proizvođača koji prodaje najveći deo proizvoda i usluga po najpovoljnijoj ceni, jer sve tačke na krivi ponude ispod A znače manje cene i manju količinu proizvoda, prema tome trougao AOC_{sk} označava višak proizvođača.

U situaciji monopolija, preduzeće bira tačku F kao cenu i količinu, jer se ona odnosi na tačku E koja donosi proizvođaču maksimalni profit (u njoj MP je jednak MT). Nova cena C_m (cena monopolija) u odnosu na cenu C_{sk} (cena savršene konkurenčije) je veća i stvara novi veći višak kod proizvođača (ukupni

Grafički prikaz 73
Višak u savršenoj konkurenciji i u monopolu i opšti gubitak
SAVRŠENA KONKURENCIJA



MONOPOL



višak proizvođača je površina OC_mFE , a novi dopunski višak je površina $C_{sk}C_mFD$, i manji višak u odnosu na savršenu konkureniju kod korisnika (trougao FC_mB). Prema tome, pravougaonik $C_{sk}C_mFD$ predstavlja višak koji je prenesen od korisnika proizvođaču. Ono što je posebno važno u situaciji monopola je javljanje trougla AEF koji je gubitak za obe strane (zbog toga smo u ovom grafičkom prikazu postavili i cene i količine iz savršene konkurenije, odnosno C_m i C_{sk} , i K_m i K_{sk} da bi se videli gubici na obe strane). Ovaj gubitak se naziva *opšti gubitak* (engl. deadweight loss) jer *redukcija korisničkog viška ne dovodi do odgovarajućeg rasta profita kod proizvođača*. *Opšti gubitak* se kao kategorija javlja kada se monopolizira preduzeće koje je radilo u uslovima savršene konkurenije, tako da se ovaj trošak tretira kao *društveni trošak*, jer nema transfera viška ni na jednoj strani.

Ovo upoređenje smo uradili da bismo pokazali prednosti i efikasnosti preduzeća koja rade u tržišnom modelu savršene konkurenije. U suštini, monopolска pozicija preduzeća nije prednost, jer korisnici mogu smanjiti tražnju zbog nedovoljnog budžeta, i troškovi preduzeća mogu biti veći zbog pasivizacije i smanjenja nivoa efikasnosti (kao u slučaju kada *PUT* su iznad krive tražnje).

Tržište resursa

Tržište proizvoda i usluga je rezultat potrebe domaćinstava, preduzeća i javnog sektora za dobrima. Korisnici formiraju *tražnju*, a proizvođači dobara *ponudu*. Kao što korisnici imaju potrebu za dobrima, i proizvođači imaju potrebu za resursima, ali ne zbog njih (resursa) samih nego zbog proizvodnje dobara koja se ne mogu ostvariti bez resursa. Zato su resursi i nazvani faktori proizvodnje, a tražnja resursa se naziva *izvedena tražnja*.

Izvedena tražnja: tražnja koja proizlazi iz onoga što resursi mogu da proizvedu, a ne tražnja njih samih.

Ova finesa u tretmanu *tražnje* se odnosi na razlikovanje *potreba*. Potrebe za proizvodima i uslugama su bazirane na *ljudskim potrebama*, i proizvodi i usluge direktno učestvuju u njihovom zadovoljavanju. Potreba za resursima se odnosi na potrebu stvaranja proizvoda i usluga, kojima treba da se zadovolje ljudske potrebe.

Pošto resurse poseduju domaćinstva, sada imamo obrnutu poziciju prodavaca i kupaca: domaćinstva prodaju, a preduzeća i javni sektor kupuju resurse. Već smo na početku, u poglavju o konceptima, naglasili da za tri resursa ima i odgovarajuće naknade: renta za zemlju, plate za rad i interes za kapital. Većina zakona tražnje i ponude koji su bili navedeni u tržištu proizvoda i usluga, sa određenim modifikacijama i novim odnosima onih koji *traže* i onih

koji nude, važi i u području tržišta resursa. Tako zakoni o tražnji i ponudi imaju samo nove igrače. Orkestri traže muzičare za svoj sastav, a muzičari nude svoj rad na tržištu resursa. Ukoliko je cena muzičara niža, orkestri će biti zainteresovani da angažuju veću količinu muzičara i time postignu kvalitetniji proizvod i uslugu svog ansambla. Ukoliko je cena muzičarskog rada veća, muzičari će biti zainteresovani da rade više (što je karakteristično za velika solistička imena, koja imaju ispunjen i veoma naporan kalendar).

U ovom smislu, pomeranje krive tražnje resursa je ponovo rezultat determinanata van cene koje su sada prilagođene ovim karakteristikama:

- ceni proizvoda i usluga za koje će biti korišćeni resursi
- produktivnosti resursa
- broju kupaca resursa
- cenama zamenskih i komplementarnih resursa
- količini ostalih resursa.

Ansambl angažuju poznata imena i podižu cene karata. Angažovanje kvalitetnog dirigenta, koji ume da pripremi teška dela, pomera krivu tražnje. Poznata imena su sve vreme u fokusu producenata. Cene ostalih tenora (kao zamena, odnosno zamenski proizvod ili usluga) utiču na tražnju, a angažovanje jednog popularnog umetnika koji bira u kom će prostoru nastupiti pomera tražnju komplementarnih resursa.

Na isti način se dešavaju i pomeranja krive ponude resursa. Pri tome uvek moramo imati u vidu i cenu šanse, koja je posebno izražena u području svih kreativnih, umetničkih i, u našem slučaju, muzičkih profesija. Muzičari mogu da se odreknu beneficija mirnog života i života sa porodicom i da se odluče za napore, rizike i uzbuđenja koja nosi cena šanse muzičkih turneja. Ponuda može da se poveća ili smanji ako se promeni ukus, broj ponudivača i cena ostalih korišćenja istog resursa. Ako popularnost određenog žanra raste zbog promene ukusa (na primer, hip hop) poveća će se ponuda repera na tržištu. Upotreba baletskih igrača kao pridruženi elemenat javnih nastupa u popularnim žanrovima, može uticati na promenu ponude baletskih igrača za klasični balet.

Osnove elasticiteta cene tražnje funkcionišu na isti način i na tržištu resursa. Imajući u vidu da su resursi namenjeni proizvodnji, elasticitet dobija određene specifičnosti. Elasticitet cene tražnje resursa zavisi od:

- elasticiteta cene tražnje proizvoda i usluga za koje će biti korišćeni resursi
- proporcije troškova za resurse u ukupnim troškovima
- broja zamenskih resursa
- vremena koje стоји на raspolaganju za angažovanje resursa.

Internet tržište pesama je veoma osjetljivo (elastično) na promene cena pesama koje se nude. To će uticati i na elasticitet muzičkih produkcija koje koriste ljudske resurse (kompozitore, aranžere, muzičare), ali i fizički prostor i kapital za proizvodnju pesama koje one nude na internetu. Cena angažovanja

resursa isto tako utiče na elasticitet cene tražnje. Ako, na primer, cena iznajmljivanja koncertnog prostora zahvata veći deo troškova (na primer, 70% svih troškova), onda će elasticitet cene tražnje tog prostora rasti. Ako uz to u gradu postoji i drugi prostor (zamenski) sa manjom cenom, on će biti faktor koji će uticati na elasticitet cene tražnje koncertnog prostora. Na kraju, vreme koje stoji na raspolaganju utiče podjednako na elasticitet: angažovanje umetnika koji su u trenutku na vrhu popularnosti deluje na *neelastičnost cene tražnje* – festival će platiti cenu koju određuju njihovi zastupnici.

Područje elasticiteta ponude resursa uvodi i termin *ekomska renta*.

Kada resurs ima savršeno neelastičnu krivu ponude, onda se plaćanja ili zarade nazivaju ekomska renta. Kada resurs ima savršeno elastičnu krivu ponude, onda se njegova plaćanja ili zarade nazivaju transfer zarada. Prema tome: ekomska renta je deo zarade iznad transfera zarada; transfer zarade je deo ukupne zarade zbog održavanja resursa u njegovoj sadašnjoj upotrebi.

U tom smislu, ako želimo da naručimo delo jednog kompozitora a njegova ponuda je neelastična, odnosno jednu pesmu piše isključivo za 100,000 dinara, a u elastičnoj ponudi ta pesma bi bila ponuđena za 50,000 dinara, razlika od 50,000 dinara je ekomska renta.

Dalje posmatranje tražnje i ponude resursa dovodi do uspostavljanja ekvilibruma i podova i plafona. Pošto potpuno isti principi vladaju u oba tržišta (proizvoda i usluga, i resursa), da se ne bismo ponavljali, izostavljamo razmatranje ovog pitanja.

Marginalni prihod proizvoda i marginalni trošak faktora

Tržište proizvoda i usluga je ostvarivalo maksimizaciju profita u tački gde je $MP = MT$. Da bi se izvele adekvatne kategorije u tržištu resursa, koriste se marginalne vrednosti proizvoda koji su rezultat korišćenja tih resursa. Tako dobijamo nove kategorije *marginalni prihod proizvoda MPP* (engl. marginal revenue product *MRP*) i *marginalni trošak faktora MTF* (engl. marginal factor cost *MFC*), pri tome faktor je sinonim koji se koristi umesto resursa (faktori proizvodnje = resursi). Na ovoj osnovi, u području tržišta resursa maksimizacija profita nastaje u tački $MPP = MTF$.

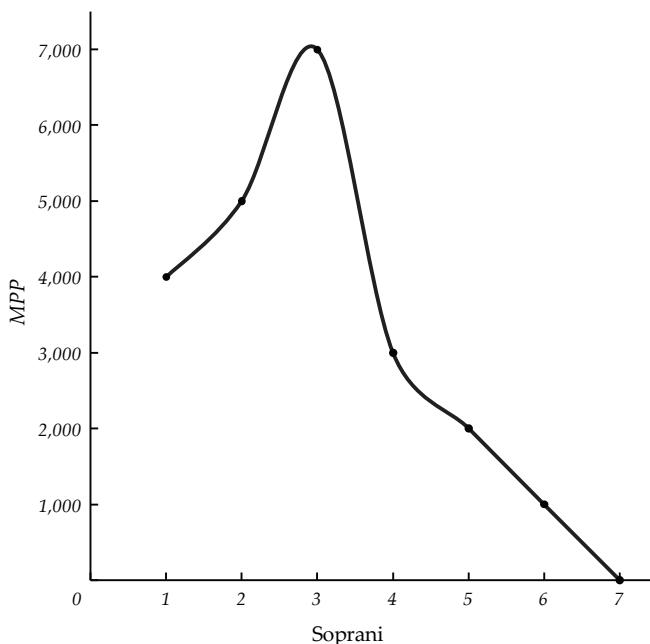
MPP u ovoj situaciji je jednak proizvodu marginalnog prihoda (MP) i marginalnog fizičkog proizvoda MFP .

$$MPP = MP \times MFP$$

MPP: vrednost dopunskog autputa koji može da se proizvede korišćenjem dopunske jedinice resursa; vrednost dopunskog resursa za preduzeće.

Tabela i grafički prikaz 74
Marginalni prihod proizvoda

K soprana	K predstava	MFP	Prihod po predstavi	UP	MP	MPP $MP \times MFP$
1	4	4	1,000	4,000	1,000	4,000
2	9	5	1,000	9,000	1,000	5,000
3	16	7	1,000	16,000	1,000	7,000
4	19	3	1,000	19,000	1,000	3,000
5	21	2	1,000	21,000	1,000	2,000
6	22	1	1,000	22,000	1,000	1,000
7	22	0	1,000	22,000	1,000	0



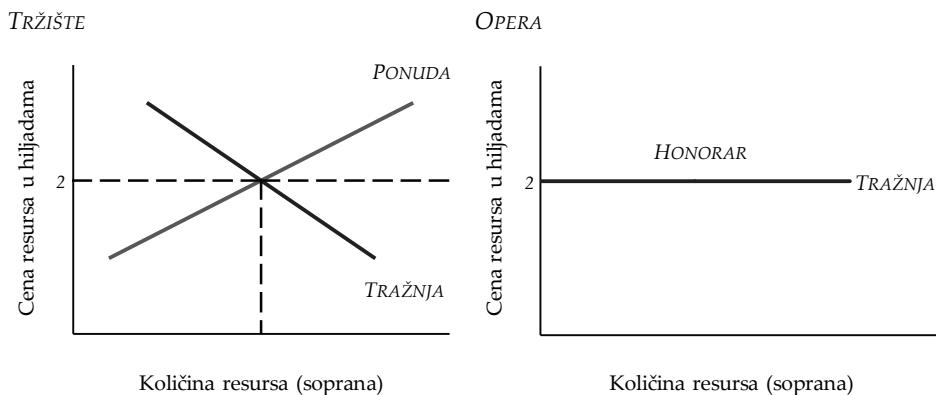
Pravilo *opadanja marginalnog prihoda* javlja se i u tržištu resursa kao *opadanje marginalnog prihoda proizvoda*.

Naš primer sadrži angažovanje soprana u hipotetičkoj operi X (Tabela i grafički prikaz 74).

Ako kompanija angažuje jednog soprana, može da izvodi (proizvodi) četiri predstave mesečno. Prihod po predstavi bi bio 1,000 dinara. Ukupni prihod opere bi bio 4,000 dinara. Prema formuli *MPP* bi bio:

$$1,000 \text{ dinara (} MP \text{)} \times 4 \text{ (} MFP \text{)} = 4,000 \text{ dinara (} MPP \text{)}$$

Grafički prikaz 75
Cena resursa u savršenoj konkurenciji



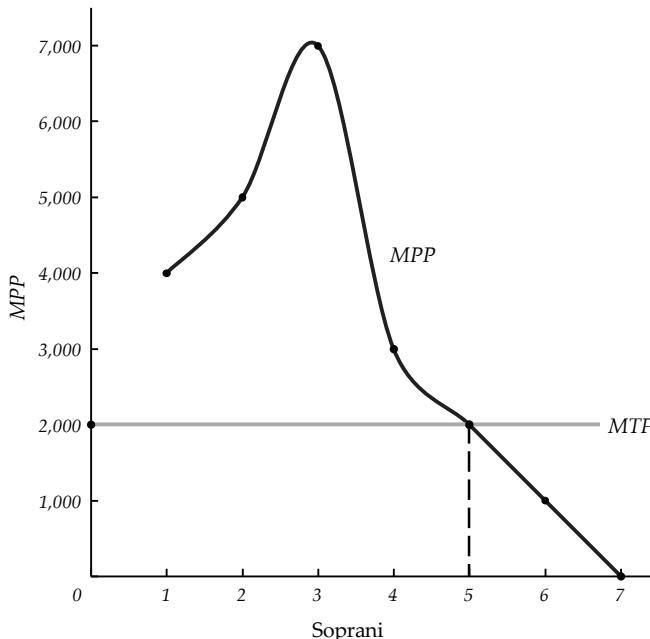
Ako se dopunski angažuje još jedna jedinica resursa, odnosno još jedan sopran onda opera može kombinacijom od dva soprana da priredi devet predstava, čime se MFP podiže na pet, pošto je marginalni prihod konstantan (1,000 dinara), $MPP = 5,000$ dinara. MPP raste do angažovanja tri soprana, posle čega MPP opada, jer gomilanje soprana ne povećava broj predstava, dovodeći u jednom trenutku do maksimuma predstava koje mogu da se organizuju u mesecu, bez obzira na to koliko sopran angažujemo.

Sledeća važna komponenta su troškovi sa kojima će se suočiti opera u angažovanju dopunskih jedinica soprana. Već smo naveli da ih nazivamo MTF . Kao što smo videli i u slučaju tržišta proizvoda i usluga, i u slučaju tržišta resursa različiti modeli tržišta dovode do suštinskih razlika u ostvarivanju profita.

U modelu *savršena konkurenca* polazimo od tržišne cene resursa (Grafički prikaz 75). Da bi do nje došli ponovo tražimo ekvilibrijum tražnje i ponude soprana. Ekvilibrijum daje cenu honorara po kojoj mogu (teorijski, jer u praksi nećemo stići do te situacije), da se dobiju neograničene količine soprana. Ta hipotetička cena u ovom slučaju je 2,000 dinara.

Pošto je maksimizacija profitu u tački $MPP = MTF$, spajanjem krive MPP i MTF (tražnja) dobijamo količinu tražnje po ceni od 2,000 dinara, u kojoj će angažovanje resursa doneti maksimalni profit operi (u ovom slučaju pet soprana) (Grafički prikaz 76).

Grafički prikaz 76
Angažovanje resursa u savršenoj konkurenciji



Monopsonist

Trжиšte resursa može da se suoči sa situacijom u kojoj postoji samo jedno preduzeće koje ima potrebe za resursom. Takvo preduzeće se naziva *monopsonist*.

Monopsonist: jedino preduzeće koje ima potrebe za resursom.

U muzičkoj kulturi ovo je čest slučaj. U jednoj državi ili u jednom gradu može da postoji samo jedna opera ili jedna filharmonija.

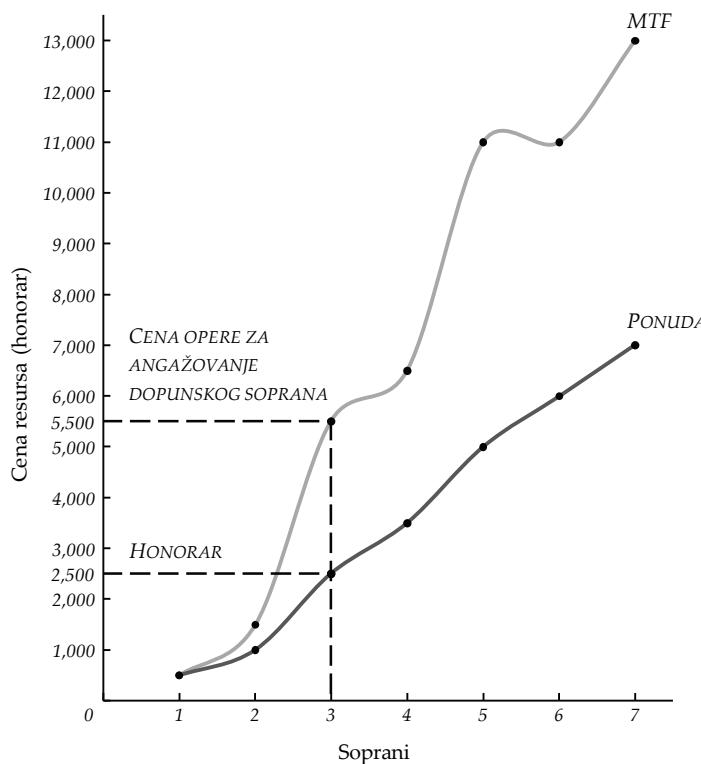
Zbog njegove specifične pozicije prividno izgleda da je monopsonističko preduzeće u privilegovanoj poziciji. Međutim, realno njegova pozicija u tražnji resursa zavisi od količine resursa koji su mu potrebni. Ako je, na primer, operi potreban samo jedan sopran, a ponuda je velika, ona će smanjiti cenu za angažman soprana na hipotetičkih 500 dinara (Tabela i grafički prikaz 77). Međutim, potreba za drugim sopranom, podiže cenu na 1,000 dinara, koju će tražiti oba soprana. Na taj način *ukupni trošak faktora (UTF)* raste na 2,000 dinara, dok *MTF* raste na 1,500 dinara. Angažovanje trećeg soprana podiže i dalje cenu

uslovno na 2,500 dinara po sopranu (sve manje soprana) što znači: $UTF = 7,500$ i $MTF = 5,500$ dinara.

Pošto kriva MTF raste više od krive ponude (kriva ponude je jednaka količini soprana i honorara po sopranu), MTF će biti iznad krive ponude. Tabela 77 pokazuje da će monopsonistička firma birati područje u kojem su

Tabela i grafički prikaz 77
Angažovanje resursa kod monopsoniste

K soprana	K predstava	MFP	Prihod po predstavi	UP	MP	MPP	Honorar po predstavi	UTF	MTF
1	4	4	1,000	4,000	1,000	4,000	500	500	500
2	9	5	1,000	9,000	1,000	5,000	1,000	2,000	1,500
3	16	7	1,000	16,000	1,000	7,000	2,500	7,500	5,500
4	19	3	1,000	19,000	1,000	3,000	3,500	14,000	6,500
5	21	2	1,000	21,000	1,000	2,000	5,000	25,000	11,000
6	22	1	1,000	22,000	1,000	1,000	6,000	36,000	11,000
7	22	0	1,000	22,000	1,000	0	7,000	49,000	13,000



MTF manji od MPP , odnosno najveći MPP (u ovom slučaju za tri sopрана), jer posle toga se povećavaju MTF , a MPP opadaju, profit firme se smanjuje i na kraju javljaju se gubici. Ovakvi odnosi MPP i MTF određuju ponašanje monopsonističkog preduzeća.

Prema tome, ako uporedimo ponašanje kupaca resursa u tržištu resursa savršene konkurenциje i u tržištu gde postoji samo jedno preduzeće – u tržištu resursa savršene konkurenциje preduzeće plaća MPP , dok monopsonist plaća manje od MPP (odnosno MTF su manji od MPP). Tabela jasno pokazuje zašto proizvođač bira treću poziciju (i prva i druga pozicija MTF je manja od MPP) – profit najveći u toj poziciji ($UP - UTF$).

Razume se, mi smo koristili hipotetičke primere svedene na jedan faktor, *ceteris paribus*. Uobičajeno, opera traži i druge soliste (tenore, altove, basove), muzičare za orkestar, horiste, scenske i druge radnike. Menadžment će prema svim resursima ponovo primeniti isti pristup relacije troškova i prihoda pri čemu *i poslednji dinar potrošen na resurse mora da donese isti MPP bez obzira na resurs*.

Kada preduzeće posluje u savršenoj konkurenциji, cena je jednak marginalnom prihodu ($C = MP$). Onda MPP može da se izradi i kao $MPP = C \times MFP$. Ekonomisti ovu jednačinu označavaju i kao vrednost marginalnog proizvoda VMP , čime se pravi razlika od MPP .

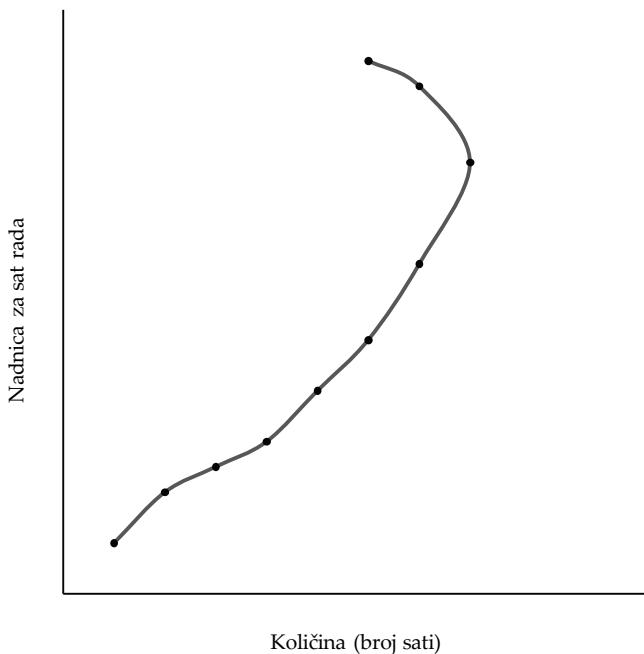
Tržište rada

U našem daljem razmatranju tržišta resursa izdvojili smo tržište rada u kojem se javlja većina muzičkih umetnika. Svakako i ostale komponente resursa, a posebno tržište kapitala, koje ima svoje reperkusije u radu muzičkih organizacija, od posebnog su značaja za muzičkog menadžera i uopšte poslovanje muzičkih preduzeća. Razumevanje interesa, kamatnih stopa, kredita itd. – oblasti su kojima muzički menadžer treba da vlada da bi mogao uspešno da rukovodi muzičkom organizacijom. U tom smislu, od posebne pomoći treba da bude računovođa koji treba da daje naznake posebno o pitanjima angažovanja kapitala.

Za područje muzičke kulture posebno je interesantna razmena rada i dokolice. Već smo pomenuli da ovo pitanje prati rasprave o muzici još od njenih samih početaka. Aristotel uvodi problem dokolice kao korisno ispunjavanje slobodnog vremena slobodnog čoveka (koji ne mora da radi, odnosno da razmenjuje svoj rad za zadovoljavanje potreba).²⁵ Posmatrano sa naše ekonomske tačke gledišta, cena šanse rada je *dokolica* (slobodno vreme). Pošto današnja kultura ceni ljude koji rade i koji zarađuju, postavlja se pitanje

²⁵ V. D. Bužarovski, *Istorija estetike muzike*, op. cit., 35.

Grafički prikaz 78
Okretanje unatrag krive ponude rada



do kog nivoa su ljudi gotovi da menjaju svoje slobodno vreme da bi radili i zarađivali.

Ekonometrijskim istraživanjima je utvrđeno da *kriva ponude rada ima karakteristično okretanje unatrag* (Grafički prikaz 78), pošto pojedinac razmenjuje slobodno vreme sa radom sve do tačke kada dostigne dovoljno visoku naknadu za rad. Tada počinje da radi manje i *uživa više*, jer slobodno vreme vrednuje više od zarade.

Kako što smo već pomenuli, menadžment, ekonomija i marketing razmatraju iste ili slične teorijske probleme, ali iz različitih uglova. Tako, na primer, problem razlike u platama, o kom smo govorili u delu o menadžmentu, ovde ima svoju ekonomsku dimenziju, jer je sastavni deo proračuna prihoda i troškova. *Radni sat* može da se razlikuje kod različitih poslova i da bude niži ili viši prema tome da li se javljaju rizici na poslu, da li su uslovi teži itd. Isto tako, investicija pojedinca u poboljšanje znanja i veština obrazovanjem, obukom i treningom izdvaja se kao posebna ekonomska kategorija – *ljudski kapital*.

Ljudski kapital: veštine i treninzi koje se stiču kroz obrazovanje i obuku na radnom mestu.

Muzički poslovi koji traže visok stepen specijalizacije traže i velika ulaganja u ljudski kapital, sa rizikom da se povratak ulaganja ne realizuje. I pored toga, pojedinci ulažu mnogo vremena (muzičko obrazovanje traje i više od 15 godina) i napornog rada (cena šanse) da bi dostigli nivo koji traži profesija.

Različite organizacije, i u tom smislu i muzičke, mogu imati različitu politiku prema zaposlenima. Na primer, *starosni profil zarade* ukazuje na različit nivo plata mlađih i starijih zaposlenih na istim poslovima. Iskustvo podiže nivo zarade i pored izvršavanja istih radnih zadataka. Instrumentalista koji počinje da radi u orkestru imaće manju platu od kolega koji imaju dugo radno iskustvo u orkestru. Prevedeno na ekonomski termine, *radnici primaju manje od MPP u početku rada u preduzeću i više od njihovog MPP u kasnijim godinama*. Isto tako *zvezde*, nešto što je veoma karakteristično za muzički biznis, zarađuju mnogo više (*efekat superzvezde*, engl. superstar effect), bez obzira na to što se njihov radni doprinos ne razlikuje od doprinosa ostalih zaposlenih.

Ostala pitanja resursa

Bilateralni monopol je situacija kada je monopsonistički kupac resursa suočen sa monopolskim prodavcem.

Deo ekonomista u zapadnim zemljama, posebno SAD, smatra da su sindikati rezultat monopsonizma. Osobito u SAD veoma su aktivni sindikati muzičara koji diktiraju nivo kompenzacije resursa. Kao rezultat pregovora se javljaju *kolektivni ugovori* u kojima se preciziraju uslovi rada, trajanje radnog vremena, minimalne plate itd.

Kao što smo pomenuli, veliki deo pitanja tržišta resursa ostaje van domena i funkcije ove knjige. U ovom smislu, pitanja kapitala, koji se izdvaja od ostala dva resursa – zemljišta i rada, tretiraju se i kao pitanja *kapitalnih dobara*, onih koja mogu da se oplodjuju i povećavaju. Kapital se dalje deli na *realni* i *finansijski kapital*, pri čemu se *realni kapital* naziva i *realna imovina* (građevinski objekti, oprema, zalihe), dok *finansijski kapital* (novčani krediti, akcije, obveznice, komercijalni zapisi) predstavlja kapital koji vlasniku donosi prihod. Kao i tržište rada, postoji i *tržište kapitala*. U njemu se javljaju *kamate*, kao nadoknada za upotrebu novca, i *kamatne stope* kao trošak pozajmljivanja novca koji se određuje na godišnjem nivou.

Kod realne imovine javlja se i *amortizacija* kao *pad monetarne vrednosti sredstava za proizvodnju* zbog korišćenja ili trošenja. Amortizacija je veoma važan faktor u računovodstvu, jer daje pravu sliku ukupnih kapitalnih dobara. Pored amortizacije, javlja se i *obezvredenje* (engl. impairment) imovine zbog uticaja drugih faktora, kao na primer, *zastarelosti*.

U ovom smislu svi resursi mogu da budu *obnovljivi* (punjenje vodenih rezervoara zbog kiša) ili *potrošni* (na primer, nafta, gas itd.).

Na kraju, ekonomска пitanja tržišta resursa su duboko povezana sa pitanjima svojine. Svi konflikti čovečanstva su rezultat preuzimanja ili zaštite svojine. Bez resursa nema proizvodnje, a bez proizvodnje nema zadovoljenja ljudskih potreba. Ovime se zatvara ekonomска prizma posmatranja kruga tržišta i formiranja cene. Ekonomija iz svog ugla redukuje pitanja na ekonomске faktore ne ulazeći dalje u kauzalnost koja je do njih dovela, ili u njihov sistem estetskih ili moralnih vrednosti. U ovom smislu potpuno novi ugao posmatranja donosi sledeća disciplina – marketing.

MARKETING I MUZIKONOMIJA

Kao posebna organizacijska aktivnost, marketing preuzima deo postupaka koji se koriste u menadžmentu, oslanja se na ekonomske proračune troškova i prihoda, ali i gradi svoje metode preuzimajući znanje i iskustvo iz više teorijskih i praktičnih disciplina. Komplementarnost marketinških istraživanja sa ekonometrijskim, sociometrijskim i psihometrijskim istraživanjima doprinosi uzajamnosti u razvitu i usavršavanju istraživačkih tehnika i statističke obrade podataka. Ono što razlikuje marketing od drugih ekonomskih i menadžerskih disciplina je veliki značaj kreativnosti. Marketing je po prirodi kreativna disciplina, a delovi promotivnog miksa marketinga mogu ravnopravno da se takmiče sa bilo kojim umetničkim proizvodom ili uslugom. U uvodnom delu smo pomenuli da je muzika dvojno povezana sa marketingom: i kao proizvod i usluga marketinških aktivnosti (razmena dobara), ali i kao veoma važan sastavni deo promotivnog miksa (muzika u reklami). Zato je ovo područje muzikonomije od posebne važnosti i u teorijskom, i u praktičnom smislu. U ovom delu ćemo obraditi četiri osnovna P marketinga: razvijanje proizvoda i usluga, strategiju cena, distribuciju proizvoda i usluga, i njihovu promociju. Kao i u menadžmentu, marketinške aktivnosti počinju sa planiranjem i odlučivanjem.

Planiranje i odlučivanje

Osnova marketinškog plana je iskaz o misiji i organizacijskim ciljevima. Oni su fundament i polazna tačka marketinškog planiranja.

Marketinški plan: dokument koji važi kao vodič za marketinškog menadžera.

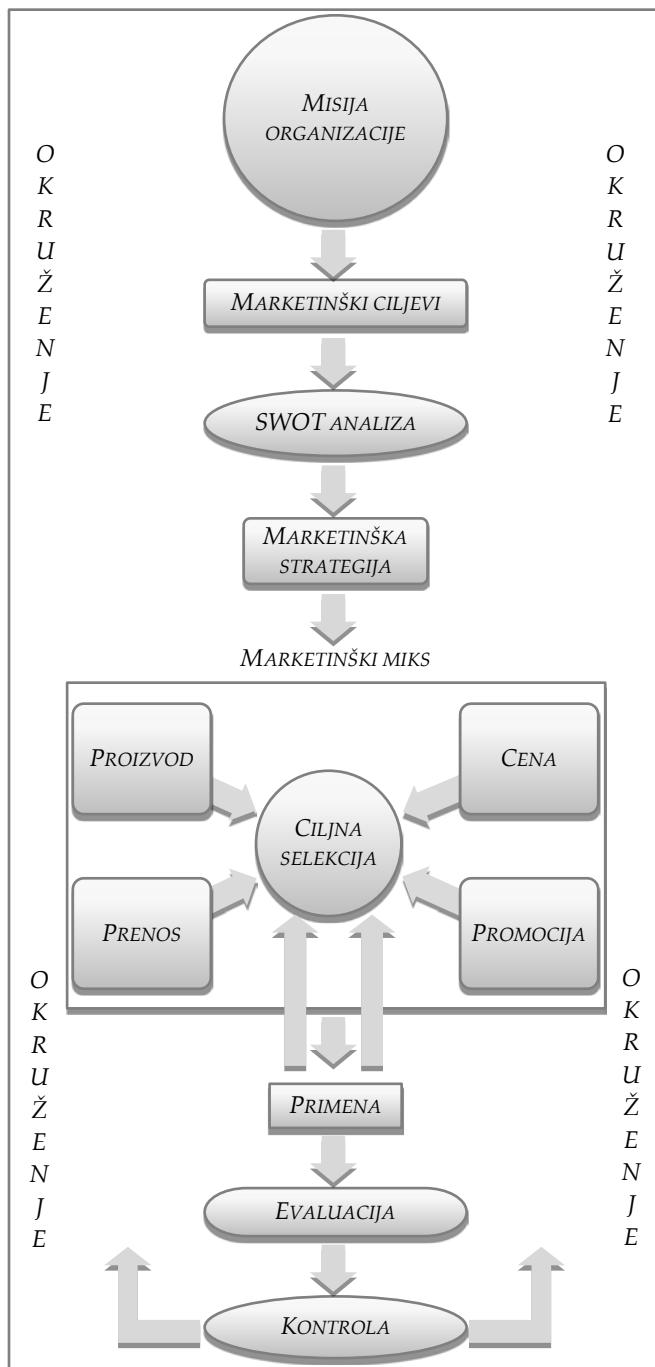
Za razliku od menadžerskog plana, marketinški plan određuje ciljeve kao potrebu za promenom marketinškog okruženja. U ovom smislu upotreba termina *marketinške strategije* podrazumeva odnos četiri P marketinškog miksa prema okruženju organizacije. Razlika između menadžerskog koncepta *strategije* je u tome što ovde ne postoji vremenski kriterijum (dugoročno za strategije); strategija u marketingu može da bude i kratkoročna.

Marketinška strategija se određuje na osnovu rezultata SWOT analize. Posle toga sledi implementacija strategije na ciljnu (targetnu) grupu korisnika korišćenjem 4P marketinškog miksa. Kao i u menadžmentu, sledi evaluacija i kontrola. Zajedno ove aktivnosti predstavljaju *marketinški proces* (Grafički prikaz 79).

Definicija marketinške *misije* sadrži novu dimenziju korisnika i okruženja.

Iskaz misije: dugoročna vizija preduzeća bazirana na analizi korisnosti koju vide sadašnji i perspektivni korisnici, i analizi postojećih i anticipirajućih uslova okruženja.

Grafički prikaz 79
Marketinški proces



Tako pored svoje osnovne funkcije – prodaje proizvoda i usluga, marketing svoju funkciju ponovo izvodi kroz prizmu *zadovoljstva korisnika* umesto *prodaje proizvoda i usluga*. Zato u marketingu postoji i termin *miopija* (kratkovidost) koji se koristi kada je zapostavljen korisnički interes.

Marketinška miopija: definicija aktivnosti preduzeća kroz proizvode i usluge, umesto korisnosti koje traži korisnik.

Ovo je osnova definicije koncepta *marketinške strategije*.

Marketinška strategija: aktivnost selekcije i opisa jednog ili više ciljnih tržišta, i razvitak i održavanje marketinškog miksa koji će rezultirati u uzajamno zadovoljavajuću razmenu.

Ciljno tržište: grupa ljudi ili organizacija za koje organizacija dizajnira, primenjuje i održava marketinški miks sa zadatkom da ostvari uzajamnu zadovoljavajuću razmenu.

Zbog toga prioriteni zadatak marketinga je definisanje ciljnih (targetnih) grupa marketinškog miksa. Muzičko tržište u ovom smislu ima veoma diverzificirane grupe prema žanrovskim, pa čak i podžanrovskim preferencijama. Marketinške strategije imaju u vidu ovu stratifikaciju, te svoje aktivnosti usmeravaju samo prema ciljnim grupama.

Pri ostvarivanju marketinških ciljeva upotrebljavaju se tri marketinške strategije, odnosno tri alternative:

Prodiranje: marketinška strategija koja treba da poveća učešće (engl. market share) marketiranih proizvoda i usluga kod postojećih korisnika.

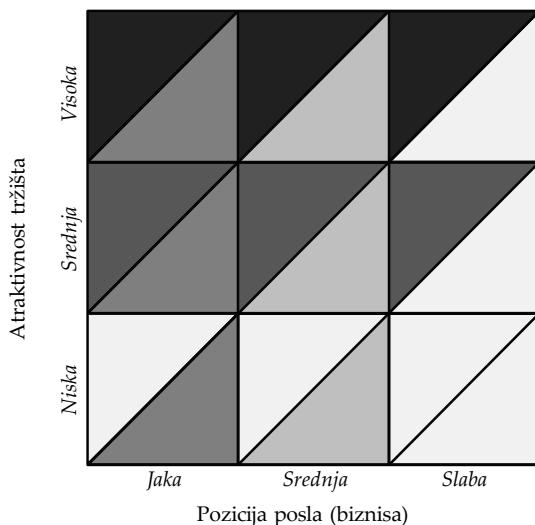
Razvoj: privlačenje novih korisnika.

Diverzifikacija: povećanje prodaje uvođenjem novih proizvoda i usluga na tržištu.

Da bi ostvario marketinške strategije, marketing traži:

- *prednosti* (engl. company strength matrix, matrica jačine preduzeća) u odnosu na pozicioniranje firme u iskorišćavanju šansi atraktivnih delova tržišta; (Grafički prikaz 80) i
- *diferencijalne unikatne karakteristike* organizacije koje grade preferenciju korisnika za proizvode i usluge preduzeća i mogućnost da se osigura *održivost komparativne prednosti* (ono što drugi ne mogu da kopiraju ili imitiraju).

Grafički prikaz 80
Atraktivnost tržišta/Matrica jačine preduzeća



I u procesu *odlučivanja* marketing ponovo posebno vodi računa o korisnicima, pojedincu i preduzeću. Prema tome, osnovno pitanje marketinških strategija je *kako korisnik donosi odluku* o izboru proizvoda i usluga koje će kupiti.

Proces odlučivanja korisnika

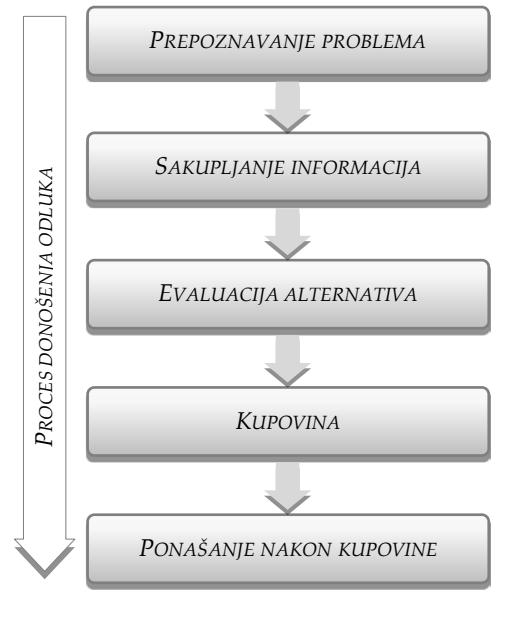
Proces odlučivanja i kupovine proizvoda i usluga prolazi kroz pet faza: *prepoznavanje problema, sakupljanje informacija, evaluacija alternativa, kupovina i ponašanje nakon kupovine* (Grafički prikaz 81).

U delu o menadžmentu prikazali smo *klasični model odlučivanja* koji ima sličnosti, ali i razlike, sa procesom odlučivanja korisnika. Ovo je još jedan primer finesa u razmatranju problema koje imaju svoje specifičnosti i razlike u oblastima menadžmenta i marketinga.

Prepoznavanje problema se bazira na potrebama, odnosno disbalansu među postojećim i željenim zahtevima. Prepoznavanje problema je izazvano čulnim dražima pojedinca.

Kada prepozna problem, korisnik počinje sakupljanje dostupnih informacija. Marketing informacije deli na unutrašnje (u memoriji korisnika) i spoljne (okruženja). Spoljne informacije mogu poći od marketinški kontrolisanog izvora (na primer, reklama) ili od nekontrolisanih izvora (prijatelji, vršnjaci itd.).

Grafički prikaz 81
Proces odlučivanja korisnika

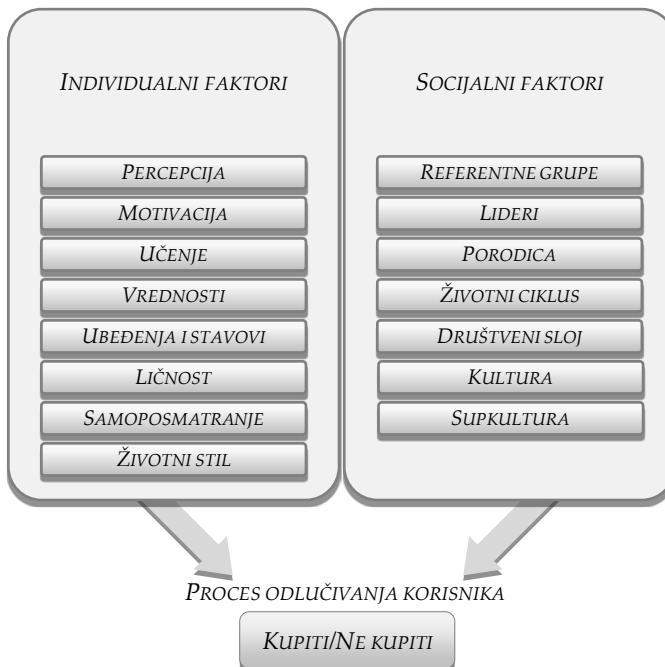


Korisnik vrednuje alternative koristeći dostupne informacije. Posle kupovine proizvoda i usluga, marketing i dalje prati ponašanje pojedinca kako bi ustanovio da li je zadovoljan ili nezadovoljan kupovinom ili upotrebom proizvoda i usluge. Pritom, marketing (isto kao i menadžment) interesuje se da li se javlja *kognitivno neslaganje*, s tim što marketing posmatra kognitivno neslaganje kao nekonistentnost ponašanja i uverenja. U marketinškom smislu, kupovina proizvoda ili usluga i njihovo korišćenje nije adekvatno percepciji korisnika pre kupovine proizvoda i usluga.

U daljem razmatranju procesa odlučivanja korisnika, marketing izdvaja tri tipa odluka: *rutinski odgovor* (engl. routine response behavior), *ograničeno odlučivanje* (engl. limited decision making) i *produženo odlučivanje* (engl. extensive decision making).

Kod *rutinskog odgovora* korisnik donosi odluku o proizvodima i uslugama koje kupuje svakodnevno – oni su uglavnom jeftini i nije potrebno dugoročno istraživanje tržišta. *Ograničeno odlučivanje* takođe podrazumeva proizvode i usluge koji se često kupuju, koji nisu skupi i traže umereno istraživanje i vreme donošenja odluke. Najkompleksnije je *produženo odlučivanje*, kada se radi o nepoznatim proizvodima i uslugama koji se retko kupuju i koji su skupi, zbog

Grafički prikaz 82
Individualni i socijalni faktori u procesu odlučivanja korisnika



čega je potrebno i vrednovanje alternativa i više vremena za sakupljanje informacija.

Osnovu ove kategorizacije čini učešće korisnika u istraživanju, evaluaciji i donošenju odluke, dužina vremena odlučivanja, kao i cene proizvoda i usluga.

Kako odluka korisnika predstavlja rezultat kompleksnog uticaja velikog broja faktora psihičke i socijalne prirode, pored ekonomskih faktora (cena), marketing formira kategorizacije koje odgovaraju njegovim potrebama. Tako se odluka korisnika da kupi proizvod ili uslugu može posmatrati i kroz uticaj psihičkih (*individualnih*) i *socijalnih faktora* (Grafički prikaz 82).

Prvi *psihički (individualni) faktor* u marketinškom razmatranju procesa odlučivanja je *percepcija*. Percepција ličnosti u marketingu obuhvata: *selektivno izlaganje* (engl. selective exposure), *selektivno izobličenje* (engl. selective distortion) i *selektivno zadržavanje* (engl. selective retention).

Selektivno izlaganje: korisnik primećuje samo određene draži i ignoriše ostale.

Selektivno izobličenje: promena i izobličenje zbog konflikta sa emocijama ili verovanjima korisnika.

Selektivno zadržavanje: zadržavanje samo informacija koje podržavaju lična osećanja i verovanja.

O nekim aspektima ostalih faktora (motivacija, učenje, vrednosti, ubeđenja) već smo delimično govorili u delu u menadžmentu. Koncept samoposmatranja podrazumeva *idealnu ili realnu sliku*, odnosno kako ličnost sebe zamišlja i kako realno izgleda. *Životni stil* uključuje aktivnosti, interes, stavove i mišljenja.

Socijalni faktori u marketinškom razmatranju su sumirani u konceptu *kultura*. Prema marketinškoj definiciji, *kultura je skup vrednosti, normi, stavova i drugih simbola značenja koji oblikuju ljudsko ponašanje, uključujući i artefakte ili proizvode tog ponašanja koji se prenose iz generacije u generaciju*.

Za marketing su od posebnog značaja i *supkulturne grupe* koje, pored elemenata opšte kulture zajednice, imaju i posebne (unikatne) karakteristike. U muzici *supkulturni modeli* se poklapaju sa žanrovskim preferencijama. Sociologija kulture definiše i *antikulturne grupe*, kao one koje negiraju vrednosti opšte kulture. Definicija kulture, supkulture i antikulture je veoma kompleksno teorijsko pitanje čije posmatranje proizlazi iz teorijske provenijencije istraživača. Imajući u vidu značaj ove knjige, definicije su date kao početni orijentir marketinškog ugla posmatranja, ostavljajući dalje definicije i teorijske konflikte za područje sociologije kulture.

Slojevitost društva, pojava klasa, kasta, grupa je isto tako područje marketinških interesa. Različiti tipovi društvenih grupisanja su bitni za određivanje ponašanja korisnika u procesu kupovine proizvoda i usluga. Formalne i neformalne *referentne grupe* utiču na izbor korisnika. *Primarne grupe* u marketingu obuhvataju: *porodicu, prijatelje i kolege na poslu*. *Sekundarne grupe* su grupe *formalnog druženja – profesionalne i religijske grupe i druženja u kafićima i klubovima*. *Aspiracijske grupe* su grupe u kojima pojedinac želi *da se priključi*, dok *neaspiracijske* su one koje pojedinac *izbegava* (poznate su i kao disocijativne, engl. *dissociative*, one koje razdvajaju).

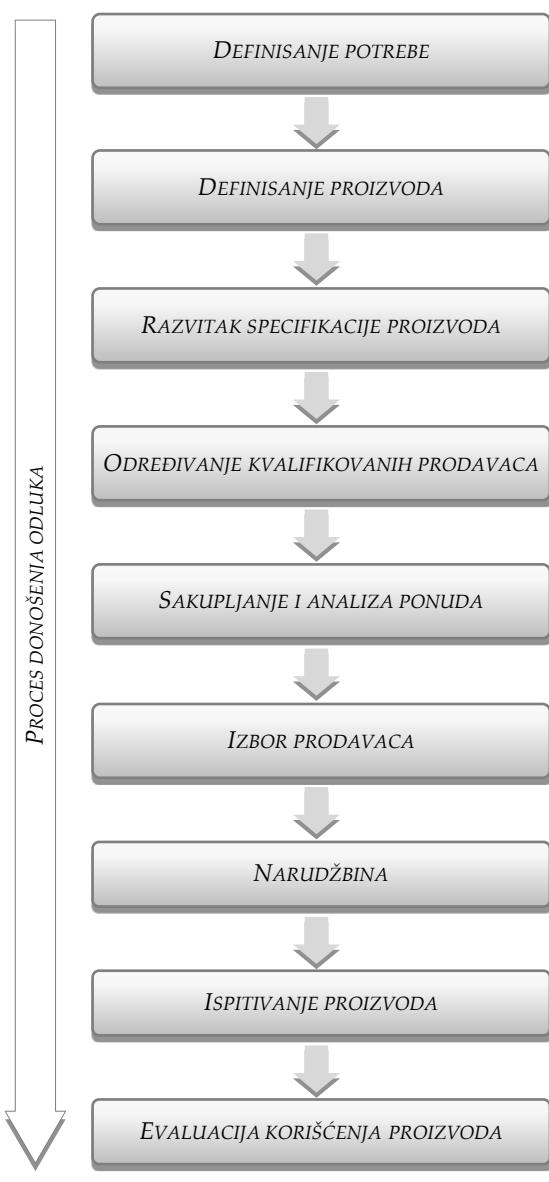
Marketing razmatra i sve agente socijalizacije, među kojima posebno *porodicu*. Gledajući iz ekonomskog ugla, posebno zbog promene strukture domaćinstava u postindustrijskim društvima koja nisu više izjednačena sa porodicom, marketinški interes se pomera prema *domaćinstvu* kao osnovnom ekonomskom agentu.

Marketing preduzeća prema preduzeću

Marketing *preduzeća prema preduzeću* (engl. *business-to-business marketing*) na prvi pogled ne zadire u područje muzikonomije. Međutim, prodaja elektronske i digitalne opreme za audio-studija primer je ove kategorije marketinga koja se definiše kao *marketing za ciljeve koji nisu za lično korišćenje*. Isto tako, *agencije*,

izdavači (partitura i štimova) i *zastupnici izvođača i kompozitora* imaju marketing usmeren prema korisnicima njihovih usluga, odnosno ansamble, festivale, muzičke institucije i organizatore koncertnih događaja.

Grafički prikaz 83
Proces odlučivanja preduzeća



Marketing definiše četiri osnovne kategorije ovakvih korisnika: *proizvođači, trgovci, vlasti i institucije*.

Proizvođači muzičkih instrumenata razvijaju marketing i prema pojedincima i prema orkestrima. Posredovanje u muzičkom biznisu koje ostvaruju agenti je primer kategorije *trgovanja*. Muzičarima je potreban i marketing prema vlasti, odnosno vladinim i drugim institucijama (škole, bolnice, sportske organizacije), koje mogu da se javi kao organizatori muzičkih događaja, odnosno kao *korisnici* u marketinškom smislu.

Razrada marketinga *preduzeće prema preduzeću* sadrži više kategorija koje se u manjoj ili većoj meri odnose i na muzička preduzeća:

- oprema i instalacije
- kancelarijska oprema
- sirovine
- delovi za održavanje i zamenu
- polugotovi proizvodi
- potrošni materijal
- usluge (koje nisu sastavni deo proizvoda ili usluga).

Proces kupovine u preduzećima izvode pojedinci koji mogu biti ujedinjeni u *odeljenje za nabavke* (engl. buying center). U velikim preduzećima ovo odeljenje može imati razvijenu strukturu pojedinaca sa različitim zaduženjima: *inicijator* (koji sugeriše šta treba da se kupi), *evaluator*, *čuvar* (engl. gatekeeper, onaj koji reguliše tok informacija), *odlučivač*.

Proces odlučivanja preduzeća (Grafički prikaz 83) ima razvijeniju strukturu u procesu odlučivanja individualnih korisnika, što je očekivano zbog količine i cene nabavki.

Segmentacija i određenje ciljnog tržišta

Marketinški plan se gradi i razvija prema cilnjom tržištu korisnika. Da bi došao do odredbe *ciljnog tržišta*, marketing pristupa *segmentaciji tržišta*.

Segmentacija tržišta: proces podele tržišta u osmišljene, veoma slične i prepoznatljive segmente.

Postoje različiti pristupi segmentaciji tržišta. Moguće je izvesti je na osnovu samo jedne kategorije/varijable ili na osnovu više varijabli zajedno. Kao *osnova za segmentaciju* najčešće se koriste: *geografija, demografija, psihografija, korisničke beneficije i nivo korišćenja*.

Geografska segmentacija: podela tržišta na osnovu regiona, veličine tržišta, gustine tržišta i klime.

Geografska segmentacija podrazumeva i kulturne regije. I pored pretapanja kultura u graničnim regionima, centralni delovi regiona, pored geografskih, imaju i kulturne izohipse. Ovo je veoma izraženo u muzičkoj kulturi, u kojoj jedna reka može da označava veoma resku granicu različitih folklornih idioma.

Demografska segmentacija: podela tržišta prema uzrastu, rodu, prihodu, etničkoj pripadnosti, porodici i životnom ciklusu.

Demografska segmentacija je veoma izražena karakteristika muzičkog tržišta. Ona direktno utiče na segmentaciju preferencija muzičkih žanrova. Bilo koja od navedenih demografskih karakteristika ima svoje refleksije u izboru i kupovini muzičkih proizvoda i usluga.

Psihografska segmentacija: podela na osnovu karakteristika ličnosti, motivacije, životnog stila i geodemografije.

Psihografska segmentacija treba da grupiše kategorije korisnika koji bi imali iste psihičke karakteristike (na primer, izražena emocionalnost). Geodemografija je kombinacija geografskih, demografskih i psihičkih varijabli.

Geodemografska segmentacija: podela potencijalnih korisnika prema karakteristikama životnog stila naselja.

Geodemografija ukazuje na specifičnosti kulturnog kruga određenog naselja (bez obzira na to da li se radi o bogatom ili siromašnom kvartu). Segmentacija prema životnom stilu naselja je sve više karakteristika i kulturnih krugova bivših socijalističkih zemalja u kojima su ranije postojali zatvoreni kulturni krugovi partiskske nomenklature. Kulturna dinamika novog milenijuma je rezultat direktnog uticaja SES-a i posebno sve većih razlika u njegovim ekstremima (veoma bogati i veoma siromašni). Srednji slojevi koji su bili karakteristika generacije *bejbibumera* i koji su oblikovali kulturu, i posebno muzičku kulturu, šezdesetih i sedamdesetih godina, gube se, uglavnom krećući se prema dole, a samo jedan mali deo koji je obezbedio veliku finansijsku moć, i dalje igra važnu ekonomsku ulogu u oblikovanju kulture novog milenijuma.

Marketing može da izvrši podelu tržišta i na osnovu *beneficija* (koje od proizvoda i usluga traže i očekuje korisnici), ili *korisničkog nivoa* (količina kupljenih proizvoda). Poseban princip predstavlja 80/20, prema kome se pretpostavlja da 20% svih korisnika generiše 80% ukupne tražnje.

Podela tržišta *preduzeća* (biznisa) je izvedena na *makroosnovi* (geografska lokacija, tip preduzeća, veličina proizvoda i njihovo korišćenje) i *mikroosnovi* (odлуka jedinica u okviru makrosegmenta).

Proces segmentacije počinje *izborom tržišta* ili *kategorije proizvoda i usluga* koji će biti *segmentirani*. U drugom koraku odlučuje se o *principima segmentacije*. U trećem se *definišu variabile* (deskriptori). U četvrtom koraku analizira se *profil segmenata* – njihova veličina, očekivani rast, frekvencija kupovanja, korišćenje brenda, *lojalnost* prema brendu, dugoročna prodaja i potencijal profita. Posle finalizacije segmentacije, u šestom koraku sledi *dizajn, implementacija i održavanje* odgovarajućih marketinških miksova.

Na početku smo ukazali da su marketinške strategije usmerene prema ciljnog (targetnom) tržištu. U ovom smislu, marketinška segmentacija je u funkciji određivanja ciljnog tržišta.

Marketing upotrebljava tri strategije pri selekciji ciljnih tržišta, a to su: *nediferencirana, koncentrisana i višesegmentna*.

Nedifirencirana ciljna strategija: tržište se tretira kao velika celina bez segmenata i primenjuje se jedan marketinški miks (koncept popularne muzike odgovara ovakvom pristupu).

Koncentrisana ciljna strategija: bira se samo jedan segment tržišta prema kome se usmeravaju marketinške aktivnosti (opera na primer).

Niša predstavlja veoma specifičan izdvojen segment ciljnog tržišta (engl. niches, ranije u kućama su se javljali slepi prozori kao niše). Niša je čest termin i u menadžmentu kao prostor koji je unikatan za delovanje organizacije i iskorišćavanje njene komparativne prednosti.

Višesegmentna ciljna strategija: izbor dva ili tri specifično definisana tržišna segmenata za koja se razvijaju posebni marketinški miksevi (na primer, rok koncerti i etno-pop koncerti).

Višesegmentna strategija traži povećane troškove zbog razvijanja različitih marketinških mikseva.

Definisanje ciljnog tržišta je osnova dizajna i implementacije marketinškog miksa. Dizajniranje i implementacija treba da dovedu do toga da proizvodi i usluge organizacije u korisničkoj svesti budu pozicionirani kao različiti od onih koje nudi konkurenca.

Pozicioniranje: razvijanje specifičnog marketinškog miksa koji će uticati na percepciju proizvoda i usluga organizacije kao posebnog brenda, produkcijske linije i uopšte organizacije.

Da bi izvršio *pozicioniranje*, marketing koristi *perceptivno mapiranje*. Ono treba da privuče i usmeri korisničku pažnju prema specifičnim karakteristikama proizvoda i usluga. Ako korisnici već imaju predstave o sličnim proizvodima

konkurenčije, onda marketinški miks treba da dovede do *repozicioniranja*, odnosno promene percepције korisnika prema proizvodu ili usluzi organizacije.

Sakupljanje informacija je osnova planiranja, odlučivanja i izvođenja marketinškog procesa. Razvitkom informatičke tehnologije u prošlom veku, marketing je između prvih razvio *sistem za podršku odlučivanju* (engl. decision support system, DSS) u kome su sakupljeni podaci organizovani u digitalne baze koje omogućavaju lako i brzo pretraživanje i statističku obradu.

Vođen od ekonomskih interesa, marketing je prihvatao i razvijao alatke koje mu je nudila informatička tehnologija većom brzinom nego u društvenim i humanističkim naukama. Kao što smo rekli, marketing je aplicirao ekonometriju, sociometriju i psihometriju, stvarajući ogromne baze o korisnicima, njihovim navikama, izboru proizvoda i usluga, ukusu, ponašanju, vrednovanju proizvoda i usluga, procesu korišćenja itd. Statističke i druge podatke sakupljene od državnih, javnih i naučnih institucija, marketing je kombinovao sa svojim podacima koje je sakupljao na prodajnim mestima. Uvođenjem *bar kodova* proizvoda, veoma je usavršen sistem praćenja kupovine. *Univerzalni kod proizvoda* (engl. universal product code, UPC) dobija globalne dimenzije i danas skoro ne postoji radnja bez elektronskih čitača kodova (skeneri), koji ubrzavaju proces unošenja podataka. Konstantni rast količine ovakvih podataka dovodi do formiranja specijalizovanih institucija koji se bave sakupljanjem, organizacijom i distribucijom podataka do marketinških službi organizacija. Jedna od najpoznatijih je IRI (engl. Information Resources Inc.), koja koristi *InfoScan*, servis za praćenje proizvoda koji sakuplja i grupiše skenirane podatke na mestu prodaje. Potpuna kompjuterizacija svih javnih i državnih institucija omogućava pristup velikom opsegu podataka koji se sakupljaju po raznim osnovama. Agencije za praćenje *kreditne sposobnosti* (engl. credit rating, credit reporting agencies) sakupljaju *kreditne istorije* (engl. credit history) pojedinaca na osnovu prometa na njihovim kreditnim karticama, kreditima i pozajmicama u bankama i kod drugih kreditora. Bez kreditne istorije u mnogim zemljama je nemoguće dobiti kredit. Kreditna istorija, s druge strane, kompletno odslikava dugoročno ponašanje pojedinaca. Veliki supermarketi ili lanci supermarketa, izdaju i svoje *kartice za popust* kojima se može pratiti kupovno ponašanje pojedinaca.

Sve ove aktivnosti u kojima se gubi zaštita ličnih podataka, postavljaju etičko pitanje ispravnosti zadiranja u najintimnije delove ličnosti. Gledano iz marketinškog ugla, marketing ima na raspolaganju informaciju koja mu pomaže da odredi sve koordinate ličnosti i prema tome profiliše svoje aktivnosti. Međutim, pitanje je da li sakupljanje i analiza podataka sadrži svesnu saglasnost pojedinca, i na koji način će pojedinačni biti zaštićen od eventualnih zloupotreba.

Kao što smo naveli, veliki deo instrumenata iz područja kvantitativnih i kvalitativnih metoda (anketni upitnik, intervju) koji su razrađeni, testirani i standardizovani, posebno u sociometriji i psihometriji, obilno se koriste i u

marketingu. Anketni upitnici se distribuiraju u pisanom ili govornom formatu do korisnika, preko štampanih i elektronskih medija,²⁶ koriste se telefonske i email ankete itd. Pošto se radi o veoma specifičnim aktivnostima, marketing često uzima obrađene podatke od specijalizovanih institucija i pojedinaca za istraživački rad iz područja društvenih i humanističkih nauka i tek onda obrađuje samo one delove koji zalaže u područje njegovog interesa. Loše ili pogrešno kreirani instrumenti, loše izvođenje istraživanja, loša obrada i tumačenje dobijenih rezultata, garantuju neuspeh u njihovom korišćenju u marketinškom procesu i adekvatno, u ostvarivanju ciljeva organizacije.

Razvitak proizvoda i usluga

Početna pozicija marketinškog miksa je proizvod/usluga. Promotivne marketinške aktivnosti treba da dovedu korisnika do *impulsivnog kupovanja*.

Proizvod/usluga: sve što korisnik dobija u razmeni, bez obzira na to da li je povoljno ili nepovoljno.

Proizvodi/usluge prema tipu korisnika mogu biti podeljeni na:

- proizvodi/usluge namenjeni preduzećima (biznisu) i
- proizvodi/usluge za ličnu upotrebu (consumer products) (Grafički prikaz 84).

Proizvodi za ličnu upotrebu imaju potkategorije:

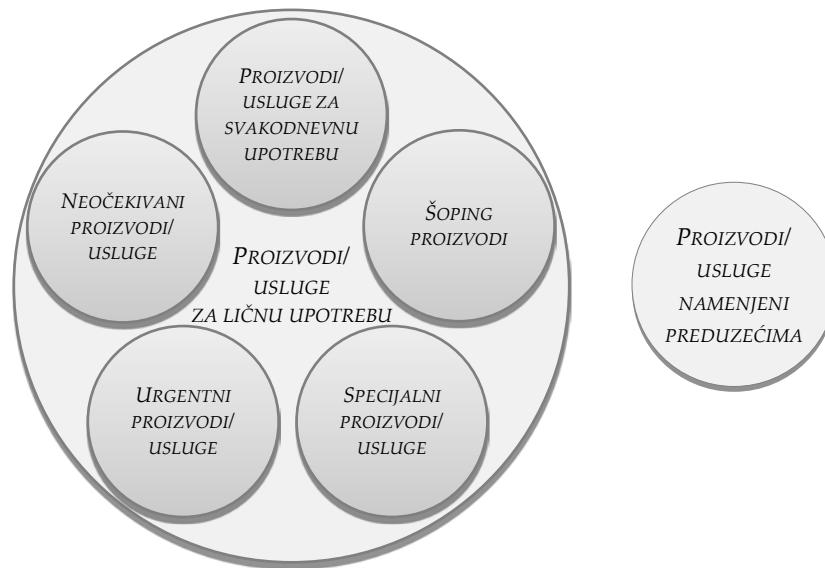
- *proizvodi/usluge za svakodnevnu upotrebu* (engl. convenience products – na primer, hrana i piće, lična higijena, sredstva za čišćenje), koji se kupuju često i predstavljaju veliki segment tržišta;
- *šoping proizvodi* (odeća, obuća, elektronska oprema, kompjuteri), koji se kupuju retko, korisnik troši više vremena na vrednovanje alternativa i predstavljaju manji deo tržišta;
- *specijalni proizvodi/usluge* (engl. specialty products – na primer, luksuzna vina, luksuzni auto, frak i lakovane cipele); korisnik može da potroši isto vreme za vrednovanje alternativa kao kod šoping proizvoda, ali kupuje u veoma specijalizovanim radnjama, što znači da su proizvodi ekskluzivni i deo tržišta veoma mali.

Pored ovih osnovnih kategorija, javljaju se još dve:

- *urgentni proizvodi/usluge* (engl. emergency products – na primer, lekovi protiv prehlade); korisnik nema vremena da bira radnje, ali vodi računa gde ih kupuje;

²⁶ v. D. Bužarovski, *Istraživačke metodologije aplicirane u muzikologiji*, op. cit., 107–108.

Grafički prikaz 84
Klasifikacija proizvoda i usluga



– *neočekivani proizvodi/usluge* (engl. unsought products, kao na primer, CD sa muzikom koju smo slučajno čuli, dok smo tražili drugi CD sa određenom kompozicijom); oni koji su neplanirani i koji su slučajno primećeni zbog marketinške promocije.

Definicija proizvoda uključuje njegove *opipljive* karakteristike (veličina, crte, boja, trajnost, pakovanje, ukus i dr.) i *neopipljive* karakteristike (stil, kvalitet, slika, prestiž, garancije, marka/brend i dr.). *Brend* predstavlja najvažniju kategoriju karakteristika proizvoda/usluga koji u marketinškom smislu treba da obezbedi posebnu poziciju proizvoda u korisničkoj svesti.

Brendiranje

Brend: ime, termin, simbol, dizajn ili njihove kombinacije kojima se identificuje i razlikuje proizvod.

Ime brenda: deo koji može da bude izgovoren, uključujući slova, reči i brojeve.

Znak brenda: vizuelni identitet (simbol, dizajn, boja).

Zaštitni znak brenda: oznaka koju može da koristi samo vlasnik brenda (prate ga oznake ® © ™ ili ℠).

Umesto brenda kao sinonim često se upotrebljava i reč *marka*. Oznaka ® (engl. registered trade mark symbol) upućuje da je proizvod ili usluga zaštićena preko organizacije koja se u državi bavi zaštitom prava industrijske svojine i koja je umrežena u globalnom sistemu sličnih organizacija, čime se obezbeđuje zaštita prvog koji prijavi brend. Oznaka © znači zabranu kopiranja (autorska prava), a ™ (trgovska marka) ili SM (servisna/uslužna marka), marke koje nisu oficijalno zaštićene u državnoj organizaciji za zaštitu industrijske svojine.

Brendiranje (koje etimološki ima veze sa žigom – postavljanje žiga, oznake na proizvodima) je u muzičkom biznisu karakteristika prvih standardizovanih instrumenata u XVII veku (gudački instrumenti), koji su dobili oznake njihovih stvaralaca (Stradivarius, Amati itd.). Otada je brendiranje veoma važna oznaka svih muzičkih instrumenata. Pojavom prvih nosača zvuka, javlja se i brendiranje izdavača (engl. label). Pošto brend nosi identifikaciju, ali i uspešnost na tržištu, upotrebljava se i termin *akcija brenda* (engl. brand equity), a preduzeće koje ima veće brendovske akcije ima i veću konkurentnu moć.

Marketing upotrebljava i termin *master brend*, pri čemu prva asocijacija treba da vodi ka proizvodnoj kategoriji, situaciji korišćenja, osobini proizvoda ili beneficijama korisnika (na primer, *Koka-kola*).

Izbor imena brenda je od ključnog značaja jer ono treba da sadrži: *lakoću izgovora, prepoznavanja i pamćenja, da bude kratko i unikatno, da opisuje proizvod, njegovu upotrebu, korist, da ima pozitivnu konotaciju, da pojačava sliku o proizvodu i da bude zaštićeno*.

Brend uobičajeno stvara *lojalnost* korisnika, koji se vezuju za upotrebu proizvoda kojim je on označen. U muzici brendovi su orkestri, dirigenti, pojedini izvođači, rok i druge grupe, producenti, izdavači itd. Brend podiže tražnju, a time i cenu ponude. Nasuprot *brendiranim* proizvodama, na tržištu postoje i *generički* proizvodi, koji zbog toga što nemaju znak brenda, i pored kvaliteta, ne mogu da postignu cenu brenda.

Pakovanje

Prelaz u virtuelni domen razmene i korišćenja muzičkih dobara polako otvara nove dimenzije jednog veoma važnog aspekta dostave proizvoda – *pakovanja*. Ipak, veliki deo proizvoda, među kojima su i muzički nosači, i dalje imaju potrebu za fizičkim pakovanjem.

Nekada je pakovanje služilo kao zaštitni prenosni oklop proizvoda bez posebnog dizajna. Postupno je razvijan i pristup pakovanju, koji ne samo što je odgovarao osnovnoj funkciji zaštite proizvoda pri prenosu nego je dobio i dopunske funkcije, kao što su: *promocija proizvoda, olakšanje prenosa i čuvanje proizvoda u magacinima, na prodajnim mestima i kod korisnika, korišćenje i uvođenje korisnika u funkcije proizvoda, kao i mogućnosti za reciklažu i smanjenje zagađenja okoline*.

Tako muzički nosači (CD, DVD) su zaštićeni pakovanjem od oštećenja pri prenosu i rukovanju, a dizajn privlači korisnike i olakšava identifikaciju i organizaciju nosača u pojedinim kolekcijama.

Jedno od najkontroverznijih pitanja je rast otpada zbog sve veće ambalaže koja se koristi za pakovanje. Još pre pola veka veliki deo pića, ulja, mleka itd., bio je *pakovan* u staklene flaše koje su se menjale (reciklirale), odnosno imale više upotreba. Ambalaža je bila minimalna i funkcionalna samo u smislu zaštite i prenosa. Današnji otpad od pakovanja je višestruko povećan, a u mnogim sredinama uopšte ne postoje sistemi recikliranja, odnosno selekcija različitih tipova otpada. I pored pokušaja da se nađu rešenja za preradu otpada u korisne materije, troškovi tehnologije i posebno veliki procenat plastike i štetnih materijala (elektronika na primer), utiču na nivo globalnog zagađenja, kako zbog otpada od samih proizvoda tako i zbog otpada od pakovanja. Imajući u vidu da je sve veći deo populacije (posebno one koja ima veliku kupovnu moć) veoma osetljiv na pitanja zaštite okoline, marketing sve više pažnje poklanja aspektima pakovanja.

Etikete pakovanja (engl. label, ima i dvojno značenje jer označava i diskografske kuće, odnosno proizvodnju i distribuciju muzičkih nosača – gramofonskih ploča, kaseta, CD i DVD) imaju posebno važnu ulogu u identifikaciji i promociji proizvoda. Marketing koristi strategije:

- *privlačnog pakovanja* (da privuče pažnju preko određenog identifikatora, logoa na primer, ili ljupkog pakovanja) i
- *informativnog pakovanja* (koje uvodi korisnika u karakteristike proizvoda, njegovu upotrebu, funkcije itd.).

Etikete današnjeg pakovanja sadrže *bar kodove* sa podacima o proizvodu i ceni, čime je značajno olakšan elektronski proces selekcije, naplate, dostave i praćenja proizvoda.

Garancija

Garancije proizvoda su veoma bitan aspekt u korisničkoj percepciji o kvalitetu i trajanju proizvoda i usluga, i mogu biti odlučujući faktor pri izboru i odluci korisnika. One garantuju funkcionalnost namene proizvoda.

Razvitak novih proizvoda

Dinamično i veoma konkurentno marketinško okruženje zahteva stalni razvoj novih proizvoda i usluga, odnosno modifikaciju postojećih. Marketinški odgovor se sastoji u: *razvijanju novih produkcijskih linija, dopuni postojećih produkcijskih linija, poboljšanju ili reviziji postojećih proizvoda i usluga, smanjenju*

cene (u odnosu na konkurenčiju) i *repoziciji* (engl. repositioning, promena pozicije proizvoda i usluge, i prema korisnicima, i prema konkurenčiji).

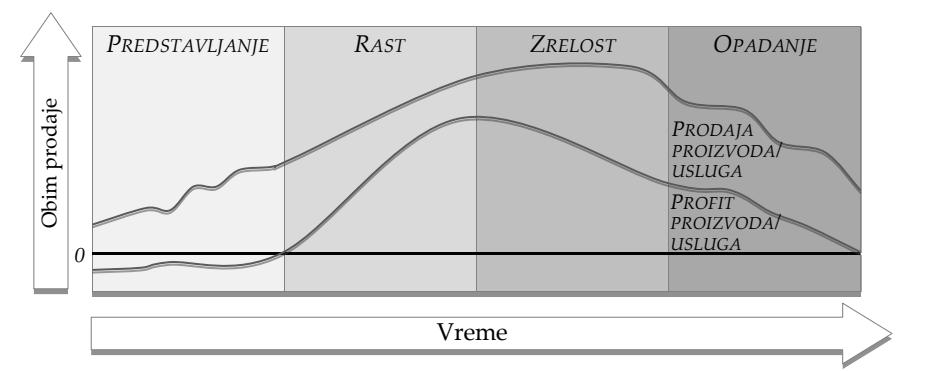
Proces razvitka novih proizvoda počinje definicijom *nove strategije* koja treba da odgovori marketinškim ciljevima, biznisu i organizaciji. Sledi *generisanje* ideje preko najrazličitijih izvora – zapošljeni, distributeri, konkurenčija, posebnog odeljenja za istraživanje i razvitak (R&D), konsultanata i korisnika. Ideja ili ideje prolaze kroz proces *skrininga* da bi se proverila njihova prikladnost marketinškim i organizacijskim ciljevima, posle čega sledi *biznis analiza*. Biznis analiza procenjuje tražnju, troškove, prodaju i šanse za profit. Ova analiza treba da uputi na učešće proizvoda u ukupnoj prodaji preduzeća, tržišnom udelu i tržišnom rastu, povratak investicija, efekte na organizaciju, korisnike, konkurenčiju, ostale proizvode i usluge organizacije, i procenat rizika. U sledećoj fazi *razvija* se proizvod preko oblikovanja *prototipa*. Mali broj proizvoda i usluga se lansira na tržište radi *testiranja reakcija*. Proces se zaokružuje postavljanjem proizvoda i usluga na tržište.

Menadžment celog procesa mogu voditi odgovarajuća odeljenja organizacije ili specijalni timovi za *poslovne poduhvate* (engl. venture team) koji su sastavljeni od stručnjaka iz različitih oblasti.

U delu o menadžmentu mi smo već pomenuli *životni ciklus* proizvoda. Sada možemo u istom dijagramu da dodamo i marketinške aspekte životnog ciklusa kroz odnos *prodaje i profita proizvoda/usluga* (Grafički prikaz 85).

Iz dijagrama se može videti da je profit negativan u periodu predstavljanja proizvoda/usluga zbog velikih troškova proizvodnje i marketinga. Profit raste u sledećoj fazi u kojoj se povećava obim prodaje i pri kraju ove faze profit dostiže vrhunac. I pored toga što prodaja i dalje raste, u fazi zrelosti počinje opadanje profita koji je još u granicama *zdravog profita*. Faza *opadanja* donosi i opadanje profita ispod nivoa interesa organizacije.

Grafički prikaz 85
Životni ciklus proizvoda/usluga



Životni ciklus proizvoda/usluga je direktno povezan i sa kategorijama korisnika koji učestvuju u različitim fazama životnog ciklusa.

Prva kategorija (približno 2.5%) jesu *inovatori*, oni koji eksperimentišu i traže nove proizvode. Sledi kategorija *ranih usvojitelja* (oko 13.5%) koji manje reskiraaju i sakupljaju informacije od korisnika koji već imaju proizvod ili uslugu. *Rana većina* (oko 34%) prihvata proizvode ili usluge u fazi *rasta* na osnovu mišljenja drugih. *Kasna većina* (oko 34%) javlja se u periodu zrelosti proizvoda i oni prihvataju proizvod ili usluge zato što ih svi koriste. Na kraju su *lenjivci* (oko 16%) koji prihvataju proizvode i usluge na kraju zrelosti i početku opadanja. Oni se ne oslanjaju na grupne norme i uglavnom imaju nizak socioekonomski status. U celom procesu veoma važan faktor je *difuzija*, širenje informacije između korisnika u direktnoj komunikaciji ili preko marketinških službi.

Marketing usluga

U dosadašnjoj raspravi koristili smo termin proizvodi/usluge, a u određenim slučajima i samo proizvodi. Kao što smo više puta ukazali, za razliku od proizvoda, usluge karakteriše: *neopipljivost, nedeljivost, heterogenost i prolaznost* (engl. perishability). Usluge ne možemo opipati (na primer, izvođenje muzičkog dela), ne možemo ih deliti (izvođenje dela sluša se u celini, na jednom koncertu), ne postoji fiksni standardi (izvođenje ima okvire, ali se razlikuje sa svakim izvođenjem, čak i istog izvođača), i na kraju, kad se završi (izvođenje), usluga nestaje. Izvođenje kao usluga može da se fiksira na zvučnom nosaču i tada nastaje proizvod.

Procesiranje, suštinska karakteristika usluga, može da bude usmereno prema: *ljudima* (časovi klavira), *svojini* (štimovanje klavira) ili *informaciji* (izvođenje muzičkog dela). Dalje se usluge mogu deliti na *bazične* (na primer, dostava) i *dopunske* (specijalna dostava u određeno vreme).

Ove karakteristike očekivano traže izvesna usaglašavanja marketinškog miksa. Prenos usluga ima svoje specifičnosti, jer traži određeni prostor, vreme i druge okolnosti. Neopipljivost usluga traži i poseban pristup promotivnih aktivnosti. Marketing kreira specijalne aktivnosti koje treba da približe uslužni medij, odnosno da ga prevedu u opipljiv događaj (na primer, susret sa izvođačima posle koncerta).

Bez obzira na neopipljivost, nedeljivost, heterogenost i prolaznost, marketing usluga primenjuje iste principe menadžmenta kvaliteta (TQM), kao i za kvalitet proizvoda. Marketing usluga vodi računa o konzistentnosti, pouzdanosti, sigurnosti, odgovaranju, empatiji između korisnika i prodavca, kao i dopunskim opipljivim komponentama (objekt, oprema itd.).

Marketing usluga definiše i pet kategorija *praznina* (engl. gap) koje se odnose na isporuku usluga i utiču na korisničku evaluaciju kvaliteta usluga između:

- onoga što korisnik želi i onoga što menadžment misli da on želi;
- onoga što menadžment smatra da korisnik želi i specifikacije kvaliteta koji menadžment razvija da bi obezbedio tu uslugu;
- specifikacije kvaliteta usluge i usluge koja stiže do korisnika;
- onoga što preduzeće obezbeđuje i onoga što je rečeno korisniku da oni obezbeđuju;
- usluge koju dobija korisnik i usluge koju on želi.

Marketing neprofitnih organizacija

Razlike u marketinškim aktivnostima postoje i kod neprofitnih organizacija, koje su veoma česte u području muzičke kulture. Cilj neprofitnih organizacija je da ostvare razmenu proizvoda i usluga u njihovim cilnjim tržištima na *obostrano zadovoljstvo* (organizacije i korisnika). I u ovom slučaju marketing mora da prilagodi marketinški miks da bi odgovarao potrebama neprofitnih organizacija.

U tom smislu neprofitne organizacije se često suočavaju sa cilnjim tržištem koje je:

- apatično, čak i suprotstavljeno (promocija klasične muzike, na primer);
- veoma heterogeno, što nalaže upotrebu nediferenciranih segmentacijskih strategija (publika u najraznorodnijem sastavu, tako da se ne može postići potpuno zadovoljavanje svih segmenata);
- nekompletno (komplementarno pozicioniranje u kojem se aktivnosti neprofitne organizacije javljaju kao pokriće odsutnih žanrova, stilova itd.).

Zato marketing neprofitnih organizacija bira i različite strategije proizvoda kako bi odgovorio korisnosti koja treba da *traje dugoročno*, koja je *neopipljiva* (nemogućnost merenja korisnosti od posete besplatnog koncerta klasične muzike), koja *nema veliku jačinu* i u kojoj je *participacija korisnika* veoma mala.

Finansijska ograničenja utiču i na ograničenja kanala prenosa/distribucije. Zato neprofitne organizacije često koriste druge strategije, na primer: profesionalne volontere, promotivne besplatne karte, licenciranje njihovog imena, reklame putem intervjuja, najava, kritika u javnim štampanim i elektronskim medijima.

Odluka o cenama je isto tako različita jer cilj nije ostvarivanje profita nego pokrivanje troškova. Sponzorstva, cena šanse svih učesnika (njihov doprinos, nefinansijska cena), podela korisnika i investitora (investitori plaćaju, korisnici besplatno koriste), cene ispod cena profitnih organizacija – primjeri su razlika strategije cena.

Strategija cena

U ekonomskom delu ove knjige smo obrazložili aspekte formiranja cene kroz prizme tražnje i ponude, i ostvarivanja profita u različitim tržišnim modelima. Marketing koristi ekonomske analize kao fundament na koji nadograđuje svoje odluke formirajući finalnu cenu proizvoda i usluga za razmenu na tržištu.

Odluka o finalnoj ceni uzima u obzir maksimizaciju profita, ali i kratkoročne i dugoročne interes preduzeća, što znači prihvatanje i cena koje nisu profitne. Različiti faktori mogu uticati na finaliziranje cene koja će biti ponuđena na tržištu. Oni se nazivaju *marketinške determinante cena* i baziraju se na unutrašnjem i spoljnom okruženju organizacije.

Tako su, na primer, konkurenca i njene cene važan faktor u finalnoj marketinškoj odluci. Marketing u ovim situacijama koristi termin *status quo* cene, aludirajući na održavanje cene na određenom nivou.

Pored toga, finalna cena zavisi i od toga da li proizvođač direktno plasira svoje proizvode i usluge, ili kroz više nivoa kanala distribucije. Svaki sledeći nivo uzima u obzir svoje troškove koji ulaze u proces finalizacije cene. Posrednici i prodavci određuju procenat koji zadovoljava njihov interes u prodaji.

Faze životnog ciklusa proizvoda i usluga su sledeća determinanta koju marketing uzima u obzir. Za vreme predstavljanja proizvoda ili usluge, cene mogu biti veoma visoke da bi pokrile troškove; ili suprotno, ako se prepostavi da će tržište biti veoma osetljivo na cenu, niže od konkurenčkih cena. Za vreme rasta cena se stabilizuje i kao rezultat ekonomije obima ona može biti i manja. Faza zrelosti beleži pad cene da bi mogla da se eliminiše konkurenca. Za vreme poslednje faze, cena pada i samo u slučaju ako ne postoji konkurenca, može da se upotrebi suprotna strategija, odnosno podizanje cene.

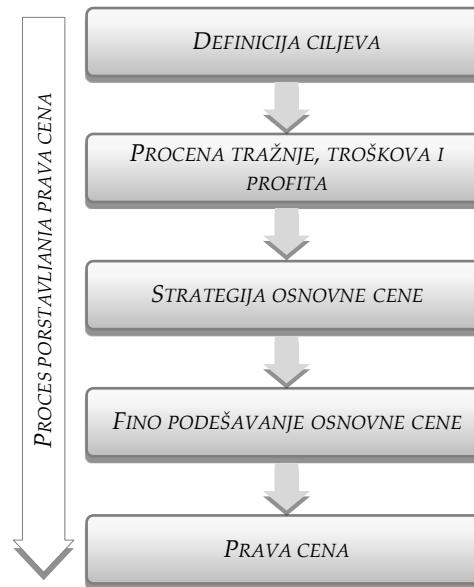
Između ostalih strategija formiranja cene koristi se i postupak *prodaja nasuprot brendu*. U ovom postupku u prodajnom centru postavljaju se poznati brendovi po visokim cenama radi prodavanja drugih brendova po niskim cenama. Na ovaj način korisnici mogu da vide i uporede cene pre finalne odluke.

Prestižne cene su još jedan postupak koji koristi visoke cene radi podizanja utiska korisnika da je u pitanju prestižno prodajno mesto ili brend proizvoda i usluga.

U engleskom jeziku proces formiranja cene se naziva *pricing*. Prevodni srpski ekivalent je *vrednovanje*, što ne odgovara suštini koncepta zbog čega u sledećem tekstu koristimo više deskriptivnih fraza.

U svakom slučaju, finalna marketinška odluka o ceni je veoma odgovoran postupak od koga zavisi egzistencija preduzeća. Zbog toga marketing razvija više koraka u donošenju finalne odluke (Grafički prikaz 86). U prvom koraku marketing uspostavlja i definiše ciljeve postavljanja cene. Sledeći korak je

Grafički prikaz 86
Postavljanje prave cene



procena tražnje, troškova i profita. Sledi određivanje osnovne cene i, potom, njeno fino podešavanje kroz niz taktičkih postupaka, što na kraju treba da dovede do postavljanja prave cene.

Pri definiciji ciljeva, menadžment preduzeća treba da odluči da li će cenu formirati prema profitu, prodaji ili će se odlučiti za status quo. Procena tražnje, troškova i profita treba da dovede do projekcije prihoda. Strategija cene znači uspostavljanje dugoročnih principa formiranja cene polazeći od početne cene prema ciljnoj ceni u životnom ciklusu proizvoda i usluga.

Postoje tri strategije formiranja cene: *strategija skidanja*, *strategija prodiranja* i *status quo strategija*. U *strategiji skidanja* (engl. *skimming*, prevodi se i *skidanje kajmaka*) preduzeće formira visoke cene i agresivnu promociju. *Strategija prodiranja* je obratna, preduzeće određuje relativno nisku cenu kako bi se osvojilo tržište. U *status quo strategiji* cena je bliska cenama konkurenčije.

Formiranje cene, strategije formiranja cene i diskriminacija cene, o kojoj smo već govorili, u velikoj meri nameću određena etička pitanja. Već smo rekli da filantsropska odgovornost organizacije, odgovornost za zaštitu okoline i ostala etička pitanja jesu od velike važnosti za budućnost organizacije, jer svest današnjih korisnika kojima стоји na raspolaganju mnogo veći izbor proizvoda i usluga i, što je najbitnije, potpuna informacija, bitno utiče na tražnju proizvoda i usluga određenog proizvođača. Ipak, regulisanje neetičkog ponašanja

preduzeća se najefikasnije sprovodi zakonskom regulativom. Zakoni različitih država sankcionišu formiranje cena koje imaju za cilj uništavanje konkurenčije: cene *grabljivaca* (engl. predatory pricing, u kojima veoma niska cena treba da uništi konkurenčiju na tržištu), *dogovaranja* (engl. price fixing, dva ili više preduzeća dogovaraju jednu cenu) i *diskriminacija cene* (različite cene za različite kategorije kupaca).

Preduzeća koriste metode finog doterivanja osnovne cene kako bi se ostvarila maksimizacija profita. Postoje tri osnovne marketinške taktike za fino doterivanje cena: *različiti oblici popusta*, *geografsko formiranje cene* i *specijalne taktike formiranja cene*.

S obzirom na obim ove knjige, ovde ćemo nabrojati deo marketinških taktika formiranja cene:

- *popust za veću količinu* (manja cena kada se kupuje veća količina, tipično za popuste kada se kupuju abonmani za celu koncertnu sezonu ili festival);
- *popust za plaćanje cele cene* (ako je cena veća, umesto u ratama, gotovinsko plaćanje u trenutku kupovine);
- *sezonski popust*;
- *povratak dela plaćanja* (u određenom periodu posle kupovine vraća se deo plaćanja u gotovini ili kuponima);
- *jedna cena za sve proizvode i usluge* (svi proizvodi i usluge se nude po istoj ceni, veoma karakteristično za prodaju pesama preko interneta);
- *grupe cena* (cene se formiraju u kategorije, na primer: pesme za 10 dinara, pesme za 20 dinara i pesme za 30 dinara);
- *paketi proizvoda ili usluga* (zajednički paketi različitih proizvoda ili usluga itd.);
- *neparne cene* (na primer, 1.99).

Marketinške taktike u formiranju cena su ilustracija *kreativnosti* ove oblasti muzikonomije. Dinamičnost i kompleksnost tržišta traži veoma fleksibilan pristup formiranju cene. Periode inflacije ili recesije, u kojima su reducirane ekonomske aktivnosti, prati drugačije ponašanje korisnika, čime se nameće i potreba za drugačijim pristupom u formiranju cena.

Distribucija proizvoda i usluga

Treće P marketinškog miksa odnosi se na prenos proizvoda i usluga od mesta proizvodnje do korisnika. Marketing koristi termin *kanali* prenosa (ili distribucije) da bi preciznije označio ovaj deo procesa razmene dobara. U zavisnosti od karakteristika proizvoda ili usluga, kanali distribucije mogu biti *fizički* (realni prenos) ili *elektronski* (virtuelni prenos). Muzičku kulturu novog milenijuma sve više karakterišu elektronski kanali distribucije, koji zauzimaju najveći deo tržišnog obima muzičkih proizvoda i usluga. Karakteristike

proizvoda i usluga utiču i na učesnike u procesu distribucije. Muzički proizvodi i usluge u elektronskoj razmeni mogu biti direktno distribuirani od samih *proizvođača*, što nije slučaj sa nosačima zvuka gde je potreban fizički prenos. U nekim slučajevima preduzeća mogu imati službe za distribuciju i svoju prodajnu mrežu, a negde su potrebni posrednici i u prenosu, i u prodajnim mestima. Fizički kanali distribucije, posebno ako se radi o velikim količinama proizvoda, traže *magacine, službu za pakovanje i rukovanje, kontrolu inventara, prijem i procesiranje narudžbina i transport*.

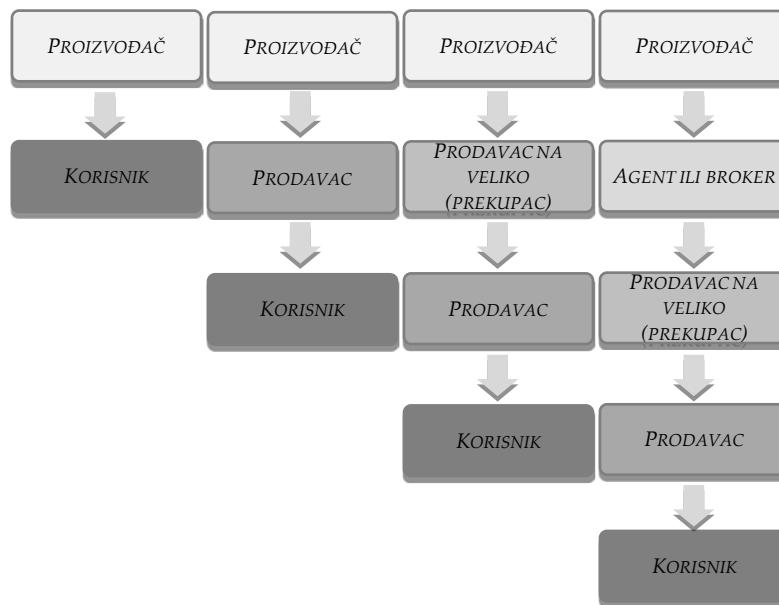
Kanali distribucije su veoma važna komponenta prodajnog procesa i mogu uticati na manjak ili višak proizvoda koji su plasirani u odnosu na tražnju tržišta. Oni ispunjavaju tri osnovne funkcije:

- *transakcionu* (kontakti, pregovori o količinama transporta, isporuke, metode plaćanja, kao i rizici skladištenja proizvoda)
- *logističku* (fizička distribucija transporta i skladištenja, sortiranja zaliha) i
- *pomoćnu* (istraživanje tržišta i finansiranje).

Različiti proizvodi i usluge mogu imati različit nivo *posrednika*. U nekim slučajevima organizacija sa velikim obimom proizvodnje može da odluči da koristi duple ili višestruke distribucijske kanale, kao što i više organizacija može da formira stratešku alijansu za korišćenje istih kanala. Isto tako tip korisnika (domaćinstvo ili industrija) utiče na strukturu kanala distribucije. U zavisnosti od karakteristika proizvoda i usluga (trajanje, dodirljivost, cena, prostorna lokacija itd.) stvara se gradacija od direktnе distribucije do distribucije sa više posrednika (Grafički prikaz 87).

Izbor *strategije distribucijskih kanala* zavisi od *tržišnih faktora, faktora proizvođača i faktora proizvoda*. Veličina tržišta, potencijalni korisnici, količina tražnje i geografska lokacija su primeri *tržišnih faktora*. Veličina preduzeća, mogućnost preduzeća da razvije svoje kanale, kontrola cene (ekonomija obima), brend i servisiranje, primeri su *faktora proizvođača*. *Faktori proizvoda* obuhvataju kompleksnost proizvoda, njegovu cenu, poziciju u životnom ciklusu, trajanje itd.

Pored koncepta *fizičke distribucije* koja se bavi kretanjem i skladištenjem proizvoda, marketing upotrebljava i koncept *logistike*, koja pored fizičke distribucije, podrazumeva i nabavku i menadžment sirovina i delova koji se koriste za proizvodnju. Na taj način logistički menadžment obuhvata sve koordinate i procese fizičke distribucije: nabavku i skladištenje sirovih materijala i delova za proizvodnju, prenos sirovih materijala, poluproizvoda, finalnih proizvoda, magacine i distributivne centre, fizičku distribuciju finalnih proizvoda, posrednika ili kupaca. Fizička distribucija ima pet podsistema koje smo već pomenuli: skladištenje, rukovanje materijalima, kontrolu inventara, procesiranje narudžbina i transport. Oni su međuzavisni u zaokruživanju procesa distribucije.

Grafički prikaz 87
Kanali distribucije


Fizička distribucija doživljava korenite promene sa uvođenjem informatičke tehnologije koja omogućava *automatizovano skladištenje, pretraživanje proizvoda i njihovu isporuku do transportnog sistema* (engl. automatic storage and retrieval systems, AS/RS). Sistemi paleta, kontejnera i raftova doprinose veoma efikasnom organizovanju skladištene robe, kao i korišćenje viljuškara i druge motorizovane mehanizacije za utovar i istovar. Bar kodovi omogućavaju brzu registraciju u bilo kojoj fazi procesa, detaljni popis inventara i automatizovano praćenje i lociranje proizvoda. Veliki deo procesa narudžbine je isto digitalizovan i korisnik može da kontroliše i prati stanje narudžbe.

Pet transportnih sistema (preko cevi, vode, kamiona, železnice ili vazduha) imaju svoje prednosti i razlike u troškovima, vremenu dostave, pouzdanosti, kapacitetu, dostupnosti i praćenju.

Distribucija usluga ima svoje specifičnosti (nedodirljivost, prolaznost), tako da i marketing razvija posebne strategije koje se bave *skraćivanjem vremena* (dostave usluge), *kapaciteta usluga* (brzi odgovor na tražnju) i *novim distribucijskim kanalima* (digitalna tehnologija).

Na kraju distributivnog lanca nalaze se prodajna mesta.

Prodaja: sve aktivnosti koje se direktno odnose na prodaju proizvoda i usluga krajnjim korisnicima za ličnu, neposlovnu upotrebu.

Prodajna mesta se odnose na *prodaju na malo*. Pored toga postoji i *prodaja na veliko* koja ima ulogu posrednika, treba da olakša prenos od proizvođača do prodaje na malo. Mi smo već prikazali razrađeni sistem marketinških kanala proizvoda u kojima se javljaju i prodavci na veliko (prekupci), ali i agenti i brokeri koji nemaju nikakav svojinski ideo u proizvodima i uslugama. Njihov zadatak je da olakšaju komunikaciju kanala distribucije, za šta dobijaju proviziju (procenat od vrednosti koja je u opticaju).

Marketing razmatra različite aspekte *prodaje na malo*: vlasništvo, nivo usluga, assortiman proizvoda i cenu.

Vlasnici *prodavnica* mogu biti pojedinci, partneri ili deo neke veće prodajne institucije. Vlasništvo se isto može odnositi na deo nekog *lanca prodavnica* ili *outleta sa franšizom* (outlet koji kontrolišu pojedinci, ali ima licencu neke veće brendirane organizacije, na primer – Mekdonalds). U ovom smislu posebno atraktivne su franšize jer omogućuju manju investiciju, i korišćenje brenda i iskustva proizvodnje i prodaje mnogo većih preduzeća.

U zavisnosti od karakteristika poslova, postoje različiti tipovi prodavnica: robne kuće, specijalizovane prodavnice, hipermarketi, supermarketi, diskontne prodavnice, trafike, automati i slično.

Pored fizičkih prodavnica, XX vek beleži trend i *prodaje bez prodavnica* (engl. non-store retailing). *Direktni marketing* (do vrata, do kancelarije) omogućio je kupovinu proizvoda u ličnom prostoru korisnika. Direktni marketing koristi poštu, kataloge, telemarketing i sl.

Razvitkom interneta sve veći deo prodaje se prenosi i u *virtuelne prodavnice*. Povećanje kapaciteta internet saobraćaja (količina i brzina razmene informacija) omogućava veoma kvalitetan video koji predstavlja proizvode i usluge koje se nude, i veliki deo tekstualnih, numeričkih i grafičkih informacija o tehničkim karakteristikama, upotrebi, uz mišljenja i iskustva korisnika. Poboljšani kanali distribucije omogućavaju brzu isporuku, a korisnici imaju period u kom mogu da vrate narudžbinu ako nisu zadovoljni. Elektronska prodaja je revolucionisala marketing, obim prodaje, globalizaciju prodaje i na određeni način, demokratizaciju dostupnosti proizvoda i usluga na obostranu korist i proizvođača i korisnika.

Prodaja na malo razvija različite strategije da bi privukla kupce, usmerila njihov interes prema određenim proizvodima i uslugama, ubedila kupce u kvalitet proizvoda i usluga i njihovu potrebu da ih kupe i, na kraju, uspešno realizovala prodaju. Muzika ima posebnu ulogu na prodajnim mestima, jer treba da stvori relaksiranu atmosferu, selektuje i naznači kategoriju kupaca, i razvije potrebu za kupovinom proizvoda ili usluga koji se nude. Muzika je na prodajnim mestima dobila i specijalni termin u engleskom jeziku, *muzak*, u kojoj

najčešće se koriste popularna dela iz svih žanrova (prema kategoriji proizvoda, usluga i kupaca).

Promotivni miks

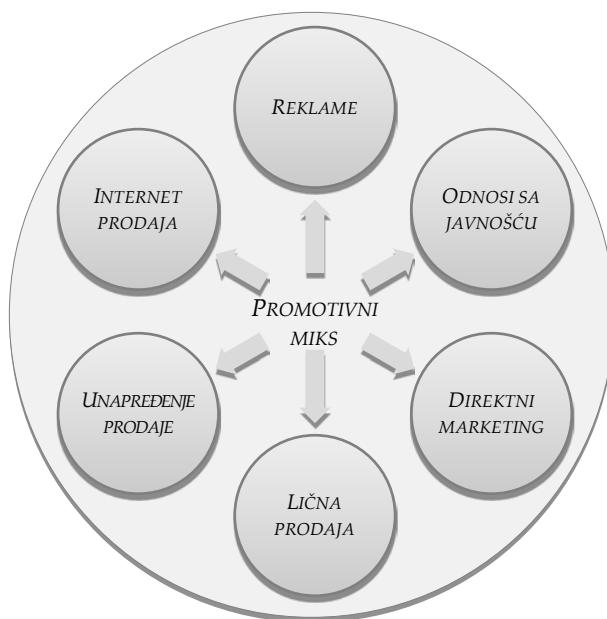
Četvrti segment marketinškog miksa je *promotivni miks: komunikacija koja treba da informiše, ubedi i podseti potencijalne kupce proizvoda i usluga, u cilju uticaja na njihovo mišljenje i stvaranje određenog odgovora.*

Direktni troškovi promotivnog miksa na prvi pogled stvaraju *opšti gubitak* (engl. deadweight loss), jer opterećuju budžet i prodavaca, i indirektno korisnika (prodavci uključuju troškove promocije u krajnju cenu proizvoda i usluga). Međutim, indirektna korist od promotivnog miksa višestruko nadmašuje potrošena sredstva i donosi beneficije i proizvođačima i korisnicima.

Promotivni miks se sastoji od: *reklame, odnosa sa javnošću, direktnog marketinga, lične prodaje, unapređenja prodaje i internet prodaje* (Grafički prikaz 88).

Najavne reklame na televiziji koje su ranije počinjale slajdom *marketing*, stvarale su pogrešan utisak da su *marketing* i *reklama* sinonimi. *Reklama* je samo deo *promotivnog miksa* i time samo deo marketinškog procesa. Nema dileme da

Grafički prikaz 88
Promotivni miks



je ona najistaknutiji deo marketinških aktivnosti, da uključuje veliki deo profesionalaca iz različitih oblasti (ekonomija, psihologija, sociologija, novinarstvo, medejske umetnosti, grafičke umetnosti, muzika, drama, film itd.) i veoma veliki nivo *kreativnosti*. Razvoj reklame poslednjih sto godina dovodi do stepena da se ona može smatrati umetničkim žanrom.

Definicija promotivnog miksa pre svega sadrži koncept *komunikacije*. Mi smo obradili komunikacijski proces u poglavlju o menadžmentu. Razlike između komunikacijskog procesa u menadžmentu i marketingu odnose se na učesnike: u menadžmentu obuhvataju unutrašnje okruženje organizacije, a u marketingu se odnose na spoljno okruženje.

Marketing definiše tri osnovna promotivna zadatka: *informativni, ubedjujući i podsetnik*.

Informativni zadaci se odnose na:

- svest o karakteristikama novih proizvoda i usluga;
- informacije na tržištu o karakteristikama novih proizvoda i usluga;
- informacije o novinama u upotrebi proizvoda i usluga;
- smanjenje uzinemirenosti korisnika;
- informacije o promenama u ceni;
- informacije o servisiranju;
- korekciju zabluda;
- priručnik za upotrebu;
- informacije o proizvođaču.

Ubeđujući zadaci imaju funkciju da:

- izgrade preferencije prema proizvodima i uslugama preduzeća;
- stimulišu promenu brenda prema brendu preduzeća;
- promene korisničku sliku o proizvodima i uslugama;
- stimulišu korisnika da odmah kupi proizvode i usluge;
- stimulišu korisnika da prihvati buduću komunikaciju sa marketingom preduzeća zbog praćenja zadovoljstva korisnika.

Podsetnički zadaci treba da:

- podsete da će proizvod ili usluga biti potrebni u budućnosti;
- podsete na mesto gde se proizvod ili usluga mogu kupiti;
- sačuvaju informaciju o proizvodu ili usluzi;
- održe svest korisnika o proizvodu ili usluzi.

Da bi utvrdio ponašanje korisnika za vreme kupovine, marketing je razvio koncept AIDA (engl. Attention, Interest, Desire and Action – *pažnja, interes, želja i akcija*). Ovaj model je nadograđen i razvijen u modelu *hijerarhije efekata*, koji sadrži tri tipa ljudskih mentalnih aktivnosti: *kognitivnu, emocionalnu i konativnu* (mišljenje, dopadanje i delovanje). Model *hijerarhije efekata* se sastoji od šest faza u procesu donošenja odluke korisnika: *svest, znanje, dopadanje, preferencija, ubedjenje i kupovina*.

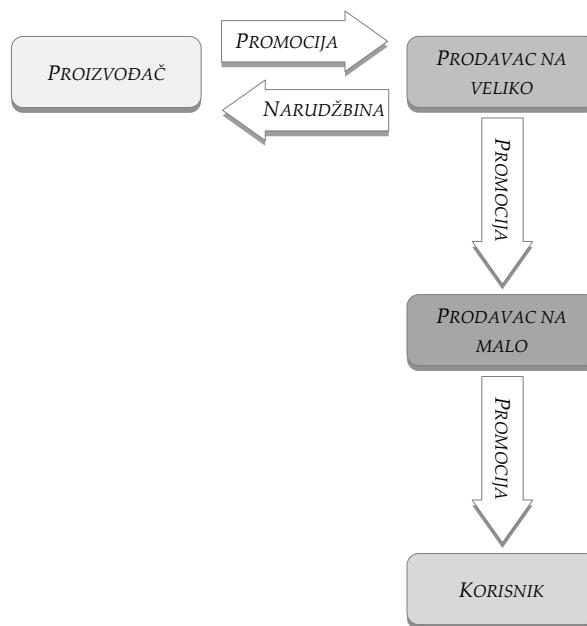
Razvijanje promotivnih planova zavisi od proizvoda i usluga koji treba da budu promovisani u marketinškom okruženju. Marketing određuje više faktora koji utiču na promotivne planove: *karakteristike proizvoda i usluga, faza u životnom ciklusu, karakteristike ciljnog tržišta, tip korisničke odluke i raspoloživa finansijska sredstva*.

Koncert klasične muzike koristi drugačiji promotivni mikс nego koncert rok grupe. Promotivni mikс koncertne sezone se razlikuje u periodu pre početka, za vreme i na kraju koncertne sezone (veoma važna komunikacija je i po završetku koncertne sezone ili festivala). Karakteristike ciljne publike, geografske lokacije, lokalne kulture, muzičkih događaja, definišu aktivnosti promotivnog miksa. Tip odluke korisnika (rutinska, kompleksna, na osnovu raspoloživog budžeta) utiče na oblikovanje promotivnog miksa. I, na kraju, promotivni mikс zavisi od raspoloživih sredstava organizacije.

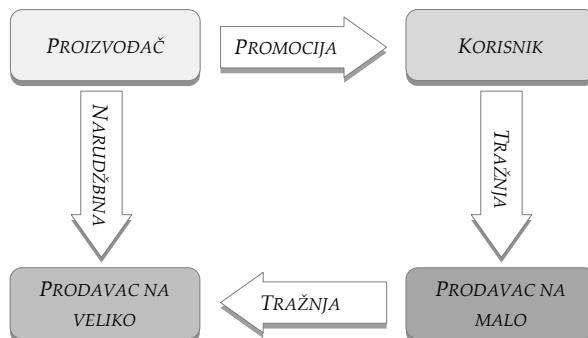
Promotivni mikс sadrži dve osnovne strategije. Obe su bazirane na *prolazu* kroz kanale distribucija.

U strategiji *lansiranja* (engl. push strategy) proizvođač *gura* svoje proizvode i usluge do posrednika, odnosno prodavaca na veliko. Posrednik onda radi na promociji do prodavaca na malo, a prodavac na malo do korisnika (Grafički prikaz 89).

Grafički prikaz 89
Strategija lansiranja



Grafički prikaz 90
Strategija izvlačenja



U strategiji *izvlačenja* (engl. pull strategy) proizvođač usmerava promotivni miks prema korisnicima, ovi podižu nivo tražnje, a prodaja na malo povećava nivo tražnje do prodaje na veliko koja naručuje proizvode i usluge preduzeća (Grafički prikaz 90).

Sve što smo naveli do sada učestvuje u razvoju promotivnog plana koji se odvija u pet faza:

- analiza tržišta;
- identifikacija ciljnog tržišta;
- postavljanje promotivnih ciljeva;
- razvitak promotivnog budžeta;
- izbor promotivnog miksa.

Etički i pravni aspekti marketinškog miksa su najizraženiji u području promotivnog miksa. Osnova promotivnog miksa je komunikacija u kojoj mogu da se prekrše i etičke i zakonske norme. Veoma karakterističan primer je reklama koja u najvećem delu neselektivno stiže do kategorije korisnika, odnosno populacije koja može biti senzitivna na poruke, proizvode, način reklamiranja itd. Zato promotivni miksi mora proći najrigorozniju kontrolu pre lansiranja u javnost.

Reklama

Reklama je najkreativniji deo sa kojim se susrećemo u muzikonomiji i, kao što smo ukazali, može se smatrati umetničkim žanrom.

Reklama: plaćena bespersonalna komunikacija poznatog sponzora, koja koristeći medije za masovnu komunikaciju treba da utiče ili ubedi korisnike u realnost poruke koja se prenosi.

Karakteristika reklame je njena *bespersonalnost* u komunikaciji (nije namenjena nekom pojedincu) sa jedne strane, i znanje (personalnost) onog ko je naručio sa druge. Njen osnovni cilj je *prenos* poruke. Međutim, krajnji cilj je povećanje prodaje proizvoda i usluga koji se reklamiraju. Kao ekonomsku kategoriju, reklamu prati isti princip opadanja marginalnog dobitka. Na početku troškovi reklame utiču na povećanje kupovine sve do određenog trenutka u kom kupovina opada, a troškovi marketinga ostaju isti i u jednom trenutku postaju gubitak.

U osnovi reklama treba da ispunи četiri uloge: *marketinšku* (u funkciji 4P marketinga), *komunikacijsku* (ona je oblik javne komunikacije), *ekonomsku* (da razvija senzitivnost kupaca na kvalitet i cenu proizvoda i usluga) i *društvenu* (da upozna korisnike sa novim kulturnim, društvenim, tehnološkim i informacijskim tokovima).

Reklama može biti podeljena na *reklamu proizvoda i usluga* i *reklamu institucija*. Dok reklama proizvoda i usluga treba da promoviše korist usled upotrebe određenog proizvoda ili usluge, reklama institucije treba da *pojača* sliku preduzeća u percepciji korisnika.

Dalja kategorizacija reklame ima više podgrupa: *reklama brenda*, *reklama prodavnica*, *političke reklame*, *reklamni imenici* (zlatna knjiga), *reklama direktnog odgovora* (korisnik dobija telefonski broj ili email radi direktnog odgovora), *reklama preduzeće prema preduzeću*, *institucijska reklama* (nazivaju je i korporativna), *reklama javnih usluga* (zaštita okoline, čoveka, imovine itd.). Postoji i *odbrambena* reklama (engl. advocacy advertising) u kojoj se brani od napada medija ili se izražavaju mišljenja o kontroverznim temama.

U zavisnosti od perioda životnog ciklusa proizvoda i usluga, reklama može da bude: *pionirska* (stimulacija početne tražnje novog proizvoda ili usluge), *konkurentna* (stimulacija tražnje određenog brenda), i *komparativna* (prednosti sopstvenih proizvoda i usluga u odnosu na druge proizvode i usluge).

U reklami učestvuju četiri igrača:

- *oglašivač* (engl. advertiser, pojedinac ili organizacija koja inicira reklamu, odnosno proizvođač, preduzeće, prodavac, pojedinci i institucije);
- *reklamna agencija* (specijalizovane agencije, u velikim preduzećima reklamni sektor ili odeljenje/agencija unutar preduzeća, engl. in-house agency);
- *mediji* (kanali distribucije, štampani i elektronski);
- *konsultanti* (engl. vendors, specijalisti za oblasti koje agencija ne poznaje).

Reklama može biti *jedinačna* ili deo *reklamne kampanje*.

Reklamna kampanja: serija povezanih reklama fokusiranih na jednu temu, slogan i grupu reklamnih obraćanja.

Reklamna kampanja sadrži četiri koraka: *određivanje ciljeva, kreiranje poruke, izbor medija i evaluaciju rezultata.*

U razvijenom obliku reklamna kampanja ili reklamiranje sadrži sledeće faze:

- *analiza situacije (reklamni problem i reklamne šanse);*
- *ključne strateške odluke (reklamni ciljevi, ciljni korisnici, prednosti konkurenčijskih proizvoda i usluga, slika i karakteristike proizvoda i usluga, pozicija proizvoda i usluge u korisničkoj percepцији);*
- *kreativni plan;*
- *medijski plan;*
- *promotivni plan (promocija prodaje, odnosi sa javnoшću);*
- *primena i evaluacija;*
- *budžet.*

Marketing često koristi termin *strateški* u smislu *strategije* kao *metoda ili tehnika*. U ovaj razrađeni vid faza reklamne kampanje umetnuta je i *analiza situacije*. Već smo govorili o veoma razvijenom marketinškom istraživačkom aparatu koji se bavi *korisnicima* i njihovom percepцијом, kao i emotivnim i kognitivnim stavovima o proizvodima i uslugama koji se prodaju.

Reklamni cilj: specifični komunikacijski zadatak koji reklama treba da ispuni prema određenim cilnjim korisnicima u određenom vremenskom periodu.

Kreiranje poruke koja treba da bude prenesena kroz reklamni proces je centralni deo reklame, odnosno reklamne kampanje. Uobičajeno kreiranje poruke ide zajedno sa planiranjem medija, jer tip medija ima poseban uticaj na karakteristike poruke. Centralna informacija poruke treba da sadrži naznaku zašto korisnik treba da bude zainteresovan za proizvod ili uslugu. Zato je ona više usmerena prema beneficijama koje donose proizvodi i usluge, nego prema njihovim karakteristikama. Marketing koristi englesku reč *appeal* sa značenjem vrste obraćanja korisniku – koji su razlozi za kupovinu proizvoda ili usluge. Razlozi mogu biti: profit, zdravlje, ljubav ili romansa, strah, oduševljenje, pogodnost, zabava i zadovoljstvo, sujet i egoizam, filantropija i zaštita okoline.

Proces stvaranja poruke odgovara *brendiranju*, jer po svojoj prirodi brend sadrži *obraćanje* o kome smo upravo govorili.

Slika brenda: mentalna slika koja reflektuje način kako je percepiran brend, uključujući i sve identifikacijske elemente, karakteristike proizvoda, emocije i asocijacije koje se javljaju u svesti korisnika.

Formiranjem brendova u ekonomiji se javlja i termin *brendovska vrednost* (engl. brand equity), jer ime brenda dodaje *vrednost* proizvodu ili usluzi.

Već smo više puta potencirali da je reklama veoma kreativna, umetnička aktivnost. Zato se ona kreira i kreće oko životnih situacija, životnog stila, fantazije i humora. Ona kombinuje naučni i umetnički pristup kako bi stvorila proizvod koji odgovara funkciji promotivnog miksa.

Kreacija poruke može biti plasirana u različitim medijima, pre svega štampanim i elektronskim, kao i na javnim mestima – bilbordi i druga javna izlaganja. Različiti mediji imaju različite prednosti i nedostatke. Oni se odnose na demografsku ili geografsku selektivnost, procenat prenosa korisnika (engl. pass-along rate), troškove, nivo šuma ili odvraćanje pažnje, životni vek poruke, audio i vizuelne elemente i dr. Tako, na primer, novine imaju geografsku, ali ne i demografsku selektivnost, štampanje je skupo, kvalitet reprodukcije ograničen (zbog troškova) itd. Magazini imaju visoku reproduktivnost, visoku demografsku selektivnost, mnogo duži reklamni život. Radio-reklame su jeftine, mogu da se postave veoma brzo, nedostatak im je izostanak vizuelnog, pad koncentracije (pažnje) slušaoca, mešavina različitih reklamnih događaja (engl. commercial clutter). Televizija zahvata širok krug korisnika, pati zbog kratkog životnog ciklusa poruke, skepticizma korisnika i njihove šetnje po kanalima (engl. zipping around the channels). Reklame u javnom prostoru (engl. outdoor media) imaju umerene troškove, fleksibilnost, geografsku, ali ne i demografsku, selektivnost i lako je odvratiti nekom pažnju sa njih.

Pojavom internet reklamiranja i kupovine proizvoda revolucionarno je promenjen i sistem reklame. Internet reklame imaju demografsku selektivnost, veoma dug život, veoma niske troškove, mogućnosti korišćenja audio i video-zapisa, grafike, tekstualnih i numeričkih podataka. Reklama je direktno povezana sa kupovinom proizvoda čime je ubrzан ceo marketinški proces. Socijalne mreže se obilno koriste kao distribucijski kanal, a sistem *dopadanja* (like) distribuira informacije i prema korisnicima, ali i prema marketinškim agencijama.

Istorijat reklame je istorijat medija. Štampani mediji su posedovali dominantni prostor sve do pojave radija. Sa pojавом radija muzika dobija veoma važnu funkciju u ozvučavanju reklamnih poruka. *Reklamni džinglovi* postaju sastavni deo zvučnog okruženja i svojim specifičnostima (veoma kratko trajanje, muzička fragmentarnost, upadljivost, dopadljivost, lako memorisanje, prijemčivost) postaju značajan žanr u primenjenoj muzici. Pojavom televizije, reklama dobija novi kvalitet – video, u kojem je ponovo kao ključni faktor zvučna/muzička podloga. Ipak, najveći razvitak reklamiranje doživljava pojavom onlajn/internet reklama. Istorijat reklame je istorijat ljudske kreativnosti i veliki broj reklama ima trajnu umetničku vrednost, odnosno predstavlja remek-delu. Reklamne agencije angažuju stručnjake iz svih umetničkih oblasti koji imaju veoma težak zadatak zbog ograničenog prostora i vremena da spakuju reklamnu poruku.

Reklamne strategije određuju da li će se upotrebiti medijski miks (više medija), koji mediji će biti izabrani, koliko dugo će se prikazivati reklama, u kom vremenskom intervalu (dan/noć, vikend, praznik, jednom nedeljno itd.).

Reklame muzičkih proizvoda i usluga, odnosno muzičkih događaja, snimljene i postavljene muzike na nosačima zvuka ili internetu, imaju svoje specifičnosti. Velike (globalne) diskografske kuće imaju veoma razvijen marketinški, promotivni i u, tom smislu, reklamni sistem. Svojom agresivnom reklamom i korišćenjem svih oblika internet komunikacija (posebno socijalnih mreža) stvaraju instantni pritisak na globalnu muzičku publiku i generisanje tražnje.

Sa pojavom internet reklame etička i pravna pitanja dostižu vrhunac neslaganja, razmirica i sukoba mišljenja. Reklama je od svojih početaka bila izvor kontroverzi, među kojima posebno mesto zauzimaju *subliminalne poruke* (poruke koje su ispod granica ljudske percepcije, tako da ih čulo vida/sluha i razum ne mogu svesno registrovati). I pored toga što ne postoje čvrsti dokazi da su one izvor *nevidljive* kontrole našeg ponašanja, njihovo korišćenje u marketingu i dalje postavlja etička i pravna pitanja. *Stereotipi* u marketingu, *reklame za decu, reklame kontroverznih proizvoda ili usluga, korišćenje seksualnosti* – samo su deo dopunskih etičkih i pravnih pitanja reklame.

Ima razlike u evaluaciji reklame kada se radi o neprofitnim i budžetskim institucijama. Kako reklama u takvim situacijama ne mora da generiše profit i, što je važnije, maksimalni profit, reklami se pristupa po automatizmu, bez analize realnog učinka. Svedoci smo ponavljanja istih reklamnih saopštenja u kojima se ponavljaju fraze i atributi, bez obzira na to da li se radi o različitim umetnicima, kvalitetu, programu i događaju.

Odnosi sa javnošću

Odnosi sa javnošću su oblast promotivnog miksa čija je uloga da održava dobru sliku, mišljenje i rejting organizacije između korisnika i ostalih faktora spoljnog okruženja, kao i da eliminiše negativni publicitet u prikazivanju organizacije. Akronim PR (izgovara se pi-ar, od engleskog *public relations*) sve više ulazi u redovnu upotrebu i u našem jeziku, što ukazuje na sve veće prihvatanje ove promotivne aktivnosti i kod nas. Reklamne agencije postaju pi-ar agencije (imaju iste funkcije kao i ranije), a sve više muzičkih institucija koje nemaju razvijeno odeljenje za marketing (osim prodaje), koristi njihove usluge.

Odnosi sa javnošću dopunjaju reklamu proizvoda i usluga afirmacijom organizacije. Za ostvarivanje ove funkcije koriste se različita sredstva: česte informacije u štampanim i elektronskim medijima o aktivnostima organizacije, intervju sa menadžmentom i zaposlenima, učešće u dobrotvornim akcijama, korporativna komunikacija (komunikacija prema svim korisnicima organizacije zbog stvaranja poverenja i koherentnosti), lobiranje (posebno prema

zakonodavnim institucijama i drugim regulatorima – vjadi i ministarstvima), česte informacije prema investitorima i *krizni menadžment* (bavljenje događajima koji mogu da ugroze organizaciju, njene korisnike i okruženje).

Između velikog broja alatki koje stoje na raspolaganju ovom delu promotivnih aktivnosti, posebno mesto zauzima internet komunikacija. Ključna alatka u ovom smislu je veb strana organizacije koja je ogledalo fizionomije i aktivnosti. Socijalne mreže su dopunski elemenat koji igra veoma važnu ulogu u predstavljanju organizacije, jer omogućuje širenje informacije ogromnom brzinom između selektovane grupe korisnika.

Pozitivna slika organizacije održava se i aktivnostima koje su povezane sa lokalnom zajednicom, posebno u smislu zaštite lokalne i globalne okoline. Stipendije talentovanim pojedincima i dobrotvorni koncerti su najčešći primer promotivnih aktivnosti u tom smislu.

Negativan publicitet izazvan nekim događajem, problemom unutar organizacije ili konfliktom sa spoljnjim okruženjem i posebno konkurencijom – čest je razlog angažovanja pi-ar agencija. U ovakvim situacijama, posebno ako je ugrožen opstanak organizacije, formira se i *krizni menadžment* (tim koji sadrži specijaliste i konzultante iz različitih oblasti), koji koristeći odnose sa javnošću treba da povrati pozitivnu sliku o organizaciji i njenim aktivnostima.

Promocije (unapređenje prodaje)

Prodaja sa popustom u kratkom periodu se naziva *promocija*. Promocije imaju dvojnu funkciju – povećanje obima prodaje, a posebno robe koja bi mogla da se pokvari, koja izlazi iz mode, prolazi joj sezona itd., ali i stimulaciju korisničkog ponašanja da odmah pristupi kupovini. Promocija nije orijentisana prema stavovima korisnika, nego prema njegovom ponašanju.

Postoje različiti tipovi promocije: kuponi, premije (engl. premium, dopunski proizvodi koji se dobijaju pri kupovini nekog proizvoda, na primer, besplatni CD), programi lojalnosti (engl. loyalty marketing program, lanci hotela daju popuste korisnicima koji često borave kod njih), nagrade, popust za izložene proizvode (engl. point-of-sale, POS), proba uzoraka (engl. sampling, izloženi uzorci proizvoda, uglavnom hrane, koji mogu da se probaju na licu mesta), povraćaj dela novca posle kupovine itd.

Promocije mogu biti usmerene podjednako i prema krajnjim korisnicima, ali i prema trgovcima, prodaji na veliko, posrednicima i prekupcima. Preduzeće poboljšava saradnju sa trgovcima bonusima (specijalni popusti, preuzimanje dela troškova), zajedničkim oglašavanjem, izlaganjem na sajmovima (gde se mogu zaključiti povoljniji ugovori) itd.

Lična prodaja

Lična prodaja, u kojoj prodavac direktno stvara komunikaciju sa kupcima sa namerom da ih ubedi da kupe proizvode i usluge koje prodaje, predstavlja promotivnu aktivnost, ali i aktivnost prodaje, odnosno marketinga. Prednosti direktnе komunikacije sa korisnicima u kojoj prodavac može da objasni detaljno karakteristike proizvoda i usluga, odnosno prenese veći kvantitet različitih informacija, da izazove veći nivo pažnje, da prati reakcije, da se prilagodi motivaciji i interesima potencijalnih kupaca, da prodaju usmeri samo prema određenim proizvodima i uslugama, da kontroliše obim prodaje i ostvari dugoročne kontakte – daju zajedno veći nivo efikasnosti. Osnovni nedostatak ovog oblika promocije su povećani troškovi.

Direktna prodaja i internet prodaja

U direktnoj prodaji proizvođač/prodavac uspostavlja lični kontakt sa korisnikom kako bi dobio trenutne i merljive odgovore o njegovim stavovima prema proizvodima i uslugama preduzeća. Postoje brojni oblici direktne prodaje, od telemarketinga (telefonski, a sada i mobilni kontakti i poruke), do emaila, interaktivne korisničke strane, flajera, distribucije kataloga, promotivnih pisama itd.

Među ostalim kanalima direktne prodaje sve veći udio ima internet marketing (naziva se i engl. *online marketing*). Postoje tri opšte oblasti internet marketinga:

- *veb marketing* uključuje ikomers (veb) strane (engl. *e-commerce*), marketing partnerskih strana (engl. *affiliate marketing*, privlačenje korisnika preko partnerskih veb strana) i reklamu preko pretraživačkih mašina,
- *imejl marketing* (poruke prema postojećim i potencijalnim korisnicima)
- *marketing socijalnih mreža* (Fejsbuk, Tsviter, Jutjub itd.).

Prodaja

Krajnji cilj marketinškog procesa je prodaja. Proces prodaje se sastoji od sedam koraka:

- generisanje interesa korisnika (engl. *marketing lead*);
- valorizovanje interesa (engl. *qualifying sales leads*);
- procena potreba;
- razvitak predloga;
- rešenje problema;
- prodaja;
- praćenje rezultata.

Velike organizacije imaju poseban deo prodajnog menadžmenta koji se detaljno bavi procesom prodaje, dizajnira prodaju organizacije, razvija prodajno odeljenje i usmerava i evaluira prodajne snage.

Prodajom je zaokružen celokupni proces razmene dobara i time interes muzikonomije. Ovom knjigom smo pokušali da postavimo, obradimo i обратимо pažnju na veliko područje ekonomskog ponašanja čoveka, koje pokreće ljudsku istoriju i utiče na promene sveta u kojem živimo. Postojano širenje ekonomskog prostora u kojem se odvijaju ljudske aktivnosti potvrđuje značaj i budućnost ekonomije i u istom smislu muzikonomije.

Indeks

- 4C 43
4P 43–44, 177, 206, graf. 44
7P 43
8P 43
- abonman 198
absentizam 95
adaptacija stresnim situacijama 95
administracija (sektor) 21–23, 83, 97, 106, graf. 22
agent 15, 185, 201, graf. 200; *vidi i impresario; preduzetnik; zastupnik*
agenti socijalizacije 183
agrikulturna zajednica 49
AIDA model 203
ajped 104
Ajvz, Čarls (Charles Ives) 16
akcija/akcije 15, 151, 172
akcija brenda 191
akcijski plan 67
akcionari, *vidi korisnici organizacije*
akcionarsko društvo 49
Alderfer, Klejton (Clayton) 96–97
algoritam 76
Amati 191
ambalaža 192
amortizacija (realna imovina) 17, 172
analiza indiferentnosti 136–137, graf. 136
 budžetska linija i 137, 139
 korisnički ekvilibrijum i 138
 kriva indiferentnosti, *vidi kriva indiferentnosti*
 kriva tražnje i 139
 mapa indiferentnosti, *vidi mapa indiferentnosti*
antikultura 183
antropologija 43, 51
Aristotel 3, 58, 170
 dokolica i 3, 170
 slobodni čovek i 3, 170
Armstrong, Gary 2
AS/RS, *vidi automatizovano skladištenje, pretraživanje proizvoda i njihovu isporuku do transportnog sistema*
atraktivnost tržišta
 matrica jačine preduzeća i, graf. 180
autlet sa franšizom 201
automatizacija pretraživanja 113
automatizovano skladištenje, pretraživanje proizvoda i njihovu isporuku do transportnog sistema 200
autor 13, 14, 18, 27, 37, 39, 40, 53, 57, 69, 76, 79, 93, 98, 150
autorska naknada 13, 39
autorsko pravo 1, 5, 6, 12, 13, 14, 37, 39, 47, 48, 57, 124, 125, 147, 191
 ekonomsko i moralno pravo 57
 kolektivna organizacija, *vidi kolektivno udruženje za zaštitu autorskih i srodnih prava*
licenca 13, 14, 59, 195, 201
autput 42, 82, 140–141, 143–150, 153, 156, 165; *vidi i bruto domaći proizvod*
- balet 3, 15, 21, 25, 28–31, 37, 50, 66, 106, 136–140, 164
banka 38, 66, 151, 188
bar kod 188, 192, 200
barok 31, 79
BARS 90
barter 32
BCG matrica 75–76, graf. 75
BDP, *vidi bruto domaći proizvod*
Behaviorally Anchored Rating Scale, *vidi BARS*
bejbibumer 52–53, 186
benčmark 113
besplatni koncert/koncert bez ulaznica/besplatno korišćenje dobara 12–13, 17, 39, 195; *vidi i free rider*
 marketing neprofitnih organizacija i 195
bezgotovinsko plaćanje 32
bihavioristički model organizacije 82–83, 92
bilans 17, 67, 110
bilateralni monopol 172
birokratija 82–83
birokratski model organizacije 82–83
Bitlsi (The Beatles) 57
biznis 1, 27, 37–42, 46–47, 50, 54–59, 73–76, 82, 84–85, 109, 144, 150–151, 158, 161, 172, 180, 185–186, 189, 191, 193, graf. 38, 41; *vidi i preduzeće strategije 73–76*
biznis analiza 193
biznis firma 37; *vidi i preduzeće*
Boecije (Boethius) 3
 slobodnih i mehaničkih veština i 3
Boyes, William 2, 35
brend 187, 190, 191, 196, 199, 201, 203, 206–208; *vidi i marka*
 akcija brenda 191
 brendiranje 190–191
 brendovska vrednost 208
 master 191
 slika brenda i kreiranje poruke u reklami 207
 u muzičkom biznisu 191
 zaštita 191
broj kupaca (determinanta tražnje) 119, 121, 131
broj proizvođača (determinanta ponude) 123, 125
broker 201, graf. 200
bruto domaći proizvod 42
bruto nacionalni proizvod 42
budžet 20, 40, 47, 56, 66, 109–110, 111, 120, 129, 131, 137–140, 163, 202, 204–205, 207, 209
budžetska linija 137–140, graf. 138
 analiza indiferentnosti i 138–139, graf. 139
 kriva tražnje i 139–140, graf. 140
- CD (kompakt disk) 6, 14, 25, 70, 190, 192, 210
cena
 diskriminacija 131, 197–198
 dogovaranja 198
 grabljivaca 198
 ekvilibrijum 125–127, 158, 161, 165, 167, tab. i graf. 126, graf. 127, 128

- elasticitet 53, 119, 121, 129–133, 164–165, graf. 130, 132, 153, 160
 formiranje cene 5, 28, 34, 117, 196–197
 formiranje cene (deo 4P) 44, 196–198, graf. 197
 indeksi 41–42
 marketinške taktike formiranja cene 198
 neparna 198
 nominalna 17
 odnos cena i količine proizvoda i usluga 117, 122
 plafon 112, 126–127, 165, graf. 128
 pod 126–127, 165, graf. 128
 prestižna 196
 realna 17
status quo cena 196–197
 strategija cena (marketing) 196–198, graf. 197
 tačke pokrića i prekida u savršenoj konkurenciji, tab. i graf. 159
 tržišna 33–34, 39, 167
 cena resursa 123–124, 150
 determinanta ponude 123–124
 kod monopsoniste, graf. 169
 u savršenoj konkurenciji, graf. 167
 cena srodnih proizvoda i usluga (determinanta tražnje i ponude) 119, 121, 123, 125, 131
 cena šanse 15–17, 19, 40, 76, 151, 164, 170, 172, 195
 ekonomski profit i, 151
 marginalna, *vidi* marginalna cena šanse
 slobodno vreme i rad i, 170, 172
 centralno planirana ekonomija 40–41, 112
 CEO 23, 84, 107, graf. 23, 81, 84, 85, 86, 106
 korespondencija sa strateškim ciljevima/
 planovima, graf. 66
 ceteris paribus 29, 117, 119, 122, 129, 133, 139, 170
 ciklus biznisa 39–40
 ciljna grupa 53, 74, 177, 179, 207
 ciljna strategija
 koncentrisana 187
 nediferencirana 187
 višesegmentna 187
 ciljno tržište 50–51, 179, 185, 187, 195, 204–205, graf. 51
 neprofitne organizacije i, 195
 niša 187
 segmentacija tržišta i, 185–187
 strategija pri selekciji, *vidi* ciljna strategija
 creative commons 13
 Čaplin (Charlie Chaplin) 80
 Četiri P, *vidi* 4P
 čuvat (odeljenje za nabavke) 185
 Damon 58
 deficit, *vidi* manjak
 dekodiranje poruke 100–102, graf. 101
 delfi grupa 78
 demografija 46, 51, 185–186, 208, graf. 51
 demokratizacija 13–14, 113, 201
 depozit 38
 determinante
 ponude 123, 126
 ponude resursa 164
 tražnje 118–121, 126, 131
 tražnje resursa 164
 diferencijalne unikatne karakteristike 179
 diferencirani proizvodi i usluge 34–35, graf. 35
 difuzija (marktinška) 194
 digitalno 3, 6–7, 20, 37, 47, 52–53, 59, 73, 84, 86, 104, 124–125, 140, 183, 188, 200
 dilema pritvorenika 35
 direktna prodaja 211
 direktnе strane investicije 59
 direktni marketing 201–202
 direktor, *vidi* CEO
 disekonomija obima 149–150, graf. 149
 disekvilibrijum 125
 diskografska kuća 192, 209
 reklamni sistem i, 209
 diskriminacija cene 131, 197–198
 elasticitet cene tražnje i, 131
 distribucija proizvoda i usluga 12–13, 43–44, 85, 88, 177, 192, 198–201, 204, 208, 211
 kanali, *vidi* kanali distribucije
 diverzifikacija
 marktinška strategija 179
 u menadžmentu 74–75, 85
 dizajn 5, 43, 67, 87, 179, 187, 190–192
 dizajn radnog mesta 79–82
 delegiranje autoriteta 81
 grupisanje radnih mesta 80
 koordinacija odeljenja 82
 lanac komande 80
 linijske pozicije 82
 osoblje 82
 ovlašćenje 82
 sistem raspoređivanja 80
 specijalizacija radnog mesta 79
 visoke i ravne organizacije 81, graf. 81
 Djagilev, Sergej 15, 25
 dobavljač 45, 48, 53, 56–57, graf. 46, 48, 58
 dobro/dobra
 ekonomsko 11, 14
 ideja, *vidi* ideja
 inferiorno, *vidi* inferiorno dobro
 javno, *vidi* javno dobro
 kapitalno, *vidi* kapitalno dobro
 komplementarno, *vidi* komplementarno dobro
 muzičko, *vidi* muzičko dobro
 osnovni razmene, graf. 19
 proizvodi i usluge, *vidi* proizvodi i usluge (ekonomija); proizvodi i usluge (marketing)
 slobodno, *vidi* slobodno dobro
 zamenško, *vidi* zamenško dobro
 dodatna vrednost (autputa) 150
 u muzičkim delatnostima 150
 dohodak 134, 137, 139, graf. 138
 domaćinstva 138
 lični 120
 dokolica 3, 46, 53, 120, 170; *vidi* i slobodno vreme
 cena šanse i, 170

- domaćinstvo 2, 12, 19, 32, 36, 38, 40, 42, 50, 121, 138, 163, 183, 199
 kružni tok ekonomije i 36, 38, 40, graf. 38, 41
 u postindustrijskom društvu 36, 183
 donacija 22, 37, 111, 131
DPUT, *vidi* dugoročni prosečni ukupni troškovi društvena odgovornost 55–59
 korisnici organizacije 54, 57
 odnos organizacije prema 58
 odbranbeni 58
 opstruktivski 58
 prilagođavajući 58
 proaktivni 58
 piramida 55, graf. 55
 društvene nauke 2, 4, 13, 45, 51, 188–189
 društveni sloj 34, 36, 182–183
 društveni trošak 163
 društvo sa ograničenom odgovornošću 49
Država 3
 državno računovodstvo prihoda 42
 DSS, *vidi* sistem za podršku odlučivanja
 dugoročni plan/ovi 65, 67
 dugoročni prosečni ukupni troškovi 149
 kriva, graf. 149
 dugoročno(st)
 u ekonomiji 13, 40, 47, 54–55, 141, 149–150, 158
 u marketingu 177, 181, 187–188, 195–197, 211
 u menadžmentu 27, 54–55, 66–67, 80, 106, 108, 112, 177
 dupla koincidencija interesa 33
 DVD 14, 25, 192
 efekat superzvezde 172
 efikasnost
 ekonomije 13, 20, 39–41
 vlada kao čuvar 39–41
 ekonometrija 171, 177, 188
 ekonomija
 ekonomske nauke 2–3, 16
 politička 2
 Smit, Adam, *vidi* Smit, Adam
 upotrebe termina 2, 7
 ekonomija muzike 1–4
 ekonomija obima 149–150, 196, 199, graf. 149
 ekonomika 2, 7
 ekonomska istorija 11
 ekonomska istorija muzike 4
 ekonomska odgovornost 55, graf. 55
 ekonomska renta 165
 ekonomski agenci 55–56, 183
 primarni 56
 ekonomski indeks/i 41–42; *vidi* i bruto domaći proizvod; bruto nacionalni proizvod; neto nacionalni proizvod
 ekonomski profit 151
 negativni 151
 nulti 151, 158
 ekonomsko loše 14
 eksternalije 39
 ekvilirijum 125–127, 158, 161, tab. i graf. 126, graf. 127, 128
 efekti promene krive ponude i tražnje 126, graf. 127
 kod resursa 165, 167
 korisnički, *vidi* korisnički ekvilirijum
 ekvimarginalni princip 134
 elasticitet, *vidi* elasticitet cene ponude; elasticitet cene tražnje; elasticitet tražnje ukrštenih cena; prihodni elasticitet tražnje
 elasticitet cene ponude 133
 elasticitet cene tražnje 53, 129–133, 153, 160, graf. 130
 determinante 119, 121, 131
 na tržištu resursa 164–165
 odnos elasticitet tražnje i ukupnog prihoda, tab. i graf. 132
 elasticitet tražnje ukrštenih cena 133
 elektronska pošta (imejl) 189, 206, 211
 EMI 54
 emisija novca 40
 ERG teorija motivacije 97
 estetički 11, 112
 etička odgovornost 54–55, 59, graf. 55
 faktori neetickog ponašanja 56–57
 etička pitanja 13, 40, 52, 54–59, 89, 188
 promotivni miks i 205
 reklama i 205, 209
 sakupljanje informacija u marketingu i 188
 strategija cena u marketingu i 197
 etički kod 57
 etika 13, 54, 55
 etiketa pakovanja 192
 faktor proizvodnje 15, 163, 165; *vidi* i input; resurs faktura 67
 Fejsbuk (Facebook) 67, 104, 211
 fiksni troškovi 147, 153, 158, tab. i graf. 148
 filantropija 207
 filantspska odgovornost 13, 55, 107, 197, graf. 55
 filozofija muzike 2–3
 finansije (sektor) 21–23, 50, 65, graf. 22, 84, 86
 finansijska kontrola 109
 finansijski direktor 66, graf. 106
 finansijski izveštaj 102, 110–111
 finansijski kapital 172
 finansijski posrednici 38, 40, graf. 38, 41
 fino doterivanje cena 198
 firma 20, 35, 37–38, 40, 73–74, 85, 169–170, 179; *vidi* i preuzeće
 fiskalna politika 4, 40
 fizički proizvod
 marginalni, 143, 165–167, 170, tab. 166, 169, tab. i graf. 142, graf. 143, 145
 prosečni, 143, tab. i graf. 142, graf. 143, 145
 ukupni, 143–144, tab. i graf. 142, 144
 fleksibilno radno vreme 100
 fond/ovi 37, 47, 63
 fondacija 13, 24, 26, 109, 111, 131
 fonogram 3
 formirač cene 34, graf. 35

- franšiza 201
free rider 39
funkcionalni organizacijski dizajn/U-oblik 84, 86,
graf. 84
funkcionalne grupe 106–107, graf. 106
- Gangnam Style 59
garancija 57, 190, 192
GAS, *vidi* adaptacija stresnim situacijama
generacija
bežibum 52–53, 186
digitalna 52–53, 104
iks (X) 52
ipsilon (Y) 52
zet (Z) 52
generalni direktor, *vidi* CEO
generički proizvod 191
genij 18
geodemografija 186
Gergiev, Valerij 26
Gozba 3
grafičko prikazivanje 6
grant 63, 86
Griffin, Ricky 2
grupisanje radnih mesta 80
grupno mišljenje 78–79
gubitak 34, 49, 67, 87, 98, 129, 153, 206
kratkoročni, u savršenoj konkurenciji 157–158,
tab. i graf. 157
opšti 163, 202, graf. 162
u monopolu 160, graf. 161
- Harrison, Džordž (George Harrison) 57
Herberg, Frederik (Frederick Herzberg) 97
Hercbergova dvo-faktorska teorija 97, graf. 97
hijerarhija efekata, model 203
holding kompanija, *vidi* konglomeracijski organi-
zacijski dizajn
homogenizovani proizvod, *vidi* standardizovani
proizvod
honorar 17, 67, 167, 169
HRM, *vidi* kadrovska menadžment

ideja 14–15, 17–18, 20, 27, 43, 78, 87, 95, 108, 193,
graf. 19
IFRS, *vidi* Međunarodni standard finansijskih
izveštaja
imejl marketing 211
impresario 15, graf. 48; *vidi* i agent; preduzetnik;
zastupnik
impulsivno kupovanje 189
indeksi
cena 42
ekonomski, *vidi* ekonomski indeks
potrošačkih cena 42
individualni faktori odlučivanja 182–183, graf. 182
percepcija, *vidi* percepcija
samoposmatranje 183
životni stil 183
industrijska svojina 6, 191; *vidi* i brend; marka
inferiorno dobro 121, 133
- inflacija 40, 42, 198
informacija
prema marketingu 47, 180–182, 188, 194
u ekonomiji 39
informacijski menadžment 53
informacijski resursi 21–22, 108
informacijski sistemi 89, 104–105, 113
informatika/informatički 1, 47, 100, 104, 188, 200
Information Resources Inc. 188
InfoScan 188
inovacija/inovacije 87
delimična 88
intrapreduzetništvo i, 88
koja se odnosi na proces 88
koja se odnosi na proizvod 88
menadžerska 70, 83, 88, 95
primena 88
radikalna 88
tehnička 88
inovacijski proces u organizaciji 87
input 15, 82; *vidi* i faktor proizvodnje; resurs
instrumentalni idiom 31
intelektualna svojina 5–6
interdisciplinarnost 4
interes
kao naknada 15, 163
racionalni lični interes, *vidi* racionalni lični
interes
interesne grupe 20, 48, 57, graf. 58
internacionalnost 59, 109
internet 4, 6, 12, 14, 25, 53, 59, 66, 73, 104, 117–127,
131, 133, 143, 146, 155, 158, 164, 198, 201–202,
208–211
internet prodaja 4, 6, 201–202, 211, graf. 202
imejl marketing 211
marketing socijalnih mreža 211
veb marketing 211
internet reklamiranje 67, 208–209
intranet 104
intrapreduzetništvo 88
inventar veština 89
investicija/investicije 37–39, 104, 171, 193, 201, graf.
38, 41
direktne strane 59
investitor 57, 151, 195, 210, graf. 58
IRI, *vidi* Information Resources Inc.
istorija muzike 4, 16, 45, 47, 95
Istraživačke metodologije 7, 83, 189
istraživački instrument
anketni upitnik 188–189
imejl anketa 189
intervju 188
telefonska anketa 189
istraživački metod
kvalitativni 188
kvantitativni 108, 188
izbor korisnika 133, 135, 137, 183
izdavaštvo 5; *vidi* i muzičko izdavaštvo
izvedena tražnja 163
izvođačke umetnosti 5

- izvodaštvo (kao usluga) 12; *vidi i muzičko izvođenje*
izvoz 37, 59
- javni sektor 1, 36, 39–40, 163
javno dobro 12–15, 17, 39, 150
jezik tela (komunikacija) 105
Jutjub (YouTube) 14, 59, 211
- kadrovi (sektor) 22–23, 50, graf. 22, 84
kadrovska menadžment 88–90; *vidi i ljudski resursi*
Kahil, Tadeus (Thaddeus Cahill) 54
kamata 151, 172
kamatna stopa 170, 172
kanali distribucije 4, 6, 44, 195–196, 198–201, 204, 206, 208, graf. 200
AS/RS 200
distribucija usluga 200
elektronski 198–199, 206
faktori za izbor strategije 199
fizički 199–200
posrednici 199
prodajna mesta, *vidi prodaja*
transakcionalna, logistička i pomoćna funkcija 199
transportni sistemi 199–200
- kapital
državni 49
finansijski 110–111, 151, 172
ljudski 171
privatni 49
realni 172
resurs 3, 15, 21, 163–164, 170–172, graf. 19
kapitalizam 54
kapitalno dobro 37, 172
kartica za popust 188
Karuzo, Enriko (Enrico Caruso) 13
kasetna traka 14
kešerice 75–76, graf. 75
Klein, Alan (Allen Klein) 57
klasična muzika 3, 63, 66, 131, 134, 195, 204
klasična teorija organizacije 82
knjigovodstvo 66, 111, 150–151
nasuprot računovodstva 111
kockanje (prebrzo preuzimanje rizika) 78
kodiranje poruke 100–102, graf. 101
kognitivna disonanca, *vidi kognitivno neslaganje*
kognitivno neslaganje 93, 181
Koka-kola 191
kolektivni ugovor 172
kolektivno udruženje za zaštitu autorskih i srodnih prava 37, 39, 48
monopol i 39
količina ponude 122–127, 133, tab. i graf. 122, 123, 124, 126
količina tražnje 117–118, 121, 125–126, 129, 133, 155, 160, 167, 199, tab. i graf. 118, 119, 120, 126
komanditno društvo 49
komercijalna muzika 113
komercijalni zapisi 172
komparativna prednost 17–19, 31–32, 179, 187, 206, graf. 19
- kompjuterski oblak 104
komplementarno dobro 121, 125, 133, 164
komponentni životni stil 52–53
kompresija radne šeme 100
komunikacija
elektronska 102–103
kroz mreže i timove 102–104, graf. 103
međuljudska
govorna 102
pisana 102
neformalna, *vidi neformalna komunikacija*
organizacijska 102
prepreke 105
komunikacijski proces
u marketingu 203
u menadžmentu 100–102, 105, 203, graf. 101
koncert
besplatni, *vidi besplatni koncert*
dobrosvorni 210
promotivni miksi i 204
višesegmentna ciljna strategija i rok i etno-pop
koncerti 187
konglomeracijski organizacijski dizajn/H-oblik 84, graf. 85
konkurenčija
okruženje i 45, 48, 51, 53–54, graf. 46, 48, 51
strategija cene u marketingu i 196–198
konstantni prinosi 149–150, graf. 149
kontingentni planovi 67–68, graf. 68
kontrola 5, 20–21, 63, 108–113, graf. 21
informacijska tehnologija i 113
potreba za 108
proces 108
tipovi, *vidi finansijska kontrola; operativna kontrola; strateška kontrola; strukturna kontrola*
u muzičkom menadžmentu 108–109, 111
kontrola kvaliteta 56, 112–113
benčmark, *vidi benčmark*
menadžment totalnim kvalitetom, *vidi menadžment totalnim kvalitetom*
podugovarač, *vidi podugovarač*
konvencija 7, 18, 102, 117
konzumiranje 36–37
korisnici organizacije 57, 209, graf. 58
korisnički ekvilibrijum
kriva indiferentnosti i, 138–139, graf. 139
marginalna korisnost i, 134
korisnički višak 135–136, 163, graf. 135
korisnik 6–7
korisnik organizacije, *vidi korisnici organizacije*
prema životnom ciklusu proizvoda/usluga
(marketing)
inovator 194
kasna većina 194
lenjivac 194
ran usvojitelj 194
rana većina 194
u marketingu 177, 180–183
u okruženju prema zadatku 45, 48, graf. 48

- korisnost 134, 136, 177, 179, 195
 - korisnički interes u marketingu 179
 - marginalna, *vidi* marginalna korisnost 134–135, graf. 135
 - ukupna 134, graf. 135
- costimografija (komunikacija) 105
- Kotler, Philip 2
- KPM, *vidi* kriva proizvodnih mogućnosti
- KPUT, *vidi* kratkoročni prosečni ukupni troškovi
- kratkoročni gubici, graf. 157
- kratkoročni plan/ovi 65, 67
 - akcijski 67
 - kontingentni 67
 - reakcijski 67
- kratkoročni prosečni ukupni troškovi 147, 149
 - dugoročni prosečni ukupni troškovi i, graf. 149
- kratkoročno/st
 - u ekonomiji 54, 141, 146–147, 149, 158
 - u marketingu 177, 196
 - u menadžmentu 27
- Kreativna Britanija (Creative Britain) 5
- kreativna industrija 5, 17, 87, 95, 109
- kreativnost 5, 17, 26, 73–74, 83, 87–88, 92, 95–96, 99, 177, 198, 203
 - kreativni proces (prema menadžmentu) 87, 95
 - reklama i, 208
- kredit, *vidi* novčani kredit
- kreditna asocijacija 38
- kreditna istorija 188
- kreditna kartica 188
- kreditna sposobnost 188
- kreditor 188
- kriva dugoročnih prosečnih ukupnih troškova 149, graf. 149
- kriva/krive indiferentnosti 137, graf. 136, 137
 - budžetska linija i 138–139, graf. 139
- kriva marginalnog dobitka 141
- kriva ponude 123–(125) 126, graf. 122, 123, 124
- kriva ponude rada 169, 171, graf. 169, 171
- kriva ponude resursa 164–165
- kriva proizvodnih mogućnosti 28, 30, graf. 29
- kriva prosečnih ukupnih troškova 147, 149, 154, 158, graf. 146, 149
 - kriva tražnje i 151, graf. 152
- kriva tražnje 117–120, 125–126, graf. 118, 119, 120
 - izvođenje krive tražnje preko promene budžetske linije 139, graf. 140
 - korisnički višak i 135, graf. 135
 - kriva marginalnog prihoda i 153, graf. 153
 - kriva prosečnih ukupnih troškova i 151, graf. 152
- monopolistička 160–161, graf. 160, 161, 162
- resursa 164
- savršeno elastična 129–131, graf. 130, 132
- savršeno neelastična 129–131, graf. 130, 132
 - u savršenoj konkurenciji 155, 161, graf. 156, 157, 159, 162
- krizni menadžment 210
- kružni tok ekonomije 36–42, 49, graf. 38, 41
- kultura
 - antikultura 183
 - demokratizacija, *vidi* demokratizacija
 - geografska segmentacija tržišta i 186
 - masovna 34, 47
 - muzička, *vidi* muzička kultura
 - popularna 47
 - prema marketingu 183
 - sociokulturna dimenzija spolnjeg okruženja i 46
 - slobodna, *vidi* slobodna kultura
 - supkultura 183
- kultura organizacije 45, 50, 99, graf. 46
 - multikulturalnost 50
- kulturna dinamika 53, 186
- kulturna politika 47
- kupac 32, 36, 39, 53, 73, 80, 119, 121, 129, 131, 163–164, 170, 172, 198–9, 201–202, 206, 211; *vidi* i korisnik
- kupovna moć 40, 47, 52–53, 192
- kurs valuta 67, 121
- kursne razlike 67
- kvalitet proizvoda i usluga 34, 112–113, 194, 201
 - osam dimenzija 112
- kvota/kvoti 59, 72
- label (engl.)
 - etiketa pakovanja 192
 - muzički izdavač, diskografska kuća 54, 191–192
- lanac komande 80, 82
 - skalarni princip 80
 - ujedinjena komanda 80
- lepljive melodije 113
- lepo, koncept 11
- Lessig, Lawrence 13
- licenciranje 13–14, 59, 195, 201
- lična prodaja 202, 211, graf. 202
- lider 26, 90–92, 102–103, 107, graf. 24, 182
- liderstvo 83, 91–92, 107
- lijazon 25, graf. 24
- Likert, Rensis 83
- Likertova skala 83, 90
- lingvistika 43, 51, 100
- linijske pozicije 82
- logistički menadžment 199
- logistika 199
- lokus kontrole 92–93
- lovačko-sakupljačke zajednice 11
- loza (komunikacija) 104–105
- ljudski kapital 171
- ljudski resursi 15, 18, 21–22, 89–91, 108, 113, 164
- ljudski resursi (kadrovska menadžment)
 - održavanje 90
 - beneficije 90
 - kompenzacije 90
 - šanse za karijeru 90
 - privlačenje 89
 - analiza radnih mesta 89
 - inventar veština 89
 - plan zamena 89
 - planiranje 89

- realistički pregled radnog mesta 89
 retrutovanje 89
 selektovanje 89
 razvijanje 90
 BARS 90
- magnetofonska traka 14
 makroekonomija 4, 40–42
 maksimizacija profita 20, 33, 140, 144, 150, 152–154, 155, 160–161, 165, 167, 196, 198, 209
 dodatna vrednost 150
 ekonomski profit i, 151
 marginalni prihod i marginalni trošak i, 152–154, tab. 152, graf. 154
 marginalni prihod proizvoda i marginalni trošak faktora i (tržiste resursa), 165
 u monopolu 155, 160–161, graf. 160
 u savršenoj konkurenciji 155–156, 161, tab. i graf. 156
 u savršenoj konkurenciji (tržiste resursa) 167, graf. 168
 manjak 37, 125, 127, 129, 199, tab. i graf. 126, graf. 127, 128
 mapa indiferentnosti, graf. 53
 marginalna cena šanse 30–31, tab. 31
 marginalna korisnost 134, tab. 135
 opadanje 134, tab. 135
 marginalni dobitak
 kriva 141, 146, graf. 142
 opadanje 141, 146, 150, 206
 marginalni fizički proizvod 143, tab. i graf. 142
 marginalni troškovi i 145, tab. i graf. 145
 odnos prosečnog fizičkog proizvoda i, graf. 143
 marginalni prihod proizvoda 165–167, 170, tab. i graf. 166, 168
 marginalni prihodi 28
 maksimizacija profita i 151–153, tab. 152
 marginalni trošak faktora 165, 167–170, tab. i graf. 169, graf. 168
 marginalni troškovi 28, 30
 maksimizacija profita i 151–153, tab. 152
 marginalni fizički proizvod i 145, tab. i graf. 145
 prosečni ukupni troškovi i 145, tab. i graf. 145, graf. 146
 prosečni ukupni troškovi, prosečni varijabilni troškovi i 147, tab. i graf. 148
 marginalno 28, 30, 143–144
 marka 190–191; *vidi i brend*
 trgovska 191
 servisna/uslužna marka 191
 marketing 43, 177–212
 distribucija proizvoda i usluga, *vidi distribucija proizvoda i usluga*
 muzika i 44
 odlučivanje, *vidi odlučivanje (marketing)*
 planiranje, *vidi planiranje (marketing)*
 promotivni miks, *vidi promotivni miks*
 razvitak proizvoda i usluga, *vidi razvitak proizvoda i usluga (marketing)*
 sektor 22–23, 50, 65, 84, 86, graf. 22
 strategija cena, *vidi strategija cena (marketing)*
- marketing neprofitnih organizacija 195
 strategije 195
 marketing preduzeća prema preduzeću 183–185
 muzičke organizacije i 185
 marketing socijalnih mreža 211
 marketing usluga 194–195
 bazične i dopunske usluge 194
 karakteristike usluga 194
 menadžment totalnim kvalitetom i 194
 praznine 194–195
 procesiranje 194
 marketinška miopija 179
 marketinška misija 177, graf. 178
 marketinška strategija 179–180, graf. 178
 diverzifikacija 179
 prodiranje 179
 razvoj 179
 marketinške determinante cena 196
 marketinški direktor/menadžer 66, 177, graf. 106
 marketinški miks 43–44, 177, 179, 187–189, 194–195, 198, 202, 205, graf. 44, 178; *vidi i 4C; 4P; 7P; 8P*
 perceptivno mapiranje 187
 pozicioniranje 187
 marketinški plan 177
 marketinški proces 177, 188–189, 202, 208, 211, graf. 178
 marksistički 2
 marksizam 54
 Maslov, Abraham 96
 Maslova piramida potreba 96–97, 134, graf. 96
 master brend 191
 mašinist 107
 matrica jačine preduzeća 179
 atraktivnost tržišta i, graf. 180
 matrični organizacijski dizajn 84, 86, graf. 86
 MBO, *vidi menadžment prema ciljevima*
 MD 23, graf. 23; *vidi i CEO*
 medij/i
 elektronski 25, 43, 59, 189, 195, 206, 208–209
 komunikacijski 4
 reklama i 206, 208–209
 štampani 25, 43, 189, 195, 206, 208–209
 za masovnu komunikaciju 206
 Međunarodna asocijacija fonogramske industrije (IFPI, International Federation of Phonographic Industry) 3
 Međunarodna konfederacija udruženja autora i kompozitora (CISAC, The International Confederation of Authors and Composers Societies) 6
 međunarodni sektor 36–37, graf. 38, 41
 Međunarodni standard finansijskih izveštaja 110
 mehanizam potreba – zadovoljstvo 15–16, 96, graf. 19
 Melvin, Michael 2, 35
 menadžer
 CEO, *vidi CEO*
 finansijski direktor, *vidi finansijski direktor*
 funkcionalni 23
 marketinški direktor, *vidi marketinški direktor*
 MD, *vidi MD*

- menadžerska piramida, *vidi* menadžerska piramida
muzički 6, 22, 24, 26–27, 67–68, 78, 100, 109, 170
operativni 23
prodaje, graf. 106
programske, *vidi* programski menadžer
prva linija, *vidi* prva linija menadžera
računovodstveni, *vidi* računovodstveni menadžer
reklame, *vidi* menadžer reklame
srednji, *vidi* srednji menadžer
tehnički, *vidi* tehnički menadžer
top 23, 84, 112–113
umetnički direktor, *vidi* umetnički direktor
upoređenje sa liderom (rukovodenje) 90–92
menadžer reklame 67
menadžerska etika 55
menadžerska piramida 23, graf. 23
menadžerske aktivnosti 22
menadžerske uloge 23–26, graf. 24
informacijske 25
diseminator 25
monitoring, *vidi* monitoring
spiker 25
međuljudske 24–25
lider 24; *vidi* i lider
lijazon 25, *vidi* lijazon
titularni vođa 24
odlučivačke 25–26
preduzetnik 25; *vidi* i preduzetnik
pregovarač 26
menadžerske veštine 26–28, graf. 24
dijagnostičke 27
donošenja odluka 27
komunikacijske 27
konceptualne 27
međuljudske 26–27
planiranja vremena 27–28
tehničke 26
menadžment 19–(21) 22, graf. 21
informacijski, *vidi* informacijski menadžment
kadrovske, *vidi* kadrovske menadžment
kontrola, *vidi* kontrola
menadžment okoline 54
organizovanje, *vidi* organizovanje
planiranje i odlučivanje, *vidi* odlučivanje (menadžment); planiranje (menadžment)
prema ciljevima, *vidi* menadžment prema ciljevima
rukovođenje, *vidi* rukovođenje
strateški, *vidi* strateški menadžment
menadžment kroz šetanje 105
menadžment prema ciljevima 70–72, graf. 71
menadžment totalnim kvalitetom/TQM 112–113
marketing usluga i 194
meritokratija 100
metateorijsko 4
MFP, *vidi* marginalni fizički proizvod
mikroekonomija 4–5, 117; *vidi* i teorija cene
misija organizacije 63, 70, 72, 89, 108, graf. 64, 73
mobilna telefonija 104–105, 211
mobing, *vidi* zlostavljanje na radu
Mocart (Wolfgang Amadeus Mozart) 18
Moderna vremena 80
monetarna politika 4, 40
monetarna vrednost 172
monitoring 25, 109, graf. 24
monopol 33, 35, 39–40, 155, 161–163, graf. 35
bilateralni 172
maksimizacija profita, graf. 160
savršena konkurenčija nasuprot 155, 161–163, graf. 162
zona gubitka, graf. 161
monopolička konkurenčija 33–34, graf. 35
monopolička kriva tražnje 160
monopsonist 168–170, 172
angažovanje resursa, graf. 169
bilateralni monopol i 172
montažna linija 80
motivacija 13, 26, 49, 56, 83, 91–92, 96–98, 100, 102, 183, 186, 211
ERG teorija 96–97
Hercbergova dvo-faktorska teorija 97
kao individualni faktor marketinškog odlučivanja, graf. 182
kod muzičkog umetnika 98
perspektiva procesa 98
perspektiva zadovoljstva 96
podsticajna 100
motivacione strategije
elektronska komunikacija 100
fleksibilno radno vreme 100
kompresija radne šeme 100
nagradjivanje 98, graf. 99
ovlašćenje 99
participacija 99
podela radnog mesta 100
motivaciono-higijenska teorija, *vidi* Hercbergova dvo-faktorska teorija
MPP, *vidi* marginalni prihod proizvoda
MT, *vidi* marginalni troškovi
MTF, *vidi* marginalni trošak faktora
multi-divizijski organizacijski dizajn/M-oblik 85, graf. 85
multi-komandna struktura raspoređivanja 86
multikulturalnost 50, 53
multinacionalne firme 37
Muškarci, žene i klaviri (Men, Women and Pianos – A Social History) 4
muzak 201
muzička industrija 2–3, 5, 13, 32, 37, 113
državna odgovornost 59
muzička kultura 1, 4, 6, 14, 16, 18, 25, 34, 45–47, 50, 53, 59, 69, 84–85, 87, 107, 127, 168, 170, 195, 198
bejbibumeri i 52, 186
geografska segmentacija tržišta i 186
specijalizacija 79
muzička organizacija 21, 37, 46–47, 49, 54, 63, 74, 76, 104, 144, 150
dizajn radnog mesta i 80–81
inovacija i 87–88
kadrovske menadžment i 89–90

- marketing preduzeća prema preduzeću i 183–184
 neformalna komunikacija i 105
 organizacijski dizajn i 83–84, 86
 radno vreme i 100
 strukturalna i strateška kontrola i 111–112
 muzička piraterija, *vidi* piraterija
 muzički biznis 1, 27, 37, 54, 144, 150–151, 158, 161, 172, 185
 autorsko pravo i 57
 brend i 191
 društvena odgovornost 58–59
 efikasnost ekonomije i 40
 internacionalnost 50, 59
 vlada i 59
 muzički proizvod 12
 muzički stil 4, 79, 93, 195
 muzički žanr 2–4, 22, 34, 37, 66, 69–70, 72, 76–77, 79, 93, 105, 121, 164, 179, 195, 202, 208
 demografska segmentacija tržišta i 186
 multiplikacija i segmentacija 4, 47–48, 59
 preferencija 26, 179, 183, 186
 supkulturni modeli i 183
 muzičko delo
 modusi postojanja 12
 otvorenost u vremenskom i prostornom kontekstu 14
 muzičko dobro 5, 11–15, 39, 45, 63, 99, 121, 158, 191; *vidi* i ekonomsko dobro
 besplatno korišćenje 12
 ekonomска definicija 11
 estetička definicija 11
 kao javno dobro 12–13
 muzičko izdavaštvo 12, 37, 54, 85, 184, 191, graf. 48, 85
 muzičko izvođenje 3, 12, 15, 18, 27, 29–30, 57, 66, 74, 79, 88, 93–94, 118, 194; *vidi* i izvođaštvo
 muzičko video 59
 muzikologija 4, 18, 45
 muzikonomija
 definicija predmeta i metoda 4
 kao aplikativna disciplina muzikologije 4
 kao teorijsko-praktična disciplina 4
 stilistika 7
 termin 1–2, 7
 uticaj kreativnih industrija 5
 veza sa filozofijom i sociologijom muzike 3–4
 muzikonomika 7
 nagrađivanje 70–71, 88, 90–91, 98–99, 100
 nagrada 91, 98, 100
 reinforzman 98–99, graf. 99
 naknada 13, 15, 28, 33, 163, 171; *vidi* i prihod
 autorska, *vidi* autorska naknada
 za korišćenje resursa 15, 33, 163
 naplata 37, 39–40, 192
 elektronska 66
 neformalna komunikacija 102, 104–105
 loza 104
 menadžment kroz šetanje 105
 neverbalna 105
 neformalne grupe 78, 106–107, 183
 koalicije 78
 negativni ekonomski profit 151, 193
 neprofitne organizacije 1, 20, 22, 110–111, 144, 150–151, 195, 209
 ciljno tržište 195
 marketing 195
 reklama 209
 nesavršena konkurenčija, *vidi* monopolistička konkurenčija
 netržišne transakcije 42
 neto izvoz 37
 neto nacionalni proizvod 42
 nevladina organizacija 19–20, 37, graf. 48
 nezavisna koordinacija odeljenja 82
 niša 187
 nominalna grupa 78
 normalni računovodstveni profit 151, 161
 „Nota“ Knjaževac 85
 novac 32, 38, 40, 172, 210
 novčani kredit 40, 67, 170, 172, 188
 nula ekonomski profit 151, 158
 obezvređenje imovine 172
 obveznica 15, 172
 očekivanja (determinanta tražnje i ponude) 119, 121, 123, 125, 131
 odanost organizaciji 93
 odbor direktora 49
 odbrambena reklama 206
 odeljenje za istraživanje i razvitak 84, 193
 odeljenje za nabavku 185
 odlučivanje (marketing) 177 (180) –189
 individualni i socijalni faktori, graf. 182; *vidi* i individualni faktori odlučivanja; socijalni faktori odlučivanja
 pozicioniranje 187
 proces odlučivanja korisnika 180, graf. 181
 proces odlučivanja preduzeća 185, graf. 184
 sakupljanje informacija 188
 segmentacija i određenje ciljnog tržišta 185–187
 tipovi odluka, *vidi* odluke korisnika
 odlučivanje (menadžment) 5, 20–21, 26, 63, 76–79, graf. 21
 administrativni model 77–78
 bihevioristički aspekti 77–78
 delfi grupa 78
 klasični model 76–77, graf. 77
 kolektivni pristup 78
 nominalna grupa 78
 proces 76
 programirane i neprogramirane odluke 76
 rizici 76
 u interaktivnim grupama 78
 odluke korisnika (marketing)
 ograničeno odlučivanje 181
 produženo odlučivanje 181–182
 rutinski odgovor 181
 odnosi sa javnošću 207, 209–210
 krizni menadžment, *vidi* krizni menadžment
 PR 209

- zaštitu lokalne i globalne okoline 210
- oglašivač 206
- ograničeno odlučivanje 181
- ograničenost resursa 17, 28, 36; *vidi i retkost okruženje (marketing)* 50–53, graf. 51
 - spoljno 51
 - demografija 51
 - ekonomski uslovi 51
 - konkurenčija 51
 - politički i pravni faktori 51
 - socijalna dinamika 51–52
 - tehnologija 51
 - okruženje (menadžment) 45–50, graf. 46
 - opšte 45
 - ekonomsko 45, 47
 - međunarodno 45, 47–48
 - političko-pravno 45–46
 - sociokulturno 45–46
 - tehnološko 45, 47
 - prema zadatku 45, 48–49, graf. 48
 - dobavljači 45, 48
 - konkurenčija 45, 48
 - korisnici 45, 48
 - regulatori 45, 48
 - strateški partneri 45, 48
 - spoljno 45–46
 - unutrašnje 45, 49
 - fizičko okruženje 45, 50
 - kultura organizacije 45, 50
 - menadžment 45, 49
 - vlasnici 45, 49
 - zaposlenih 45, 49
 - oligopol 33, 35, graf. 35
 - dilema pritvorenika, *vidi dilema pritvorenika*
 - strateško ponašanje, *vidi strateško ponašanje*
 - online marketing, *vidi internet prodaja*
 - opadanje marginalne korisnosti 134, tab. 135
 - opadanje marginalnog dobitka 141
 - opadanje marginalnog prihoda 166
 - opera 3, 20–21, 28–31, 35, 37, 50, 66, 68, 80, 84, 106–107, 136, 138, 166–168, 170, 187
 - koncentrisana ciljna strategija i 187
 - operacionalizacija 67
 - operativna kontrola 108–109
 - operativni cilj/evi 27, 64, 67, graf. 64, 65
 - operativni plan/ovi 64–65, 67, 69–70, graf. 65
 - postojani, *vidi postojani plan*
 - za jednu upotrebu 69
 - operativni sektor 22, 50
 - opportunitetni trošak, *vidi cena šanse*
 - opšti gubitak 163, 202, graf. 162
 - organacija 19–20; *vidi i preduzeće*
 - društvena odgovornost, *vidi društvena odgovornost*
 - korisnici, *vidi korisnici organizacije*
 - muzička, *vidi muzička organizacija*
 - nevladina, *vidi nevladina organizacija*
 - okruženje, *vidi okruženje (menadžment)*
 - profitna i neprofitna 1, 20, 22, 110–111, 144, 150–151, 195, 209
 - spajanje i preuzimanje, *vidi preuzimanje organizacije; spajanje organizacija*
 - struktura 20
 - tipovi vlasništva, *vidi vlasništvo*
 - veličina 22–23, 80, 83–84, 110, 199
 - visoke i ravne 81, graf. 81
 - vladina, *vidi vladina organizacija*
 - Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development) 5
 - organizacione promene
 - otpor 87
 - planirane 87
 - reakтивне 87
 - organizacioni ciljevi 63–67, graf. 64; *vidi i operativni cilj/evi; strateški cilj/evi; taktički cilj/evi*
 - korespondencija sa nivoima menadžmenta 65–67, graf. 66
 - korespondencija sa organizacijskim planovima 64–65, graf. 65
 - menadžment prema ciljevima, *vidi menadžment prema ciljevima*
 - prepreke 70
 - organizacioni dizajn 82–86
 - bihevioristički model 82–83
 - birokratski model 82–83
 - divizijski 85, graf. 85
 - funkcionalni 84, graf. 84
 - konglomerat 84–85, graf. 85
 - matrični 86, graf. 86
 - prema Rensisu Likertu 83
 - situacijski pristup 83–84
 - mehanicistički 83
 - organistički 83
 - organizacioni planovi 63–72, graf. 64, 65; *vidi operativni plan/ovi; strateški plan/ovi; taktički plan/ovi*
 - kontingentni planovi, *vidi kontingenjni planovi*
 - kratkoročni plan/ovi, *vidi kratkoročni plan/ovi*
 - menadžment prema ciljevima, *vidi menadžment prema ciljevima*
 - plan/ovi za jednu upotrebu, *vidi plan/ovi za jednu upotrebu*
 - postojani plan/ovi, *vidi postojani plan/ovi*
 - prepreke 70
 - organizacioni resursi 21–22
 - organizovanje 20–21, 63, 79–90, graf. 21
 - dizajn radnog mesta, *vidi dizajn radnog mesta*
 - inovacijski proces 87–88
 - kadrovska menadžment, *vidi kadrovska menadžment*
 - organizacioni dizajn, *vidi organizacioni dizajn*
 - promene 87
 - ortačko društvo 49
 - osoblje 82
 - ovlašćenje 72, 80, 82, 90, 99, 107, 111
 - pakovanje 43, 57, 190 (191)–192, 199
 - etiketa 192
 - strategije 192
 - zaštita okoline i 192

- participacija 99, 195
 percepcija (faktor odlučivanja u marketingu) 13,
 181–182, 187–188, 192, 206–207, graf. 182
 selektivno izlaganje 182
 selektivno izobličenje 182
 selektivno zadržavanje 182–183
 perceptivno mapiranje 187
 perspektiva zadovoljsva 96
 pet velikih crta ličnosti 92
PFP, *vidi* prosečni fizički proizvod
PFT, *vidi* prosečni fiksni troškovi
 piramida društvene odgovornosti 55, 57, graf. 55
 piraterija 6, 14, 37, 121
 pitagorejci 58
 plafon cene 112, 126–127, 165, graf. 128
 plan/ovi za jednu upotrebu 69
 plan zamena 89
 planiranje (marketing) 177–180
 iskaz misije 177
 marketinški plan 177
 proces, graf. 178
 strategija 179
 planiranje (menadžment) 20–21, 63–76, graf. 21
 misija organizacije 63, graf. 64
 organizacioni ciljevi *vidi* organizacioni ciljevi
 organizacioni planovi *vidi* organizacioni planovi
 proces 68, graf. 68
 plasiranje 5, 18–19, 123, 196, 199, 208
 plata 15, 33, 89–92, 99, 147, 163, 171–172
 higijenski faktor, graf. 97
 Platon 3, 58
 pod cene 126–127, 165, graf. 128
 podela rada 31, 79, 82; *vidi* i specijalizacija
 podela radnog mesta 100, 141
 podsticajna motivacija 100
 podugovarač 113
 pokušaj i greška 1
 političke nauke 4
Politika 3
 ponašanje na radnom mestu
 aspekti ličnosti
 kognitivno neslaganje 93
 lokus kontrole 92–93
 odanost organizaciji 93
 pet velikih crta ličnosti 92
 samopoštovanje 93
 selektivna percepcija 93
 spremnost za preuzimanje rizika 93
 stavovi i percepcija 93
 stereotip 93
 zadovoljstvo radnim mestom 93
 psihološki kontrakt 92
 saglasnost ličnosti i posla 92
 stres 93–95
 stresori 94, graf. 94
 zahtevi 94, graf. 94
 ponuda 117, 121 (122)–125, tab. i graf. 122
 determinante 123
 količina 122
 kriva 123–125
 međunarodni efekti 125
 promene u ponudi i količine ponude 124–125,
 tab. i graf. 124
 tržišna 123, 125, tab. i graf. 123
 zakon 117, 122
 populacija 51, 53, 59, 192, 205
 popularna muzika 2–3, 22, 47, 52, 66, 164
 nedifirencirana ciljna strategija i 187
 popust 66, 131, 188, 198, 210
 porez 13, 40, 59
 kružni tok ekonomije i, graf. 41
 porodica 36, 50, 52, 56, 95, 121, 164, 183, 186
 domaćinstvo i 36
 socijalni faktor u procesu odlučivanja korisnika,
 graf. 182
 Porterova generička strategija 73–74
 Porterovih pet konkurenčijskih snaga 53
 postavljanje prave cene 196–197, graf. 197
 postindustrijsko društvo 5, 36, 183
 postojni plan/ovi
 politike 69
 pravila i uredbe 69–70
 standardne operativne procedure 69–70
 pošiljalac 100, graf. 101
 potreba, *vidi* mehanizam potreba – zadovoljstvo
 Maslova piramida, *vidi* Maslova piramida
 potreba
 potrošač 6–7, 13, 43, 57; *vidi* i korisnik
 potrošačka korpa, *vidi* indeks: potrošačkih cena
 potrošačka kultura 7
 potrošnja 2, 13, 36–37, 42, 120, 133–134
 pozajmica 38, 172, 188
 pozicioniranje (marketing) 43, 179, 187–188, 195
 perceptivno mapiranje 187
 PR, graf. 106, *vidi* odnosi sa javnošću
 pravna odgovornost 55, graf. 55
 faktori bespravnog ponašanja 56
 pravne nauke 4, 6, 49
 praznine marketinga usluga 194–195
 preduzeće/preduzeća 19–20, 37, 39
 društveno 49
 javno 20, 49
 muzičko, *vidi* muzička organizacija
 okruženje, *vidi* okruženje (menadžment)
 privredno društvo, *vidi* privredno društvo
 tipovi vlasništva, *vidi* vlasništvo
 trgovačko društvo, *vidi* trgovačko društvo
 tržišni modeli, *vidi* tržište: modeli
 preduzeće prema preduzeću, *vidi* marketing
 preduzeća prema preduzeću
 preduzetnik 25, graf. 24; *vidi* i agent; impresario;
 zastupnik
 preduzetništvo 15, 20, 25, 88
 prekupac 201, 210; *vidi* i prodavac: na veliko
 kanali distribucije i, graf. 200
 prenos (deo 4P) 43, 198–199, 201, graf. 44, 178
 kanali distribucije, *vidi* kanali distribucije
 prenos poruke ili značenja 100–102, graf. 101
 prenosni kanali 101–102, 105, graf. 101
 prestižna cena 196
 preuzimač cene 34
 tržišni modeli i strategija cene 35

- preuzimanje organizacije 54
 pricing (engl.), *vidi* cena: formiranje cene; cena: formiranje cene (4P); strategija cena (marketing): postavljanje prave cene prihod/i 28
 determinanta tražnje 119–121, 126, tab. i graf. 120
 marginalni, *vidi* marginalni prihodi nominalni 37
 ukupni, *vidi* ukupni prihodi prihodni elasticitet tražnje 133 primalac 100, graf. 101 primenjena muzika 208 privatni sektor 36–38 interakcije u 36; *vidi* i domaćinstvo; međunarodni sektor; preduzeće kružni tok ekonomije i 36, 38, 40, graf. 38, 41 privatnost podataka 52 privreda 20, 49 privredni rast 40 privredno društvo 20, 49; *vidi* i preduzeće prodaja 201 bez prodavnica 201 direktna, *vidi* direktna prodaja direktni marketing, *vidi* direktni marketing elektronska/digitalna 6, 183, 201–202; *vidi* i internet prodaja lična, *vidi* lična prodaja muzika na prodajnim mestima, *vidi* muzak na malo 201, 205 na veliko 201 proces 211 prodajni menadžment 212 prodaja nasuprot brendu 196 prodavac 36, 163, 172, 184, 194, 196, 202, 204, 206, 211 kanali distribucije i, graf. 200 na veliko 201, 204, 210, graf. 200, 204; *vidi* i prekupac prodavnica 32, 150, 200–201, 206 tipovi 201 prodiranje (marketing) 179, 197 producent 15, 37, 39, 107, 164, 191 kao preduzetnik 15 produktivnost (determinanta ponude) 123, 125 produktivnosti resursa 164 produženo odlučivanje 181 profit ekonomski, *vidi* ekonomski profit etička pitanja i 13, 40, 54 kao odnos krive tražnje i PUT, 151–152, graf. 152 maksimizacija, *vidi* maksimizacija profita računovodstveni, *vidi* računovodstveni profit profitna muzika 3 programski menadžer 67 proizvodi i usluge (ekonomija) 11–12, 14 diferencirani, *vidi* diferencirani proizvodi i usluge fizički, *vidi* fizički proizvod muzički, *vidi* muzički proizvod standardizovani, *vidi* standardizovani proizvodi i usluge važnost u budžetu korisnika 131 zamenski, *vidi* zamensko dobro proizvodi i usluge (marketing) 189 brend, *vidi* brend deo 4P 43–44, graf. 44, 178 generički proizvod 191 karakteristike usluga (prema marketingu) 194–195; *vidi* i marketing usluga klasifikacija 189–190, graf. 190 namenjeni preduzećima 189 opipljive i neopipljive karakteristike 190 razvitak, *vidi* razvitak proizvoda i usluga (marketing) za ličnu upotrebu 189–190 neočekivani 190 specijalni 189 šoping proizvodi 189 urgentni 189 za svakodnevnu upotrebu 189 proizvodne snage 3 proizvodni odnosi 3 proizvodna sredstva 3 proizvodnja 22–23, 28, graf. 22; *vidi* i operativni sektor promocija 210 tipovi 210 promotivni miks 44, 177, 202–212, graf. 202 direktni marketing, *vidi* direktni marketing etički i pravni aspekti 205 lična prodaja, *vidi* lična prodaja internet prodaja, *vidi* internet prodaja modeli ponašanja korisnika za vreme kupovine, *vidi* AIDA model; hijerarhija efekata, model odnosi sa javnošću, *vidi* odnosi sa javnošću promotivni plan/ovi 204–205 promotivni zadaci, *vidi* promotivni zadaci reklama, *vidi* reklama strategije, *vidi* strategija (marketing): lansiranja i izvlačenja unapređenje prodaje, *vidi* promocija promotivni zadaci informativni 203 podsetnik 203 ubeđujući 203 prosečni fiksni troškovi 147, tab. i graf. 148 prosečni fizički proizvod 143, tab. i graf. 142 odnos marginalnog fizičkog proizvoda i, graf. 143 prosečni ukupni troškovi i, graf. 145 prosečni troškovi 142 prosečni ukupni troškovi 145 dugoročni, *vidi* dugoročni prosečni ukupni troškovi fiksni, *vidi* prosečni fiksni troškovi kratkoročni, *vidi* kratkoročni prosečni ukupni troškovi kriva, *vidi* kriva prosečnih ukupnih troškova marginalni troškovi i 145, tab. i graf. 145, graf. 146

- prosečni fizički proizvod i, graf. 145
 varijabilni, *vidi* prosečni varijabilni troškovi
 prosečni varijabilni troškovi 147, 158, tab. i graf. 148, 159
 prosvetiteljstvo 3
 prototip 193
 provizija 201
 prva linija menadžera 23, 67
 korespondencija sa operativnim ciljevima/
 planovima 67, graf. 66
 prvobitna akumulacija kapitala 54
 psi 75–76, graf. 75
 psihički faktori odlučivanja, *vidi* individualni
 faktori odlučivanja
 psihologija 4, 43, 51, 91–95, 100, 203
 psihološki 15, 26, 91, 96, 98
 psihološki kontrakt 92
 psihometrija 92, 177, 188
PUT, *vidi* prosečni ukupni troškovi
PVT, *vidi* prosečni varijabilni troškovi

 R&D, *vidi* odeljenje za istraživanje i razvitak
 racionalni lični interes 15–19, 33, 35, 40, 49, 54, 76,
 96, 117, 122, graf. 19
 računarstvo u oblaku 32
 računovodstveni menadžer 67
 računovodstveni profit 151
 normalni 151
 računovodstvo 1, 6, 17, 42, 66, 110–111, 172
 duplo 42
 nasuprot knjigovodstvu 111
 računovođa 111, 170, graf. 106
 rad (resurs) 3, 15
 slobodno vreme i cena šanse i 170–171, graf. 171
 tržište, *vidi* tržište: rada
 radio 5, 14, 54
 muzika, reklama i 208
 reklama i 208
 radiodifuzija 12, 35–36, 39, 53, 59, 72
 okruženje prema zadatku i, graf. 48
 radne grupe 83, 106–107, graf. 106
 funkcionalne grupe, *vidi* funkcionalne grupe
 neformalne ili grupe prema interesima 106
 radni sat 171
 radni timovi, *vidi* tim/ovi
 Rahmanjinov, Sergej 95
 rashod/i 110, 152
 raspodele 2, 19, 49, 56, 81, 136
 razmena 2, 5, 11, 15, 17 (18)–19, 25, 28, 31–33, 36,
 40, 43–45, 55, 59, 76, 92, 108, 117, 126, 151, 170–
 171, 177, 179, 189, 191, 195–196, 199, 212, graf. 19
 barter, *vidi* barter
 dupla koincidencija interesa, *vidi* dupla
 koincidencija interesa
 tržište, *vidi* tržište
 uslovi za 33
 višak, *vidi* višak
 razvitak novih proizvoda
 difuzija 194
 proces 192
 repozicija 193
 učešće korisnika 194
 životni ciklus proizvoda 193, graf. 193
 razvitak proizvoda i usluga (marketing) 189–195
 brendiranje, *vidi* brend
 garancija, *vidi* garancija
 marketing neprofitnih organizacija 195
 marketing usluga 194–195
 pakovanje, *vidi* pakovanje
 razvitak novih proizvoda, *vidi* razvitak novih
 proizvoda
 reakcijski plan/ovi 67–68
 realistički pregled radnog mesta 89
 realna imovina, *vidi* realni kapital
 realni kapital 172
 recesija 40, 198
 reciklaža 191–192
 recipročna koordinacija odeljenja 82
 referentne grupe
 aspiracijske 183
 faktor odlučivanja korisnika, graf. 182
 formalne 183
 neaspiracijske 183
 neformalne 183
 primarne 183
 sekundarne 183
 regulator/i 45, 48, 210
 okruženje organizacije i, graf. 46, 48
 reinforsment 98–99, graf. 99
 reklama 5, 44, 56–57, 67, 177, 180, 195, 202–203,
 205–209, 211
 bezpersonalnost 206
 cilj 207
 etička i pravna pitanja 56–57, 205, 209
 kategorizacija 206
 kreiranje poruke 207–208
 mediji i 208
 muzičkih proizvoda i usluga 209
 muzika u 177, 208–209
 neprofitne organizacije i 209
 prema periodima životnog ciklusa proizvoda i
 usluga
 komparativna 206
 konkurentna 206
 pionirska 206
 promotivni miks i, graf. 202
 reklamna kampanja, *vidi* reklamna kampanja
 subliminalna poruka 209
 učestvo igrača 206
 konsultanti 206
 mediji 206
 oglašavač 206
 reklamna agencija 206
 uloge 206
 reklamna agencija 209
 reklamna kampanja 206–207
 reklamni džingl 208
 religijsko 34, 36, 50, 52, 56, 89, 183
 renta 15, 33, 163
 ekonomска, *vidi* ekonomski renta
 repozicija 188, 193

- resurs/i 15; *vidi i faktor proizvodnje; input kapital*, *vidi kapital (kao resurs)*
 ljudski i ne-ljudski 15
 naknadu, *vidi naknada (za korišćenje resursa)*
 obnovljivi i potrošni 172
 organizacijski, *vidi organizacijski resursi preduzetništvo*, *vidi preduzetništvo*
 prema političkoj ekonomiji 3
 rad, *vidi rad (kao resurs)*
 zamenski i komplementarni 164–165
 zemlja, *vidi zemlja (kao resurs)*
 retkost 11–12, 17, 89, 118; *vidi i ograničenost resursa*
 osnovi razmene i, graf. 19
 revizija 108, 110
 rodno 50, 52, 54, 56, 89
 Rolling stouns (The Rolling Stones) 52
 rotacija poslova 80
 rukovodna moć
 eksperetska 91
 legitimna 91
 nagradivanja 91
 prinude 91
 referentna 91
 rukovođenje 5, 20–21, 63, 90–108, graf. 21
 kreativnost 95
 međuljudski odnosi i komunikacija, *vidi komunikacija; komunikacijski oblici; međuljudski odnosi; neformalna komunikacija*
 motivacija, *vidi motivacija*
 nagradivanje, *vidi nagradivanje*
 ponašanje na radnom mestu, *vidi ponašanje na radnom mestu*
 radne grupe i timovi, *vidi radne grupe; tim/ovi rukovodna moć*, *vidi rukovodna moć u muzičkim organizacijama* 91–93
 rutinski odgovor 91, 181
 saglasnost ličnosti i posla 92
 sagorevanje (stres) 94
 samoposmatranje, 183, graf. 182
 samopoštovanje 93, 96
 Sati (Satie), Erik 16
 savršena konkurenca 33–34, graf. 35
 angažovanje resursa 167, 170, graf. 168
 maksimizacija profita i 155, tab. i graf. 156
 maksimizacija profita i (tržiste resursa) 167, graf. 168
 monopol nasuprot 155, 160–163, graf. 162
 tačke pokrića i prekida 158, tab. i graf. 159
 zona gubitka 157–158, tab. i graf. 157
 savršeni elasticitet i neelasticitet 129–130, graf. 130
 segmentacija (socijalna) 52
 segmentacija tržišta korisnika (marketing)
 demografska 185–186
 geodemografska 186
 geografska 185–186
 na osnovu beneficija 185
 na osnovu korisničkog nivoa 185
 proces 185, 187
 psihografska 185–186
 segmentacija tržišta preduzeća (marketing)
 makro 186
 mikro 186
 sekventna koordinacija odeljenja 82
 selektivna percepcija 93
 selektivno izlaganje 182
 selektivno izobličenje 182
 selektivno zadržavanje 182–183
 scenografija (komunikacija) 105
 SES, *vidi socijalno-ekonomski status*
 sindikat 34, 56, 127, 172
 sistem cena – tražnja i ponuda 117–128
 sistem raspodjeljanja 80–81, 86
 visoke i ravne organizacije 81, graf. 81
 sistem za podršku odlučivanja 113, 188
 situacijski pristup organizacijskog dizajna 83
 skladištenje 199–200
 skrining 109, 193
 slika brenda 207
 slike (komunikacija) 105
 slobodna kultura 13
 slobodni čovek 3, 170
 slobodni (freelance) muzičar 133
 slobodno dobro 12–13
 slobodno vreme, *vidi dokolica*
 Smit, Adam (Adam Smith) 3, 16
 snimanje 12, 25, 35, 47, 50, 72, 79, 84, 124, 153
 socijalizam 1, 3, 107, 112, 127, 186
 socijalna dinamika 51–52, graf. 51
 komponentni životni stil 52
 segmentacija
 bejbibumer 52
 ikseri (X) 52
 vajersi (Y) 52
 zetersi (Z) 52
 socijalna mreža 12, 59, 102–104
 marketing i 208–209, 211
 odnosi sa javnošću i 209
 socijalni faktori odlučivanja 182–183, graf. 182
 društveni sloj 183
 kultura 183
 porodica 183
 referentne grupe, *vidi referentne grupe*
 supkulturna 183
 socijalno-ekonomski status 121, 186
 sociologija 4, 43, 51, 91, 95, 98, 100, 203
 sociologija kulture 183
 sociologija muzike 2–4, 46
 sociometrija 92, 177, 188
 solidarnost 12–13, 99
 SOP, *vidi standardne operativne procedure*
 spajanje organizacija 53–54
 specijalizacija 28, 31–32, 34, 70, 172, 188–189, 201, 206
 specijalizacija radnog mesta 79–80, 89
 negativne efekte 79–80
 sponzorstvo 22, 66, 195, 206
 spremnost za preuzimanje rizika 93
 srednji menadžer 23, 82, graf. 23
 finansijski direktor 66

- korespondencija sa taktičkim ciljevima/planovima 64, 66, graf. 66
 marketinški direktor 66
 umetnički direktor 66
 srednjoročni plan/ovi 65
 srođna prava 5, 12, 39, 47
 kolektivna organizacija 37, 39
 standardizovani proizvodi i usluge 34, graf. 35
 standardne operativne procedure 69–70
 starosni profil zarade 172
 statistička kontrola kvaliteta 113
 statistika 1–2, 5–7, 42, 51, 57, 113, 177, 188
status quo cena 196–197
 stereotip 57, 93, 209
 Stradivarius 191
 strategija (marketing) 177, 179, graf. 178
 ciljne strategije, *vidi* ciljna strategija
 izvlačenja 205, graf. 205
 lansiranja 204, graf. 204
 tipovi strategija cena, *vidi* strategija cena (marketing)
 strategija (menadžment) 72; *vidi* i strateški menadžment
 BCG matrica, *vidi* BCG matrica
 diverzifikacija 74
 na nivou jedne aktivnosti 73
 na nivou korporacija 73–74
 Porterova generička 73
 tipologija Majlsa i Snoua 73–74
 životnog ciklusa 74, graf. 74
 strategija cena (marketing) 196–198
 cena dogovaranja 198
 cena grabiljivaca 198
 diskriminacija cene 198
 etička pitanja 197–198
 fino doterivanje cena 198
 konkurenca 196
 prestizna cena 196
 postavljanje prave cene 196–197, graf. 197
 prodaja nasuprot brendu 196
 strategija prodiranja 197
 strategija skidanja 197
 strategija status quo 197
 taktike formiranja cene 198
 strateška kontrola 108–109, 111–112
 strateški cilj/evi 64–65, 72, graf. 65, 66
 strateški menadžment 72
 strateški odgovor organizacije 53
 strateški partneri 45, 48, graf. 46, 48
 strateški plan/ovi 64–65, 72, graf. 65
 strateški savezi 59
 strateško ponašanje 35
 stres 92–95, 97
 adaptacija 95
 kod muzičkog umetnika 94–95
 rešenje 95
 zlostavljanje na radu 97
 stresori 94–95, graf. 94
 struktorna kontrola 108–109, 111
 studio za snimanje 18, 48, 50, 72–73, 84, 124–125,
 141, 147, 183
- subliminalna poruka 209
 suficit, *vidi* višak
 Supićić, Ivo 3
 supkultura 183, graf. 182
 supstitut/i, *vidi* zamenski proizvodi i usluge
 Svetska organizacija za intelektualnu svojinu (WIPO, World Intelectual Property Organization) 6
 svojina 13–14, 37, 39–40, 49, 194, 201; *vidi* i vlasništvo
 funkcionalistička teorija 13
 industrijska, *vidi* industrijska svojina
 intelektualna, *vidi* intelektualna svojina
 konfliktna teorija 13
 menadžment 90
 tržište resursa i 173
 SWOT analiza 27, 72–73, graf. 73
 marktinški proces i 177, graf. 178
- šelak gramofonske ploče 13–14
 štediša 38
 šum (komunikacijski) 101–102, 105, 208, graf. 101
- tabelarno prikazivanje 6
 tačka pokrića u savršenoj konkurenciji 158, tab. i graf. 159
 tačka prekida u savršenoj konkurenciji 158, tab. i graf. 159
 tačka rentabilnosti, *vidi* tačka pokrića
 taktički cilj/evi 64, 66, graf. 65, 66
 taktički plan/ovi 64–67, graf. 65; *vidi* i dugoročni plan/ovi; kratkoročni plan/ovi; srednjoročni plan/ovi
 targetna grupa, *vidi* ciljna grupa
 targetno tržište, *vidi* ciljno tržište
 tehnički menadžer 67, graf. 106
 tehnika portfolio menadžmenta 75
 tehnologija
 determinanta ponude 123–124
 menadžment i 83
 okruženje i 51, graf. 51
 resurs 15
 telemarketing 201, 211
 televizija
 kreativne industrije i 5
 reklama i 202, 208
 telharmonijum 54, 70
 teorija cena, *vidi* mikroekonomija
 testiranje reakcija (marktinški razvitak novih proizvoda i usluga) 193
 tim/ovi 22, 69, 78, 80, 102, 106–107, graf. 106
 kohezivnost 107
 uloge 107
 tim za poslovni poduhvat 193
 tipologija Majlsa i Snoua 73–74
 trampa, *vidi* barter
 transakcija 32, 39, 42, 113, 199
 transakcioni troškovi 32, 39
 transport 199
 transportni sistemi 200
 tražnja 117–121, tab. i graf. 118

- determinante 118–121
 elasticitet 57, 119
 količina 117
 kriva 117–118
 međunarodni efekti 121
 promene u tražnji i količina tražnje 120, graf. 120
 resursa, *vidi* izvedena tražnja
 tržišna 118, tab. i graf. 119
 zakon 117, 119
 trema 94
 trgovačko društvo 20
 trgovanje 18, 31–32, 185; *vidi* i razmena
 trošak/troškovi
 društveni 163
 marginalni, *vidi* marginalni troškovi
 prosečni, *vidi* prosečni troškovi
 prosečni ukupni, *vidi* prosečni ukupni troškovi
 dugoročni, *vidi* dugoročni prosečni ukupni troškovi
 fiksni, *vidi* prosečni fiksni troškovi
 kratkoročni, *vidi* kratkoročni prosečni ukupni troškovi
 varijabilni, *vidi* prosečni varijabilni troškovi
 transakcioni, *vidi* transakcioni troškovi
 troškovi mesta 32
 troškovi usluga, *vidi* transakcioni troškovi
 ukupni, *vidi* ukupni troškovi
 fiksni, *vidi* ukupni fiksni troškovi
 varijabilni, *vidi* ukupni varijabilni troškovi
 troškovi proizvodnje 12, 124–125, 140, 144, 147, 193
 tržišna ekonomija 40–41
 tržišna ponuda 123, 125, graf. 123, 128
 tržišna tražnja 118, 127, 151, graf. 119, 128
 tržišna vrednost 42, 150
 tržišni rast 75, 193 graf. 75
 tržišni udeo 75, 193, graf. 75
 tržište
 ciljno (targetno), *vidi* ciljno tržište
 efikasnost tržišnog sistema 39
 elektronsko/internet 4, 32, 48, 164
 kapitala 172
 modeli 33–36, graf. 35
 monopol, *vidi* monopol
 monopolistička konkurenčija, *vidi*
 monopolistička konkurenčija
 oligopol, *vidi* oligopol
 proizvoda i usluga 33, 129–163
 rada 170–172
 resursa 33, 163–173
 savršena konkurenčija, *vidi* savršena konkurenčija
 slabosti tržišnog sistema 39
 Tvitter (Twitter) 67, 104, 211
 TQM, *vidi* menadžment totalnim kvalitetom

UFP, *vidi* ukupni fizički proizvod
UFT, *vidi* ukupni fiksni troškovi
 ukupna korisnost 134, graf. 135
 ukupni fiksni troškovi 147, tab. i graf. 148
 ukupni fizički proizvod 143–144, tab. i graf. 142
 ukupni troškovi i 144, tab. i graf. 144

 ukupni prihod/i 28, 151, 156, 166
 elasticitet cene tražnje i 131, tab. i graf. 132
 ukupni trošak faktora 168–169, tab. 169
 ukupni troškovi 28, 142, 145–147, 151, 160, 164
 fiksni, *vidi* ukupni fiksni troškovi
 ukupni fizički proizvod i, tab. i graf. 144
 varijabilni, *vidi* ukupni varijabilni troškovi
 ukupni varijabilni troškovi 147, tab. i graf. 148
 ukus 50, 113, 119, 121, 131, 164, 188, 190
 umetnički direktor 66, graf. 106
 univerzalni kod proizvoda 188
 UPC, *vidi* univerzalni kod proizvoda
 upitnici 75, graf. 75
 upravni odbor 49
 uslovni plan/ovi, *vidi* kontingenčni plan/ovi
 usluga/usluge, *vidi* dobro; proizvodi i usluge (ekonomija); proizvodi i usluge (marketing)
 ušteđevina 38–39, graf. 38, 41
UTF, *vidi* ukupni trošak faktora
UVT, *vidi* ukupni varijabilni troškovi
 uvoz 37, 59

 varijabilni troškovi 147, 158, graf. 148
 varijable 7, 30, 158, 185–187
 veb marketing 211
 Weber, Maks (Max Weber) 82–83
 Viljamson (Williamson), Oliver E. 84
 višak 18, 32, 37, 99, 125, 127, 199, tab. i graf. 126,
 graf. 127, 128
 korisnički 135–136, 163, graf. 135
 proizvođača, u savršenoj konkurenčiji i
 monopol 161, 163, graf. 162
 vlada
 fiskalna i monetarna politika 4, 40
 funkcije 39–40
 kao čuvan efikasnosti ekonomije 13, 20, 39–40
 kao korisnik organizacije 57, graf. 58
 kulturna politika 4, 46–47
 kvota/kvoti i 59
 marketing prema 185, 209–210
 muzički biznis i 59
 okruženje prema zadatku i 48, graf. 48
 pod i plafon cena i 127
 porez/i 13, 40, 59
 u centralno planiranim ekonomijama 40–41
 u kružnom toku 36, 39, graf. 41
 vladina organizacija 19–20, 37, 185, graf. 41, 48
 vlasnik resursa 15, 36
 vlasništvo 37, 39, 49, 53, 201
 akcionarsko preduzeće 49
 društva kapitala 49
 akcionarsko društvo 49
 društvo sa ograničenom odgovornošću 49
 društva lica 49
 komanditno društvo 49
 ortačko društvo 49
 lično (inokosno) preduzeće 49
 partnersko preduzeće 49
VMP, *vidi* vrednost marginalnog proizvoda
 voditelj 99
 vokalni idiom 31

- vrednost marginalnog proizvoda 170
 vremenski period 14, 63, 65, 69, 75–76, 87, 98–99,
 106, 147, 177, 207, 209
 elasticitet cene tražnje i 133
- world music 59
- zadovoljstvo, vidi* mehanizam potreba –
 zadovoljstvo; *vidi i korisnost; racionalni lični interes*
 zahtevi radnog mesta 94, graf. 94
 zajednice
 agrikulturne 20, 49
 lovačko-sakupljačke 11
 zakon o autorskom i srodnim pravima 12
 zakon o maksimizaciji profita 152–153
 zakon opadanja marginalnog dobitka 141
 zakon ponude 117, 121–122, 163–164
 zakon tražnje 117, 119, 163–164
Zakoni 3
 zamenski plan/ovi, *vidi* kontingenjni plan/ovi
 zamenski resurs/i 164
 zamensko dobro/zamenski proizvodi i usluge 53,
 121, 131, 133, 164
 zaposleni 25, 45, 47, 49, 55–57, 70–71, 79, 83, 87, 89–
 90, 92, 95, 97–100, 104–107, 110, 172, 209
 zapošljavanje prema želji 89
 zastupnik 15, 35, 67, 165, 184, graf. 48; *vidi i agent; impresario; preduzetnik*
 zaštita okoline 13, 39, 58, 107, 191–192, 206–207, 210
 odnosi sa javnošću i 210
 pakovanje i 191–192, 197
 zemlja (resurs) 3, 15, 21, 163, 172, graf. 19
 zlostavljanje na radu 97–98
 zvezde 75–76, graf. 75
 zvučna izolacija 14
 zvučni nosač 13, 47, 194
 zvučno zagadenje 14, 39, 47
- žanr, *vidi* muzički žanr
 životni ciklus proizvoda/usluga
 prema marketingu 186, 193–194, 196–197, 199,
 204, 206, 208, graf. 182, 193
 korisnici koji učestvuju u faze 194
 prema menadžmentu 74, 83, graf. 74
 životni stil 52–53, 182–183, 186, 208
 individualni faktor odlučivanja 183, graf. 182
 segmentacija tržišta i 52–53, 186