



BOOK OF PROCEEDINGS

THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL AND
TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT
(STED 2012)

CONTEMPORARY CONCEPTS AND CHALLENGES OF SOCIAL AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT IN THE GLOBALIZATION ERA

September 28-29, 2012, Banja Luka



Editor in Chief:

Prof. dr Mile Vasić

Publisher:

University for Business Engineering and Management, Banja Luka, BiH, RS, 78000 Banja Luka
Despota Stefana Lazarevica bb

Chairperson:

Prof. dr Boris Tihi

Keynote speakers:

Prof. dr Rajko Kuzmanovic

Prof. dr Osman Khan

Prof. dr Zarko Pavic

Program Committee:

Prof. dr Božidar Stavrić, profesor emeritus, University PIM Banja Luka

Prof. dr Osman Khan, University of East London, Engleska

Prof. dr Mile Vasić, Univerzcity PIM Banja Luka

Prof. dr Radovan Vukadinović, Faculty of Political Sciences in Zagreb

Prof. dr Artur Paździor, College of Enterprise and Administration in Lublin, Poland

Prof. dr Pavle Ivić, The University of Zadar, Zadar

Prof. dr Predrag Živkovi, Faculty of Technology, University of Belgrade

Prof. dr Zdravko Todorović, Faculty of Economics, University of Banja Luka

Prof. dr Izudin Kešetović, Faculty of Economics, University of Tuzla

Prof. dr Muris Čičić, Faculty of Economics, University of Sarajevo

Prof. dr Gordana Kokeza, Faculty of Technology, University of Belgrade

Prof. dr Snežana Pantelić Vujanić, University PIM Banja Luka

Conference Secretary:

Vedrana Vukovic

Editor:

Dragana Spasojevic

Vanesa Jovanovic

Cover design:

Jelena Mladenovic

Sponsors:

Emerald Group Publishing Limited

European Marketing and Management Association

Ministarstvo nauke i tehnologije Republike Srpske

ZBORNİK RADOVA

***MEĐUNARODNA KONFERENCIJA O DRUŠTVENOM I
TEHNOLOŠKOM RAZVOJU „STED 2012“***

**SAVREMENI KONCEPTI I IZAZOVI
DRUŠTVENOG I TEHNOLOŠKOG RAZVOJA U
ERI GLOBALIZACIJE**

Banja Luka, 28. i 29. septembar 2012.

SADRŽAJ:

Tatjana Dragičević Radičević

Nataša Bogavac Cvetković

Master Milica Gavrilović

EKONOMSKI I TEHNOLOŠKI NAPREDAK CIVILIZACIJE - od igre s prirodom do igre sa ljudima1

Marija Kuzmanović

Milena Popović

Bisera Andrić Gušavac

STRATEGIC APPROACH TO NEGOTIATIONS: THE APPLICATION OF STRATEGIC MOVES FOR TAKING ADVANTAGE.....22

Željko Sudarić

CJELOŽIVOTNIM UČENJEM O PODUZETNIŠTVU DO KONKURENTNOSTI NA GLOBALNOM TRŽIŠTU.....41

Vanja Susnjar Cankovic

CONTEMPORARY CHALLENGES AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT.....51

Aleksandar Skendžić

Igor Orešković

E-OBRAZOVANJE I CELOŽIVOTNO UČENJE.....80

Nemanja Berber

Bojan Leković

ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U ISTRAŽIVAČKO RAZVOJNIM PROJEKTIMA.....101

Aleksandra Vidovic

IZAZOVI JAPANSKOG MENADŽMENTA I NJEGOVA OSTAVŠTINA.....124

Milena Popović

Marija Kuzmanović

Milan Martić

KEY COMPETENCES OF EMPLOYMENT CANDIDATES AS A PRIMARY CRITERION FOR RECRUITMENT.....132

Srđan Babić

Tatjana Cvetkovski

Ana (Langović) Miličević

RECRUITMENT AND SELECTION OF CANDIDATES IN SERVICE OF EMPLOYER BRANDING.....146

Sandra Mrvica Mađarac

Matej Galić

<i>Marina Guzovski</i>	
MENADŽMENT ZNANJA U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA – PRIMER VUKOVARSKO-SREMSKA ŽUPANIJA.....	166
<i>Pirsl Danica</i>	
<i>Vesna Susnjar</i>	
<i>Visnja Susnjar</i>	
CULTURE AND ENTREPRENEURIAL POTENTIAL AS MANAGERIAL SKILLS.....	186
<i>Milorad Kilibarda</i>	
LOGISTIKA KLJUČNI FAKTOR PRIVREDNOG I DRUŠTVENOG RAZVOJA LOGISTICS AS KEY FACTOR OF ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT.....	204
<i>Marina Guzovski</i>	
<i>Igor Kukić</i>	
<i>Sandra Mrvica Mađarac</i>	
EVENT MANAGEMENT NA PRIMERU VUKOVAR FILM FESTIVALA I POZORIŠTA ULYSSES BRIJUNI.....	225
<i>Ana Jurčić</i>	
<i>Nikolina Vrcelj</i>	
<i>Dragana Trifunović</i>	
GLOBALNE POSLOVNE STRATEGIJE I NJIHOVI ASPEKTI.....	245
<i>Ana Langović Milićević</i>	
<i>Tatjana Cvetkovski</i>	
<i>Zlatko Langović</i>	
GLOBALIZACIJA I ZNAČAJ UVAŽAVANJA INTERKULTURALNOSTI U UPRAVLJANJU POSLOVNIM SISTEMIMA.....	262
<i>Vesna M. Milanović</i>	
<i>Andrea D. Bučalina</i>	
IZAZOVI I PRETNJE GLOBALNOG BIZNIS CHALLENGES AND THREATS OF GLOBAL BUSINESS.....	274
<i>Tatjana Cvetkovski</i>	
<i>Ana (Langović) Milićević</i>	
<i>Violeta Cvetkovska Ocokoljč</i>	
IN WHICH DIRECTION SHOULD GO EMPLOYER BRANDING?	295
<i>Milorad Pušara</i>	
KLASTERI I POSLOVNE ALIJANSE-novi oblici organizovanja u privredama zemalja u tranziciji primer: Mađarska.....	313

Radomir L. Vujadin

Sladana S. Vujičić

**MOGUĆNOSTI RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI U
USLOVIMA KRIZE323**

Ivan T Đurković

**NEOLIBERALIZAM I NJEGOV POGUBAN UTICAJ NA EKONOMIJE
REPUBLIKE SRBIJE I ZEMALJA JUGOISTOČNE EVROPE.....339**

Zoran Rakićević

Jasmina Omerbegović-Bijelović

**PLANIRANJE ADEKVATNE PODRŠKE MALIM I SREDNJIM
PREDUZEĆIMA.....366**

Nikolina Vrcelj

Dragana Trifunović

Ana Jurčić

**OSNOVE DONOŠENJA ODLUKA O INOVACIJAMA U SRPSKIM
PREDUZEĆIMA.....390**

Gordana Kokeza

**TECHNOLOGY DEVELOPMENT – IMPERATIVE OF THE CONTEMPORARY
ECONOMIC DEVELOPMENT.....403**

Aleksandar Skendžić

Mile Vičić

**MOGUĆNOSTI POSLOVNE PRIMENE DRUŠTVENIH MREŽA U
HRVATSKIM PREDUZEĆIMA.....421**

Drinić Dragana

Nikolina Krneta

**UPRAVLJANJE RIZIKOM PRI OSNIVANJU I POSLOVANJU
PREDUZEĆA.....437**

Isidora Ljumović

Jelena Lazić

Janko M. Cvijanović

ZNAČAJ TQM KONCEPTA U BANKARSKOM SEKTORU SRBIJE.....453

Pavle Ivić

ULOGA MEDIJA U DRUŠTVENO-GOSPODARSKOM RAZVOJU.....465

Marija Mandarić

Ivana Bulut

KONKURENTNOST I MARKETING AKTIVNOSTI U PROCESU GLOBALIZACIJE.....	478
<i>Milica Kostić-Stanković</i>	
<i>Danica Lečić-Cvetković</i>	
<i>Bojana Golubović-Protić</i>	
LEVEL OF INTERNET ADVERTISING USAGE LIKE IMPLICATION OF SOCIAL AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT.....	495
<i>Milojka Setenčić</i>	
<i>Dragan Popović</i>	
MARKETING STRATEGIJA U OSIGURANJU.....	516
<i>Dragana Gašević</i>	
<i>Marija Lazarević</i>	
ZNAČAJ INTERNETA KAO SAVREMENOG MEDIJA SA OSVRTOM NA PRIMENU WEB SAJTOVA U PROMOCIJI TURIZMA.....	541
<i>Dalibor Đerić</i>	
MARKETING LOKACIJE I INVESTICIONA ATRAKTIVNOST	557
<i>Goran M. Kvirgić</i>	
<i>Nataša M. Vujadin</i>	
ANALIZA RAZVIJENOSTI TRŽIŠTA KAPITALA U SRBIJI KAO USLOV RAZVOJA PRIVREDE U CELINI.....	577
<i>Ljiljana Jović</i>	
<i>Nebojša Bomeštar</i>	
GLOBALIZACIJA KRIZE I MAKROEKONOMSKE POLITIKE.....	591
<i>Ljiljana Jović</i>	
<i>Ljiljana Maksimović</i>	
TAX COMPETITION IN THE ERA OF GLOBALIZATION.....	611
<i>Vladan D. Pavlović</i>	
<i>Saša S. Muminović</i>	
<i>Janko M. Cvijanović</i>	
IZVEŠTAVANJE O ODRŽIVOM RAZVOJU BLUE CHIP KOMPANIJA U SRBIJI.....	624
<i>Snežana P. Knežević</i>	
<i>Marijan Bilić</i>	
<i>Željko N. Babić</i>	
PROBLEMI SAVREMENOG DOBA GLOBALNOG KARAKTERA –ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE I OBEZBEĐIVANJE INVESTICIJA U USLOVIMA EKONOMSKE KRIZE.....	638

<i>Nikolina Krneta</i> <i>Drinić Dragana</i>	ODGOVORNOST REVIZORA U OTKRIVANJU KRIMINALNIH RADNJI.....	659
<i>Snežana Milošević</i> <i>Dragana Ikonić</i>	OPTIMALNA STRUKTURA KAPITALA KAO DETERMINANTA MAKSIMIZIRANJA VREDNOSTI PREDUZEĆA.....	682
<i>Dragosavac Miloš</i> <i>Kaćanski Slobodan</i> <i>Tomašević Stevan</i>	FISKALNA HARMONIZACIJA U DRŽAVAMA ČLANICAMA EVROPSKE UNIJE.....	701
<i>Kaćanski Slobodan</i> <i>Dragosavac Miloš</i> <i>Tomašević Stevan</i>	IMPLEMENTACIJA INTERNE REVIZIJE KOMPJUTERSKIH INFORMACIONIH SISTEMA U KONTEKSTU PRAVILNOG POSLOVNOG ODLUČIVANJA	722
<i>Tomašević Stevan</i> <i>Dragosavac Miloš</i> <i>Kaćanski Slobodan</i>	PRIMENA METODA UTVRĐIVANJA TRANSFERNIH CENA U REPUBLICI SRBIJI.....	746
<i>Marijana Ljubić</i>	IZAZOVI RASTA EVROVALUTNOG TRŽIŠTA I NJEGOV UTICAJ NA SVETSKU PRIVREDU.....	762
<i>Zorana Kojović</i> <i>Dragan Pejić</i>	EFEKTI PRIMJENE INFORMACIONO – KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA U KOMERCIJALNIM BANKAMA REPUBLIKE SRPSKE.....	777
<i>Slavoljub M. Milovanović</i>	INOVATIVNI PRISTUP STRATEGIJSKOM UPRAVLJANJU ELEKTRONSKIM POSLOVANJEM PREDUZEĆA	797
<i>Radoslav Milošević</i>	MATEMATIČKE KRIVE KOJE NAS OPOMINJU.....	814
<i>Ivica M. Nikolić</i> <i>Goran M. Manojlović</i>		

**PRIMENA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U SISTEMIMA ZA MONITORING
ŽELEZNIČKIH VOZNIH SREDSTAVA NA PRUGAMA ŽELEZNICA SRBIJE...830**

Aleksandar Stokić

Zoran Lazić

PRIMJENA MOBILNIH I WEB APLIKACIJA U E-UPRAVI.....834

Saša Salapura

PROFILE OF ELECTRONIC BANKING USERS IN REPUBLIC OF SRPSKA845

Zlatko Langović

Brankica Pažun

Ana Langović Milićević

**RAZVOJEM INFORMACIONE TEHNOLOGIJE DO UVAŽAVANJA NOVIH
FAKTORA POSLOVANJA.....859**

Zoran Lazić

Aleksandar Stokić

UPRAVLJANJE ZNANJEM U AMBIJENTU POSLOVNE INTELIGENCIJE.....869

Mladen Radivojević

Milica Tepšić

Dijana Tepšić

**POSLOVNA INTELIGENCIJA KAO SNAGA BOLJE KONKURENTNOSTI
POSLOVNIH SISTEMA.....887**

Predrag Pravdić

Rada Kučinar

BSC AND ABC APPROACH IN TELECOMMUNICATION.....912

Tamara Gvozdenović

Predrag Pravdić

Veselin Savić

Dragan Popović

**STRATEGIC PLANNING IN INTEGRATED MODEL OF BSC AND HOSHIN
PERFORMANCE MAMAGEMENT.....927**

Brana Komljenović

Ana Komljenović

ŽENEVSKE KONVENCIJE.....950

Nina Maksimović

Dejan Sekulić

CONSUMERISM AND THE LEGAL PROTECTION OF THE CONSUMERS.....961

*Brana Komljenović
Ana Komljenović*

MEĐUNARODNI CRVENI KRST U IZGRADNJI HUMANITARNOG PRAVA.....979

Veljko Turanjanin

NEGOTIATING AGREEMENTS IN THE LEGISLATION OF REPUBLIC OF SERBIA AS INSTRUMENTS OF MORE EFFICIENT CRIMINAL PROCEDURE986

Ana Komlenović

KONVENCIJA UJEDINJENIH NACIJA O PRAVIMA DJETETA.....1008

Mirko Smoljić

USTAVNOST INSTITUTA OPROSTA U ZAKONU O KAZNENOM POSTUPKU REPUBLIKE HRVATSKE.....1019

Electra Pitoska

AN EMPIRICAL RESEARCH ON NETWORKING AND COOPERATION BETWEEN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN PERIPHERAL ECONOMIES.....1035

ArturPaździor

Maria Paździor

ROLE OF INTANGIBLE FACTORS IN SHAPING MARKET VALUE OF COMPANIES FROM FOOD INDUSTRY SECTOR.....1050

Jānis Balodis

THE LOCALIZED LEARNING PROCESS OF SERBIA AND BOSNIA – HERZEGOVINA BORDERLANDS.....1065

Joanna Krawczyk

THE AUTONOMOUS MAINTENANCE.....1083

Shukri bin Haji Zain

CUSTOMER SERVICE COMMUNICATION QUALITY: TREND COMPARISON AND ANALYSIS BETWEEN GOVERNMENT ORGTANISATION AND NON-GOVERNMENT ORGANISATION.....1095

Gentian SHYTI

Marisa KËRBIZI

IMPACT OF CURRICULUM REFORM ON LEARNING ENVIRONMENT. ALBANIAN CASE.....1116

Mohammad Javad Razmi

Ezatollah Abbasian

Maliheh Broghani

**THE RELATIONSHIP BETWEEN WOMEN'S EMPOWERMENT AND
HDI IN ISLAMIC COUNTRIES.....1125**

Bahareh Namdari

Sayed Jafar Masoudi

Habibollah Nakhaei

Razib Arshad

**USING NEW MARKETING METHODS BY MANAGERS OF RURAL
COOPERATIVE INSTITUTIONS A CASE STUDY – KOHGILOOYE &
BOOYERAHMAD PROVINCE.....1137**

ArturPaździor

IMPACT OF CRISIS ON FINANCIAL STANDING OF POLISH COMPANIES.1149

Marijana Žiravac Mladenović

Zoran Najdanović

**PROCJENA BETA KOEFICIJENTA ZA AKCIJE KOJE KOTIRAJU NA
BANJALUČKOJ BERZI.....1168**

Gordana JAKIĆ

LANGUAGE IN BUSINESS – DIVERSITY AND GLOBAL UNDERSTANDING.1180

*Prof. dr Tatjana Dragičević Radičević**

*Prof. dr Nataša Bogavac Cvetković**

*Master Milica Gavrilović**

UDK 316.4

EKONOMSKI I TEHNOLOŠKI NAPREDAK CIVILIZACIJE¹

- od igre s prirodom do igre sa ljudima -

JEL F02, F20

APSTRAKT

Globalni tokovi i ubrzano širenje informacija doveli su do velikih promena u sferi tehnologije i informatike što je u povratnoj sperzi uticalo na promene u oblicima ekonomije, gde se od ekonomije bazirane na kvantumu proizvodnje došlo do ekonomije znanja i infomacija, a danas do ekonomije mozgova, stvarajući na taj način nove okvire potrošačke kulture. Razmatrajući, evolutivnu fazu kapitalizma, koji je svoj eksponencijalni razvoj dobio zahvaljujući tehnološkom razvoju, prvobitno industrijskom revolucijom, a zatim informatičkom revolucijom, jasno je da su tehnologija i ekonomija u direktnoj korelaciji. Megaglobalizacija je omogućila marginalizaciju vremena i prostora tj. doprinela internacionalizaciji, a informatička revolucija stvorila novi faktor proizvodnje - znanje. Na taj način došlo je do koncentracije kapitala u transnacionalnim kompanijama – etalonu internacionalizacije, a posledično i do koncentracije znanja, koje je usloveli akceleraciju inovacija, kao produkt znanja. Prvobitno usmerena ka kvantumu i niskim troškovima proizvodnje, kapital se selio na tržišta sa pomenutim faktorima (npr. Kina). Visok stepen rasta i akumulacija kapitala, u borbi konkurentnosti, stvorili su inovaciju kao odgovor na nove pretpostavke tržišta tj. sofisticirane potrošače. Na tržištu se sučeljavaju dve

* Megatrend Univerzitet; 11000 Beograd, Repubilka Srbija; e -mail: tdragicevic@megatrend.edu.rs

* Megatrend Univerzitet; 11000 Beograd, Repubilka Srbija; e -mail: ncevtkovic@megatrend.edu.rs

* Megatrend Univerzitet; 11000 Beograd, Repubilka Srbija; e-mail: mgavrilovic@megatrend.edu.rs

¹ Rad je deo istraživanja na projektu koji finansira Ministarstvo za prosvetu i nauku pod nazivom: „Nacionalna strategija priliva stranog kapitala u cilju reintegracije Srbije u svetske ekonomske tokove“ (evid. broj 179032).

The paper is a part of the research for the project funded by the Ministry of Education and Science entitled "National Strategy for foreign capital inflow in order to reintegrate Serbia into the world economic trends "(registration number 179032).

ideologije: potrošača i proizvođača. Jedna naglašava zadovoljenje potreba, a druga maksimizaciju dobiti. Na osnovu pomenutih razmatranja o kapitalizmu dolazimo do zaključka da su u društvu dominirale dve pretpostavke. Jedna je ideološka filozofija sa analizom pojedinca i njegovom pozicijom u društvu, a druga je tehnologija i industrija sa njenim doprinosom ubrzanom razvoju društva. Jedna posmatra iracionalnu stranu društva, dok druga posmatra racionalnu stranu društva. U jednoj se krije negativna karakteristika kapitalističkog modela, a u drugoj pozitivna. Industrijska revolucija je direktno uticala na čoveka kao stvaraoca, a indirektno na čoveka kao biće. Mašina jeste bila rezultat čovekovog rada, ali se istovremeno stavila se iznad njega i ugrožavala njegov rad. Informatička revolucija, oživljava ideju „tržišne ruke“, ali sada u simbiozi „vidljive i nevidljive“. Pristup informacijama, brzina dostupnosti sa jedne strane, za preduzeća otvara mogućnost višeg stepena slobodnog tržišta, ali istovremeno mogućnost obrade i arhiviranja kreira potencijal državnog centralizma. Dakle, postaje jasno da se globalizacijom, internacionalizacijom, informatičko-komunikacijskom revolucijom, novim tehnologijama i potrošačkom kulturom, otvara interdisciplinarna ekonomija tzv. ekonomija mozгова, koja je logički pozitivizam ekonomije obima, informacija i znanja. Primer prethodne tvrdnje može se naći u ekonomiji Kine, koja stvoreni kvantum kapitala, pretvara u kvantum inovacije, racionalno koristeći usvojene tehnologije, intelektualnu svojinu i patente, stvarajući nove proizvode tj. nove potrošače.

Ključne reči: globalizacija, tehnologija, znanje, informacija, revolucija, potrošači

ABSTRACT

Global trends and rapid dissemination of information have led to major changes in the sphere of technology and information and as the feedback influenced changes in the shapes of the economy, where the economy based on the quantum of production came to the knowledge economy and information, and today to brain economy, creating in this way the new framework of consumer culture. Considering the evolutionary stage of capitalism, which got its exponential development thanks to technological development, the original industrial revolution, and then the informatics revolution, it is clear that the technology and the economy is in direct correlation. Mega-globalization has allowed the marginalization of time and space i.e. was contributed to internationalization. IT revolution has created a new

factor of production-knowledge. Thus there the concentration of capital in transnational companies accelerates the internationalization and, consequently, to a concentration of knowledge, which is caused acceleration of innovation as a product of knowledge. Initially focused on quantum and low production costs, capital moves to market with these factors (e.g. China). The high level of growth and capital accumulation, in the battle of competitiveness, innovation created in response to new market conditions, i.e. sophisticated consumers. The market is facing two ideologies: consumers and producers. One emphasizes the satisfaction of needs, and the other maximizing profits. So, on the basis of these considerations of capitalism, we come to the conclusion that two assumptions dominated in a society. One is the ideological philosophy with an analysis of the individual and his position in society, and the other is the technology and industry with its contribution to the accelerated development of society. One observes an irrational side of society, while the other observes the rational side of society. In the first one, a negative characteristic of the capitalist model is hidden, in the other, a positive one Industrial revolution directly affected man as a creator, and indirectly man as a being. The machine was the result of human labour, but in the same time it put itself over him, endangering his work. Informatics revolution revives the idea of „market hand“, but now in symbiosis of „visible and invisible“. Access to information, speed of access on the one hand, opens up the possibility of a higher level of free market for companies, but also the ability of processing and archiving creates the potential of state centralism. Thus, it becomes clear that globalization, internationalization, informatics and communication revolution, new technologies and consumer culture, opening the interdisciplinary economy so we can name it the brain economy, which is the logical positivism of economies of scale, information and knowledge. An example of the previous statements can be found in China's economy, which created quantum of capital, into a quantum innovation, cost-effective using accepted technologies, intellectual property and patents, creating new products, i.e. new customers.

Keywords: Globalization, technology, knowledge, information revolution, consumers

Uvod

Globalizacija u svom iskonskom poimanju označava realan proces, a ne ideologiju. Globalizacija predstavlja viziju, ali i realnost. Ona predstavlja bezuslovni tok promena kako na političkom tako i na ekonomskom polju. Protivrečnosti koje u sebi objedinjuje globalizacija čine savremenu infrastrukturu novog svetskog društva. Dva polariteta

globalizacije jesu njeni pozitivni i negativni aspekti. Blagodat koju donosi globalizacija u vidu svetskog povezivanja, prevazilaženja nacionalne zatvorenosti i slobodnog protoka ideja stvara megalomansku MOĆ. Moć je u direktnoj sprezi sa profitom. Beskonačna akumulacija kapitala i maksimizacija profita su efekti globalizacionih procesa. Međutim, na taj način globalizacijom se jaz između bogatih i siromašnih sve više produbljuje. *Prema statističkim podacima koje je objavio Njusvik (Newsweek) odnos između bogatih i siromašnih 1930. godine iznosio je 3:1, da bi 1997. godine dostigao odnos 727:1.*

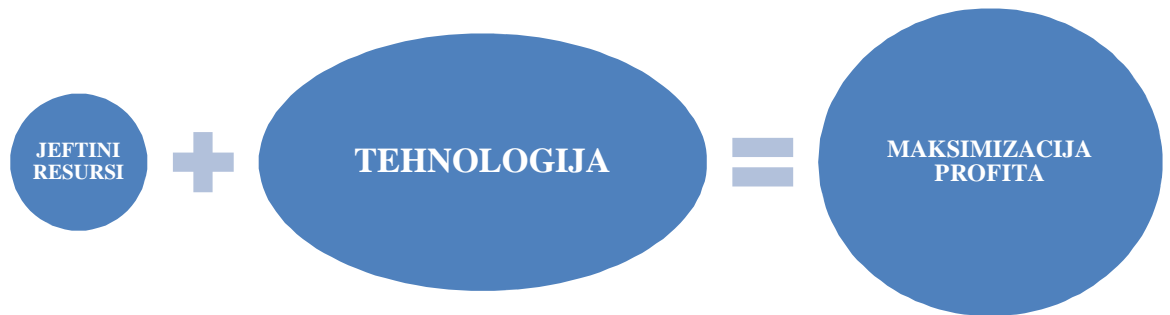
Globalizacija predstavlja neminovnost, jer postoji mimo volje i težnje učesnika, ali način na koji će se ući u savremene tokove i procese je odluka subjekta koji se uključuje u globalne procese. Tranzicija, privatizacija, informaciona tehnologija, slobodan protok informacija i ideja i težnja za uključivanjem u regionalne integracije predstavljaju vidove uključivanja u procese globalizacije. Sve pojedinačne determinante imaju putokaz ka otvorenom svetskom tržištu, kao cilju. Proučavajući fenomen civilizacije zaključuje se da su globalizacija i ekonomski interesi pojedinih država direktno uslovljeni. Takođe, moguće je povezati sve aspekte globalizacije sa ekonomskim aspektom, a koji je u direktnoj sprezi sa tehnološkim fenomenom globalizacije. Iz toga se nameće zaključak, da je ekonomska globalizacija, u čijoj osnovi stoji brzo razvijajuća tehnologija, primus inter pares aspekata globalizacije.

Ključni fenomen ekonomske globalizacije jeste američka globalna moć koja se sprovodi preko globalnog sistema koji je isključivo projektovan od strane Amerike tako da oslikava unutrašnje američko iskustvo (Z. Brezinski, The grand Chessboard- American Primacy and Its geostrategis imperatives, Washington D:C: 1997, str, 101). Takvo poimanje globalizacije stavlja Ameriku sa svojim saveznicima (Velikom Britanijom, Nemačkom i Japanom) na pijedestal supersile, koja projektuje svoje norme i pravila kao globalne i opštevažeće².

Jednu od najznačajnijih i najjačih pokretačkih poluga savremene civilizacije predstavlja uzajamna povezanost, uslovljenost i zavisnost tržišnog privređivanja (koje u osnovi sadrži preduzetništvo) i tehnološkog progresa. To predstavlja bespoštednu konkurentsku trku globalnih razmera, u kojoj je pobednik onaj koji ima veći profit i bolju tehnologiju. Internacionalizacija kapitala praćena brzimrazvojem i monopolizacijom tehnologije, omogućila je intezivno globalno povezivanje svih

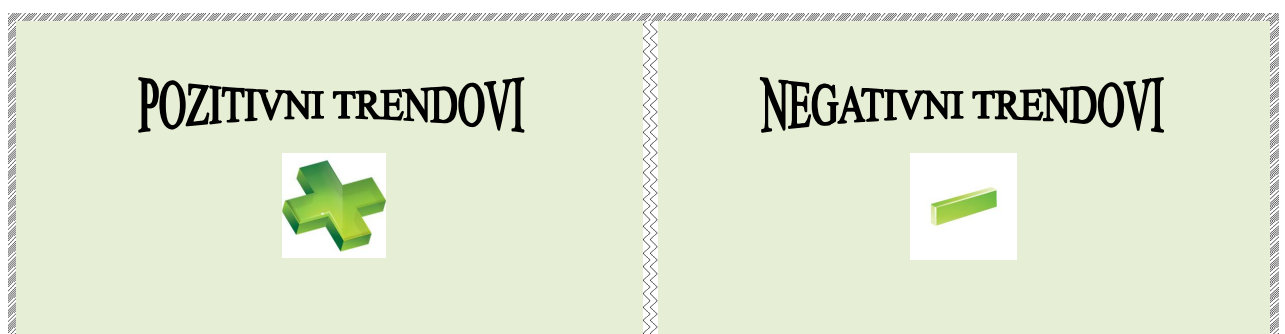
²Kroz prizmu «planetarne kulture»: Holivud, Mekdonald hrana, Koka Kola, muzika, kompjuteri, Amerika nalazi i otvara nova tržišta u cilju sticanja profita.

elemenata privrednog života. U tome se sastoji tehnološki determinizam globalizacije, koji je u civilizaciju ugradio autodestruktivne elemente i pretil njenim uništenjem.



Slika 1. Tehnološki determinizam

Ni Hanibalu, ni Cezaru, ni Aleksandru Makedonskom, ni Napoleonu, nije nedostajalo ni ciljeva ni motiva u svojim "naprednim" globalističkim iskoracima i pokušajima ostvarivanja svetske dominacije, ali nedostajala im je odgovarajuća tehnologija, prevashodno vojna, da ostvare svoje namere. Današnja globalizacija odvija se dominantno na krilima tehnologije koja više nije dominantno vojna, mada i nju ne isključuje kada god se za to pokaže potreba, ali je u mnogo čemu delotvornija i od vojne koja je toliko nedostajala pomenutim osvajačima i „potencijalnim“ gospodarima sveta. Današnji vodeći „globalisti“ služe se visokim tehnologijama, informatikom, telekomunikacionim, industrijskim, energetska, medicinska, genetičkim i ostalim tzv. sofisticiranim tehnologijama, koje dramatično menjaju sve do sada poznate standarde i pravila života: od fizioloških, preko ekoloških, ekonomskih, pravnih, političkih, kulturnih do međunarodnih, gde se odvijaju krajnje ambivalentni procesi, uglavnom neprihvatljivi za siromašne, male i nerazvijene zemlje. Postavlja se pitanje, koja su to nova globalna kretanja i trendovi u društvu koje je ubrzala tehnološka revolucija.



<ul style="list-style-type: none"> ■ OTVARANJE TRŽIŠTA ■ USPOSTAVLJANJE GLOBALNIH VREDNOSTI U ODNOSU NA LOKALNE OKVIRE ■ PREVAZILAŽENJE VREMENSKIH I PROSTORNIH OGRANIČENJA ■ INTELEKTUALNI RAD NA CENI ■ ŠIRENJE ZNANJA ■ GENERISANJE I PENETRACIJA INOVATIVNIH PROCESA ■ MIGRACIJE KAPITALA I RADNE SNAGE ■ POVEZIVANJE LJUDI, KULTURA, EKONOMIJA I SLIČNO 	<ul style="list-style-type: none"> ■ LIBERALIZACIJA TRŽIŠTA NAJVIŠE KORISTI EKONOMSKI RAZVIJENIM ZEMLJAMA ■ POLARIZUJE SE MOĆ ■ NAMEĆE SE VOLJA RAZVIJENIH NAD NERAZVIJENIMA ■ POVEĆAVA SE KONCENTRACIJA KAPITALA U MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA ■ ZANEMARIVANJE MANUELNOG RADA ■ NE POSTOJE ADEKVATNE STRATEGIJE ZA UKLJUČIVANJE ZEMALJA U RAZVOJU U PROCESU GLOBALIZACIJE
--	---

Slika 2. Pozitivni i negativni trendovi globalizacije (izvor: Dragičević Radičević T 2007: 54)

Iz priloženog uporednog pregleda aspekta globalizacije, uočavaju se i pozitivni i negativni efekti, ali koji se ne smeju posmatrati odvojeno, već u njihovim sinergetskim produktima. Tako, dolazi do automatizacije i višeg stepena efikasnosti proizvodnje, ali posao radnika zamenjuju mašine, i on postaje tehnološki višak. Sa druge strane, sve je više na ceni intelektualni rad umesto manuelnog, ali to je istovremeno, uzrok izražen padom primarnog sektora u zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama, upravo zahvaljujući ekspanziji tercijarnog sektora sa izvorištem u razvijenim zemljama. Kao posledica javlja se veliki problem nezaposlenosti, što je dovelo do učestalijeg kretanja stanovništva preko nacionalnih granica. Jača težnja ljudi za stalnim usavršavanjem, otvaranjem novih horizonata u sindikalnoj borbi i novim oblicima okupljanja i delovanja.

Savremena globalizacija se nezadrživo širi i ubrzava, što je omogućeno naraslim izvorima znanja pretočenih u najrazličitije tehnologije kojima se efektivno kontroliše (i eliminiše) sve što može zaustaviti, ili čak samo usporiti globalizaciju skrojenu po meri najjačih.

Po mnogim manifestacijama i pokazateljima, kvalitativno, kvantitativno, tehnološki i slično, savremene promene su znatno drugačije od mnogih do sada viđenih u svetu. U tom smislu, Draker (P. Drucker) smatra da su one radikalnije čak i od promena koje su nagovestile početak Druge industrijske revolucije sredinom XIX veka, ili od strukturnih promena koje su izazvale Veliku depresiju 1929-1933. godine i Drugi svetski rat. Veruje se da čovečanstvo već danas raspolaže tehnologijama u oblasti komunikacija i transporta koje su neophodne za formiranje globalne svetske ekonomije.

Posle Drugog svetskog rata dogodile su se značajne promene, od kojih se po svom presudnom značaju za globalizaciju izdvaja izuzetan razvoj nauke, tehnike i tehnologije, koji je omogućio tzv. „treću tehnološku (informacionu) revoluciju“. Kvalitetno nove razvojne performanse zasnivaju se na fascinantom tehnološkom uzletu u poslednjoj četvrtini XX veka na polju automatike, informatike, telekomunikacija, transporta, biotehnologije, genetičkog inženjeringa, aerokosmičke tehnologije i sl. Čovek se danas bavi raznim novim performansama, kao što je na primer, manipulacija i kontrola atoma i molekula sa ciljem stvaranja mašina na nivou ćelija ili stvaranja materijala i proizvoda nano strukture koje poseduju visoke željene osobine. Nanotehnologija vodi ka velikim promenama. U inicijalnoj je fazi razvoja, a očekuje se da će izazvati novu industrijsku revoluciju. U svemu tome prednjači *globalni bum* informatičkog, komunikacionog i transportnog monitoringa. Informacione i komunikacione tehnologije su za relativno kratko vreme postale važan element u sistemu ekonomije, istovremeno ga pozamašno transformišući. To je najviše pogodovalo logici krupnog kapitala da se brže oploduje i širi na nova tržišta. Krupni kapital želi dominaciju i opstaje jedino ako pristupi dragocnim informacijama na adekvatan način. Dakle, polazna hipoteza ovog rada, upravo jeste da se globalizacijom, internacionalizacijom, informatičko-komunikacijskom revolucijom, novim tehnologijama i potrošačkom kulturom, otvara interdisciplinarna ekonomija tzv. ekonomija mozгова, koja je logički pozitivizam ekonomije obima, informacija i znanja, a da u suprotnom dolazi do akceleracije negativnih efekata globalizacije.

1. TEHNOLOŠKA I INFORAMTIČKA ULTRAREVOLUCIJA

«TROJANSKI KONJ»

Globalizacija je svoju novu etapu i ekspanziju doživela nakon industrijske revolucije u 19. veku. Tehnološki «bum» ubrzao je promene na svetskom tržištu i uslovio niz globalističkih procesa, pre svega u ekonomskom aspektu .

Zahvaljujući fascinantnom razvoju informatičke i telekomunikacione tehnologije, kao i činjenici da ona postaje dostupna sve većem broju korisnika (zbog stalnog pojeftinjenja i rastuće lakoće korišćenja), naša planeta sve više liči na "staklenu kuću" u kojoj se sve vidi i čuje. Eksplozivan uspon telekomunikacione tehnologije doprineo je da fizičke udaljenosti postaju sve manja prepreka. Pojava svetske globalne mreže (World Wide Web) 1990. godine i pretraživača 1993. godine, odnosno Interneta, omogućila je neviđenu globalnu revoluciju i tako brzo nastajanje *globalnog sela*, kako ni sam autor ove čuvene sintagme, kanadski sociolog Meklahan (M. McLuhan), nije mogao ni da sanja. U međuvremenu je razvijena i omasovljena mobilna telefonija, kao i različite aplikacije interneta, prenosivih ličnih računara što je u proces globalizacije unelo presudno važnu dimenziju - dostupnost svuda i u svako vreme. Nastupio je novi trend u poslovnom komuniciranju, razvoju i uopšte ekonomskoj «kulturi». Umesto termina tehnologija i informatika, često se susrećemo sa terminom **digitalizacija**, kao zajedničkim imeniteljem prethodna dva termina. Pomenuta tehnološka revolucija najveće implikacije imala je na svetske privredne tokove:

- finansijske transakcije se obavljaju elektronskim putem,
- omogućena je komunikacija i upravljanje na daljinu (u transnacionalnim kompanijama),
- uvedeno je elektronsko poslovanje i slično.

Vodeće zemlje sveta danas su upravo one koje su tehnološki najrazvijenije, a ne finansijski najbogatije. One su odavno prepoznale gde leže efektivni izvori moći i grčevito nastoje da svoju tehnološku superiornost neprekidno uvećavaju ili barem sačuvaju distancu u odnosu na potencijalne konkurente. Zemlje u razvoju to uglavnom nikada nisu bile (osim Kine i Indije u nekim tehnologijama), jer su one definitivno okupirane problemima elementarnog razvoja. Bogate zemlje mogu iskoristiti u potpunosti blagodeti informatičke i tehnološke revolucije. Kako bi sačuvale svoje prihode, moraju postati izvor inovacija koje će rušiti sva pravila. To je izazov 21. veka.

Nažalost, siromašne zemlje imaju ograničavajući faktor-novac, koji im dozvoljava samo delimično uključivanje u ovakvu vrstu poslovnog života. Siromašne zemlje nisu u mogućnosti da u svim segmentima obezbede potrebnu infrastrukturu i na taj način se jaz između bogatih i siromašnih i u ovoj sferi još više produbljuje.

*«S mudrom politikom može se pomoći svima, ali je prethodno potrebno pronaći sastav koji će rešavati sve negativne aspekte globalizacije, anticipirati njenu dinamiku i iskoristiti tu dinamiku da posluži svim zemljama, a ne samo onima koje imaju»(preuzeto: www.heraldtribune.com/archive/1998/), reči su **Džona Sivela i Majkla Mekdouela**, zapisanih 1998. godine u Herald tribjunu.*

Značaj podatka odnosno informacije za savremene globalne tokove možda najbolje ilustruje tržište hartija od vrednosti - berza. Berza je jedno od prvih tržišta koje je primenilo savremene digitalne procese u svom poslovanju. Informacije neverovatnom brzinom cirkulišu između berze u Tokiju, Njujorku i Londonu, skoro zanemarujući vremensku i prostornu dimenziju. Međutim, ono što neminovno prati ovakvu brzinu jesu i razne malverzacije koje su takođe obeležje informatičke revolucije. Pogrešna informacija je opasna i zato značaj sadržine svake informacije mora imati svoju tautologiju. Zbog toga se konstruišu razni zaštitni softveri koji će onemogućiti nepozvanim licima pristup informacijama.

Moć savremene informatike i tehnologije može se analizirati i kroz, nažalost, negativnu prizmu napada na Njujork u septembru 2001 (izvor :World federal Association, Campaign for Global Change,2002 www.wfa.org/issues/globebackgrounder.pdf). Dalje, manipulativnost podregulativnog međunarodnog bankarstva omogućilo je jednostavno finansiranje napada. Zaključak je da determinante globalizacije, kao što su brzi protok informacija, tehnologije i ljudi imaju svoju i negativnu dimenziju koja se videla i u septembru 2001.godine. To je dimenzija koja ne sme biti zanemarena. Interesantan je podatak da je upravo u Njujorškim kulama bio veliki broj (na desetine) IT kompanija.

Kako informatička tehnologija ne bi bila u funkciji zloupotreba, odnosno da bi se zloupotrebe svele pod kontrolu, Interpol je ponudio informacije o veb kriminalu. Pruža se mogućnost zaštite podataka, informacije o ukradenoj robi, prevarama. Implementacija projekta je planirana na globalnom nivou i uključice, prvobitno, 178 zemalja, koje su pristale da proslede informacije o hakerskim napadima.

Infomatičko tehnološka (IT) revolucija ubrzava protok informacija i snižava troškove. To donosi novine u poslovanju i odnosu sa kupcima. Poboljšava efikasnost kroz novu organizacionu strukturu . Porast produktivnosti i zaposlenosti , takođe su pozitivni efekti IT revolucije . Uticaj nije samo u sferi kompanija, već se odražava i na makroekonomiju.

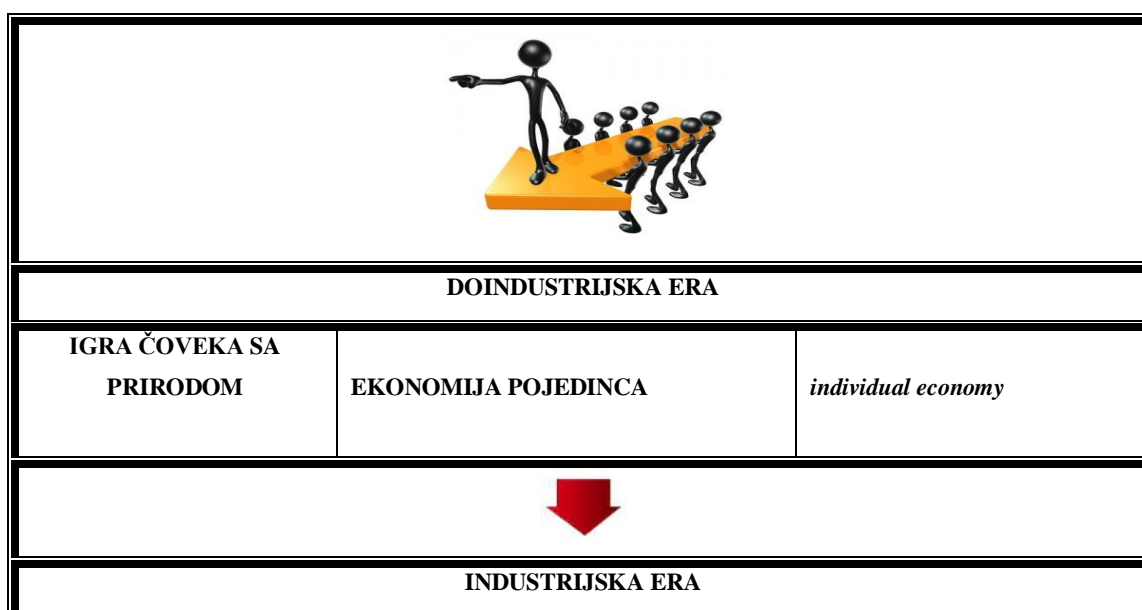
Nažalost , negativni efekti se mogu pronaći u sferi virtuelnog poslovanja , jer ono može predstavljati predmet manupilisanja . Ali jedna činjenica, se ne može opovrgnuti, a to je da jedan od najvećih uticaja globalizacija i tehnološka revolucija su donele na strani tržišta tj.

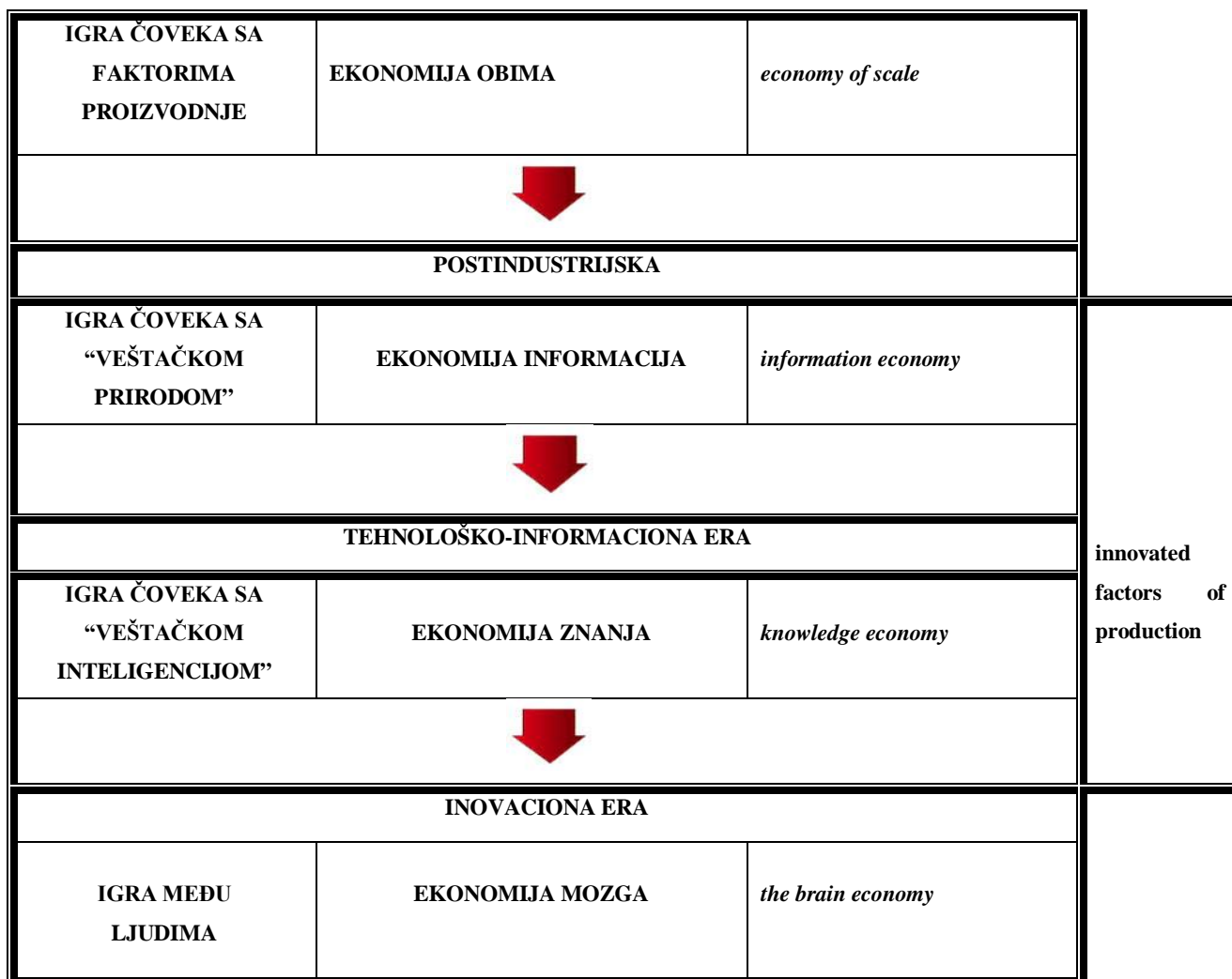
kupaca i potrošača, pomerajući izazove tržišta ka sofisticiranim ukusima, i prostorno neograničenim dimenzijama.

2. CIVILIZACIJSKI IZAZOVI STVARANJA NOVIH OKVIRA POTROŠAČKE KULTURE

Tokom civilizacijskog razvoja paralelno sa doindustrijskom, idustrijskom i postindustrijskom erom odigravao se eksperiment stvaranja novih oblika ekonomije. Kao što je već rečeno, internacionalizacija kapitala praćena brzim razvojem i monopolizacijom tehnologije, omogućila je intezivno planetarno povezivanje svih elemenata privrednog života.

Globalni tokovi i ubrzano širenje informacija doveli su do velikih promena u sferi tehnologije i informatike što je u povratnoj sperzi uticalo na promene u oblicima ekonomije, gde se od ekonomije bazirane na kvantumu proizvodnje došlo do ekonomije inforamcije i znanja, a danas do ekonomije mozgova, stvarajući na taj način nove okvire potrošačke kulture. Razmatrajući, evolutivnu fazu kapitalizma, koji je svoj eksponencijalni razvoj dobio zahvaljujući tehnološkom razvoju, prvobitno industrijskom revolucijom, a zatim informatičkom revolucijom, jasno je da su tehnologija i ekonomija u direktnoj korelaciji.

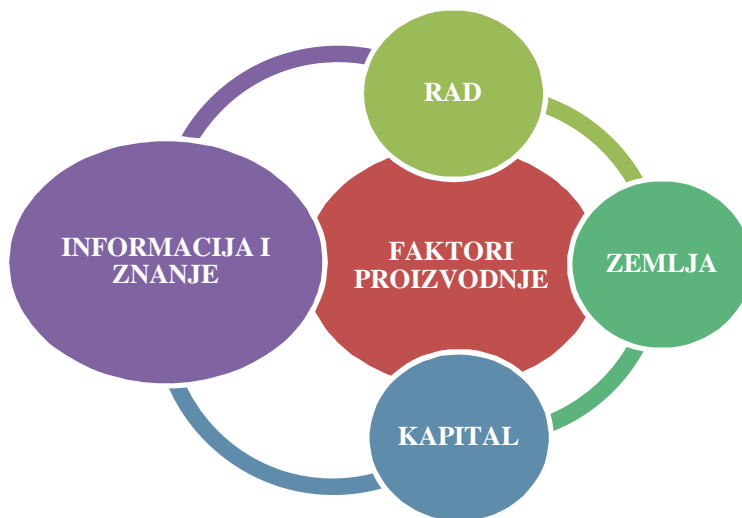




Slika 3. Paralela industrijskih era i formiranja oblasti ekonomije

Dok je doindustrijsku eru karakterisala »igra čoveka sa prirodom«, industrijsku eru »igra čoveka s faktorima proizvodnje«, postindustrijsku i tehnološko-informacionu »igra čoveka s veštačkom prirodom i inteligencijom« (koju je čovek stvorio), inovacionu civilizaciju karakteriše «igra među ljudima» koja podrazumeva prevazilaženje tradicionalnih načina mišljenja, ponašanja i organizacije »asocijativnih ljudi« koji poseduju veći stepen kreativnog mišljenja. Proces globalizacije je veoma tesno povezan s formiranjem novih oblika ekonomije: »*economies of scale*« - ekonomija zasnovana na adekvatnom kombinovanju raspoloživih faktora proizvodnje tj. ekonomija obima , »*information economy*« - ekonomija zasnovana na informacijama ili ekonomija informacija, »*knowledge economy*« - ekonomija zasnovana na znanju, ili ekonomija znanja , kao i ekonomija mozga »*the brain economy*« - ekonomija zasnovana na ljudskom kreativnom razmišljanju . Zahvaljujući informatičkoj revoluciji, *informacije* i *znanje* se u

teoriji i praksi sve više tretiraju kao direktne proizvodne snage i već odavno se razmatraju kao inovirani faktor proizvodnje (slika 3.), dok je megaglobalizacija omogućila marginalizaciju vremena i prostora tj. doprinela internacionalizaciji. Na taj način došlo je do koncentracije kapitala u transnacionalnim kompanijama – etalonu internacionalizacije, a posledično i do koncentracije znanja, koje je uslovalo akceleraciju inovacija, kao produkt znanja. Prvobitno usmerena ka kvantumu i niskim troškovima proizvodnje, kapital se selio na tržišta sa pomenutim faktorima (npr. Kina). Visok stepen rasta i akumulacija kapitala, u borbi konkurentnosti, stvorili su inovaciju kao odgovor na nove pretpostavke tržišta tj. sofisticirane potrošače.



.... NOVA POTROŠAČKA KULTURA

Slika 4. Inovativni faktori proizvodnje - nov način vrednovanja potrošačkih potreba

Infomatičko tehnološka (IT) revolucija ubrzava **protok informacija** i **snižava troškove**. To donosi novine u poslovanju i odnosu sa savremenim potrošačima koji se iz aktivne uloge stavlja u pasivnu ulogu. Virtuelno poslovanje postaje nova dimenzija poslovnih i ekonomskih odnosa na globalnom nivou. Takav vid poslovanja jeste osnova za formiranje današnje potrošačke kulture.

Savremeni sociolozi imaju stanovište da su današnje mlade generacije (80-tih i 90-tih godina), **marketing generacije**. «Markirani» proizvodi su ključna filozofija mladih. Potrošačka kultura savremenih dimenzija, najbolje se ogleda upravo kroz pomenute generacije. Kompanijski giganti u liku transnacionalnih kompanija kreiraju **potrošački duh**. Potrošački duh se širi velikom brzinom. Savremena potrošačka kultura počinje u **medijima** svih kategorija, ali pre svega elektronskim medijima, putem marketinga i

propagande. Sa jedne strane, zabranjuje se reklamiranje alkoholnih pića, cigareta i slično, a sa druge strane dozvoljava se medijsko nasilje.

Treća revolucija znanja dogodila se sa internetom, a omogućila je upravljanje i organizovanje na potpuno novi način, zasnovan na produktivnom korišćenju znanja. Ono je sve više potrebno za normalno funkcionisanje i preživljavanje. Na sreću, znanje je postalo svima lako (i relativno jeftino) dostupno: bilo gde i bilo kada, ono je tu, lebdi oko nas u vazduhu, u neograničenom kompjuterskom prostoru, prvenstveno zahvaljujući brzom razvoju „World Wide Web“. Revolucija znanja se širi ogromnom brzinom. Ono se ne može ni izolovati, ni ograditi, ni ograničiti: informaciona infrastruktura omogućuje da se širi svetom, gotovo trenutno. Na taj način, obrazovanje se pretvorilo u izuzetno efikasnu „tehnologiju“ koja prati savremene promene. Upravo ljudi sa svojim znanjem čine organizacije različitim, manje ili više uspešnim. Znanje je postalo prioritetan i stratejski resurs firmi. Ali, znanje traži nove načine organizovanja: poslovi se moraju obavljati na sasvim drugačiji način od tradicionalnog, što zahteva fleksibilne i inovativne (često virtualne) oblike organizacija, koje će stvarati uslove za konstantan protok kreativnih dostignuća.

Razlike u znanju i njegovoj tehnološkoj primeni postaju glavni faktori koji dele razvijene zemlje od nerazvijenih, bogate od siromašnih, visoki životni standard od niskog. Tehnološki napredak, znanje, obrazovanje, stručno osposobljavanje, slobodno kretanje rada i kapitala kao i drugi faktori kvaliteta postali su generatori rasta koji dovodi do razvoja i poboljšanja konkurentske prednosti. Ekonomija znanja je postala realnost u mnogim organizacijama i državama. Bogatstvo države više ne zavisi od sposobnosti da se prikupi i konvertuje sirovi materijal, već od sposobnosti da se intelekt stanovnika te države i da se veštine koje se tiču određenih organizacija razvijaju i nadgrade. Vodeću ulogu u ekonomiji znanja imaju »kreativne industrije« gde je razmena robe istisnuta ekonomijom zasnovanom na idejama, odnosno znanju i informacijama³. (Cvetković, Kotlica S 2007: 50)

Internet tehnologija je osnova formiranja današnje potrošačke kulture. Propagandne poruke na internet stranama, mejlovima i slično su instrumenti za kreiranje globalne potrošačke kulture. «On line» kupovine i «kupovine iz fotelje» savremenog potrošača iz aktivne uloge stavljaju u pasivnu ulogu. Potrošač ne vrši izbor, već mu se on nameće. Pojedinačni potrošački ukus nije opšteprihvaćen. Na osnovu toga smatra se da

individualno i globalno ne mogu zajedno da funkcionišu. PROFIT se ne ostvaruje kroz individu, već kroz grupu. Nametanje ukusa u kupovini proizvoda omogućuje lakše ostvarivanje profita. Velike korporacije ne prepuštaju slučaju prodaju svojih proizvoda i usluga. Arhitekta savremene potrošačke kulture su upravo mega kompanije. Primer za to jesu računari. Izgrađena je «kultura» Majkrosofta, dok je Linoks bio manje poznata marka. Windows operativni sistem je bio «svemoguć» do te mere da je ušao u zonu monopola. Majkrosoft igrice, Majkrosoft enciklopedija, Majkrosoft, potrošaču se marketinški nametala volja da kupi Majkrosoft proizvode.⁴

Živimo u potrošačkom društvu, u kome je kupovina odavno glavni imperativ, a želje i potrebe potrošača postaju sve istančanije. Haotični tempo života diktira drugačije trendove potrošnje i drugačije životne stilove. U manje razvijenim zemljama (npr. Srbija), gde je stopa zaposlenosti na istorijskom minimumu, i čiji građani se bore sa posledicama ekonomske krize, kupovna moć stanovnika je i dalje na relativno niskom nivou. S druge strane, svedoci smo svakodnevnog tehnološkog napretka, što izaziva potrošače da imaju veća očekivanja. Potrošača budućnosti treba posmatrati u novom svetlu, i treba drugačije vrednovati njegove potrebe.

Postavlja se pitanje značaja informacija za tržište i uopšte tržišne subjekte, za igru među ljudima koja karakteriše inovacionu civilizaciju ili »*the brain economy*« i jednu novu potrošačku kulturu. Znamo da je princip racionalnosti osnova tržišne teorije i ponašanja tržišnih subjekata, a da ujedno tržišno privređivanje karakteriše visok stepen nesigurnosti, rizika, neizvesnosti i entropije. Iz tog razloga, očekivanja tržišnih subjekata često mogu biti nerealna. Značaj informacija jeste upravo u tome što minimiziraju neizvesnost i rizik. One omogućavaju pouzdanije planiranje budućnosti, bolji kvalitet odluka i širi horizonte tržišnog izbora.

Informacije imaju mnoga svojstva kao i svaka druga roba, tako da se na tržištu pojavljuje ponuda i tražnja informacija, koje imaju svoju cenu, korisnost, troškove proizvodnje i prenosa, i slično. Značaj informacija u savremenoj ekonomiji i društvu dobro ilustruje formulacija iz Programa politike u oblasti informacionih resursa Univerziteta Harvard: „*Bez materijala ništa ne postoji. Bez energije se ništa ne dešava. Bez informacija ništa nema smisla*“ . Mnoštvo informacija dobijamo upravo od jednog složenog uređaja, računara, koji je sastavljen od komponenti od kojih svaka ima svoju

⁴ Slično je i sa hranom. Mekdonaldosovi restorani su postali sinonim brze hrane. Potrošači željni pre svega lične satisfakcije, u smislu dobre usluge, malo da su obraćali pažnju na kvalitet proizvoda. Mreža ovih restorana davno ima globalne razmere, kao i Majkrosoft

tačno definisanu funkciju. Čovek, kao veoma bitna komponenta, svojim kreativnim razmišljanjima je glavni pokretač procesiranja informacija, izvršavanja matematičkih operacija ili kontrolnih operacija koje se mogu izraziti u numeričkom ili logičkom obliku. Kompleksna interakcija tih komponenata rezultira sposobnošću računara da obrađuje informacije. Ljudski faktor, podstaknuta konkurentskom borbom na tržištu, vešto kombinuje stečeno znanje i dostupne informacije sa ostalim faktorima proizvodnje.

Danas se verovatno najznačajniji oblik konkurencije sprovodi između pojedinaca, kompanija i država u znanju i posedovanju informacija, jer oni sve više postaje osnova i pretpostavka za stvaranje bogatstva kao večitog ekonomskog motiva i predmeta izučavanja.

Iako otvaranje tržišta najviše zagovaraju zemlje razvijenih privreda, upravo su one te koje stvaraju barijere oko svoje ekonomske politike, da bi onemogućile uvoz proizvoda iz zemalja sa nerazvijenom privredom. Tržišta siromašnih zemalja im služe za uvećanje profita: Uplivom velikih kompanija na tržišta siromašnih i zemalja u razvoju izgrađuje se superpotrošačka kultura. Na taj način kontroliše se svetsko tržište, jer profit odlazi u zemlju porekla velikih kompanija, a privreda domicilne zemlje stagnira zbog prisutnosti konkurencije.

Savremena tehnologija i komunikacija je napravila komotnog potrošača. Globalistički tokovi su brz proces, pa se na tim osnovama formira i današnja kultura. Bogate zemlje nameću kulturne norme, da bi i na taj način povećale svoj profit.

3. “BRAIN ECONOMY” –PRIMER KINE

(Primer preuzet iz časopisa: „The Economist“ – „Inovation in China-From Brawn to Brain“ i „The end of Cheap Chine“, 10.mart 2012)

U pronalaženju elemenata ekonomije mozгова, i polazne pretpostavke “igre među ljudima”, dobar primer jeste kineska ekonomija, prvobitno zasnovana na niskim troškovima faktora proizvodnje i ekonomijom obima. Moto “Vreme je novac” u Šenzenu, kineskoj provinciji, koja predstavlja “svetsku radionicu”, dopunjen je “a efikasnost je život”.

Zahvaljujući tehnološkom napretku, akumulaciji kapitala i postojećom intelektualnom snagom, Kina zaokružuje jednu etapu ekonomskog razvoja i stupa u novu, tzv. “ekonomiju mozгова”. Kina nije više mesto “ultra jeftine radne snage”, već

inovacionog napretka. Koristeći svoje prednosti iz prethodnih evolutivnih tehnoloških i ekonomskih faza, Kina je stvorila stabilnu infrastrukturu, sofisticirane lance snabdevanja i ima prednost obima proizvodnje. Obim proizvodnje omogućio je akumulaciju kapitala, jeftina radna snaga privlačenje investitora i prikupljanje informacija i znanja, što je danas omogućilo osmišljavanje novih tehnologija, koje su Kinu dovele do visokih pozicija na svetskom tržištu i kreirale atribut brzo rastuće ekonomije. Primer za to može se naći u kompanijama kao što su Mindra (proizvođač medicinske opreme) i Hjuvej (telekomunikacije), kompanije u sferi visokih tehnologija, koje ulažu u intelektualnu snagu i osmišljavaju tehnologije koje su jeftinije, a ponekad i bolje od svojih bogatih svetskih ekvivalenata. Njihov princip efikasnosti zasnovan je na podršci procesu inovacija – poboljšavajući način stvaranja i prilaza krajnjem potrošaču – kupcu, na taj način kreirajući nove okvire potrošačke kulture. Na taj način prilaze kupcima na svetskim tržištima (“igra među ljudima”) Primer jesu i internet kompanije Tensent i Alibaba, koje su koristile informacije o poslovnim sistemima zapadnih ekonomija, ali su ih inovirale i prilagodile kineskom tržištu.

Savremena kineska filozofija poslovanja, danas, može da se definiše “kao sveže razmišljanje koji stvara vrednost koju će ljudi platiti”. Takav princip ekonomije moguć je uz visok stepen ulagaja u “mozgove”, tj. u istraživanje i razvoj.

Trenutni petogodišnji plan je usmeren na inovacije domaćeg stanovništva pomoću subvencionisanja "strateške industrije", ali i privlačenja stranih firmi, kako bi dobili podršku u intelektualnom transferu. Takav sistem državnog kapitalizma podstiče cilj da kopirate i prilagodite ideje drugih na najjeftiniji mogući način. Ostaje da se uočavaju pozitivne i negativne strane novog oblika privređivanja na putu od “laboratorije do tržišta”. Prepreke na koje nailazi Kina jesu pre svega institucionalne dimenzije (zakonska regulative, birokratizam, monopolizam itd.)

Kina je već poznata kao dobar inovator (štampa, papir, barut, kompas). Ako kineski privrednici nastave put razvoja na onome “što već rade dobro” uz procese inovacija mogu dostići visoke ekonomske parametre vodećih ekonomija.

ZAKLJUČAK

„Budućnost ima mnogo imena: za slabe, ona je nedostupnost; za plašljivce, ona je nešto nepoznato; za hrabre, ona je šansa.“

Viktor IGO

Globalizacija jeste fenomen, ali fenomen koji nije nastao u 20. veku, već je u njemu doživeo svoju renesansu i ekspanziju. Proces globalizacije je evoluirao kroz četiri globalna razdoblja: protoglobalne poretke, doba renesanse, kolonijalna osvajanja i period megaglobalizacije. Poslednji evolutivni razvoj – megaglobalizacija jeste refleksija današnjih, savremenih društvenih, političkih, socijalnih i ekonomskih kretanja. Ono što karakteriše savremenu globalizaciju i daje joj atribut megatrenda jesu njena ekonomska i politička polarizacija koje su međusobno uslovljene. Globalizacija ima širok spektar tangentiranja: politika, ekonomija, tehnologija, nauka, religija, kultura, zabava, mediji itd. Preplavila je sva područja individualne i kolektivne egzistencije. Skoro da nema područja koje nije već pomalo globalizovano.

Međutim, dominantan aspekt u svim evolutivnim razdobljima globalizacije jeste njena ekonomska dimenzioniranost, koja je industrijsko-tehnološkim razvojem akcelerirala i dovela do novih efekata i u drugim sferama. Brze tehnološke promene, praćene organizacionim usavršavanjem, ekonomskom i pravnom fleksibilnošću i finansijskom virtualnošću, radikalno su promenile :

- a) oblike i načine konkurencije u globalnim relacijama** (intrafirska razmena, strategijske alijanse i dr.)
- b) tradicionalnu šeme faktora proizvodnje** (rad, kapital, zemlja-radnike zamenjuju automatizovani roboti, informacije postaju resurs i sl.),
- c) način proizvodnje** (dominacija informacija, revolucionarni napredak sredstavaza rad, mrežna organizacija),
- d) strukturu proizvodnje** (preovlađuje prenesena vrednost),
- e) motivaciju zaposlenih** (širenje ekonomskih i drugih motiva) i
- f) usavršavanja obrazovanja zaposlenih i potrebe stalnog učenja.**

Tehnološke promene brzo menjaju svet u kome živimo, izazivajući pozitivne i negativne implikacije. Njihova moć je ogromna, kao i mogućnosti koje pružaju savremene tehnologije, što opredeljuje njihovu primarnu ulogu u dinamizaciji ekonomske globalizacije i generisanju ekonomskog rasta.

U svetu postoji naučni, tehnološki, kulturni i ekonomski progres koji niko ne može da ospori, a globalizacija i napredak bogatih zemalja mogu samo da pomognu privredni razvoj zemalja Trećeg sveta i da poboljšaju kvalitet života celog čovečanstva, za šta se zalažu mnogi na sve masovnijim skupovima na kojima je glavna tema globalizacija sagledana sa različitih aspekata.

Naučnici i istraživači su još uvek zatečeni i zbunjeni pred pitanjima globalizacije. Malo je onih koji su pokušali da proniknu u njene protivrečne procese i da ponude koherentne teorijske odgovore, kao što je to uradila Kina sa svojim posebnim sistemom državnog kapitalizma, kreirajući atribut brzo rastuće ekonomije – osmišljavanjem novih tehnologija, poboljšavanjem prilaza krajnjem potrošaču, stvarajući na taj način nove okvire potrošačke kulture, kao i korišćenjem, inoviranjem i prilagođavanjem informacija o poslovnim sistemima zapadnih ekonomija, kineskom tržištu. Kineski plan usmeren ka inovacijama jeste dobar primer kako generisati ekonomski rast uz uvažavanje poznatih deset principa ekonomije (N.Gregori Mankju, “Principi ekonomije”, Ekonomski fakultet, 2007. Beograd (prevod sa Harvard Univerziteta) : ***Princip 1: Ljudi se suočavaju sa izborom; Princip 2: Trošak nečega jeste ono čega se odričete da bi ste to dobili; Princip 3: Racionalni ljudi razmišljaju o „graničnim slučajevima“; Princip 4: Ljudi reaguju na podsticaje; Princip 5: Trgovina može svakog dovesti u bolji položaj; Princip 6: Tržišta su obično dobar način da se organizuju ekonomske aktivnosti; Princip 7: Vlade su ponekad u stanju da poboljšaju tržišne ishode; Princip 8: Životni standard zemlje zavisi od njene sposobnosti da proizvede dobra i usiuge; Princip 9: Cene rastu kad država štampa previše novca; Princip 10: Društvo se na kratak rok suočava s izborom između inflacije i nezaposlenosti***)

Ekonomski i tehnološki napredak civilizacije se itekako vidi kroz svrsishodan eksperiment stvaranja novih oblika ekonomije. Društvo je ostvarilo veliki napredak u savladavanju civilizacijskih izazova, od nekada izraženog individualizma u ekonomiji pojedinca do današnje inovacione ere, gde je zastupljen kolektivizam kroz igru među ljudima tj. ekonomiju mozgova.

Razvoj ekonomije mozgova i novih okvira potrošačke kulture nesumnjivo je u savremenom svetu *conditio sine qua non* uspešnog ekonomskog razvoja. Uspostavljanje strukture za izgradnju inoviranog potrošačkog društva, obezbeđivanje pristupačnih komunikacionih usluga za sve i svuda, dodatno ulaganje u ljude, njihovo adekvatno obrazovanje i specijalizaciju radi boljeg i bržeg uključivanja u digitalno doba, pripremanje ljudi za rad u privredi jedne zemlje koja je zasnovana na ljudskom kreativnom razmišljanju, stalno inoviranje tehnološko-informatičkih oblasti, jesu osnova za budućnost globalizacije. Na taj način, potvrđena je polazna hipoteza ovog rada, da se globalizacijom, internacionalizacijom, informatičko-komunikacijskom revolucijom, novim tehnologijama i potrošačkom kulturom, otvara interdisciplinarna ekonomija tzv. ekonomija mozgova, koja

je logički pozitivizam ekonomije obima, informacija i znanja, a da u suprotnom dolazi do akceleracije negativnih efekata globalizacije.

LITERATURA

1. Brezinski Z., 1997., *The grand Chessboard- American Primacy and Its geostrategis imperatives*, Washington D:C:
2. Cvetković, N., Kotlica, S. 2007, *Nova ekonomija u svetu koji se menja*, monografija, Megatrend univerzitet, Beograd
3. Grgurević, S., Cvetković, N., 2005., *Upravljanje strateškim projektima – Izazovi modernizacije infrastrukture*, XII Naučni skup: Tehnologija, kultura i razvoj, Tema skupa: Inovativnost privrede i društva u Srbiji i Crnoj Gori: stanje, izgledi i strategije, Titat,
4. Gavrilović M., 2009., *Uticao globalizacije na tržišne reforme privrede Srbije*, odbranjen master rad, Megatrend Univerzitet, Beograd
5. Dragičević Radičević T., 2005., *Uticao savremenih metoda poslovnog odlučivanja na efikasnost i efektivnost preduzeća u uslovima globalizacije*, odbranjena doktorska disertacija, Megatrend Univerzitet, Beograd,.
6. Dragičević Radičević T., 2007., *Međunarodno poslovanje*, Megatrend Univerzitet, Beograd
7. Dragičević Radičević T., 2003., *Kreiranje i razvoj održive strukture preduzeća u uslovima globalizacije*, Međunarodni naučni skup - Radikalne promene u preduzećima i privredi u uslovima globalizacije, Megatrend, Beograd
8. Komazec G., *Nauka, tehnologija i menadžment*, knjiga za doktorske studije u pripremi
9. Mankju N.Gregori, 2007., *Principi ekonomije*, Ekonomski fakultet, Beograd (prevod sa Harvard Univerziteta)
10. Miroslav Pečujlić, *Plantarni kentar-dva lika globalizacije*, NSPM, Beograd, 2003.
11. Cvetković N. , 2008., *Reinženjering poslovnih procesa i razvoj informacionih tehnologija*, DEB, ISSN 0354-9135, UDK-33, Tematski zbornik radova, Zlatibor, maj 2008,
12. Džozef E. Stiglic, 2002., *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd
13. www.heraldtribune.com/archive/1998/
14. World federal Association, Campaign for Global Change, 2002 www.wfa.org/issues/globebackgrounder.pdf

15. „The Economist“ – „*Inovation in China-From Brawn to Brain*“ i „*The end of Cheap Chine*“, 2012.

*Marija Kuzmanović**

*Milena Popović**

*Bisera Andrić Gušavac**

UDK 316.77:330.1

**STRATEGIC APPROACH TO NEGOTIATIONS: THE
APPLICATION OF STRATEGIC MOVES FOR TAKING
ADVANTAGE**

Negotiation is a structured process of communication through which the parties overcome their differences and conflicts, trying to reach an agreement that is acceptable to all. It is

* University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences; Jove Ilića 154, Belgrade, Serbia; marija.kuzmanovic@fon.bg.ac.rs; phone +381113950863

* University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences; Jove Ilića 154, Belgrade, Serbia; milena.popovic@fon.bg.ac.rs; phone +381113950863

* University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences; Jove Ilića 154, Belgrade, Serbia; bisera@fon.bg.ac.rs; phone +381113950863

also a process where each party tries to gain an advantage for themselves by the end of the negotiation. To ensure success in resolving difficult disputes, negotiators must make strategic decisions about their negotiation approach. Application of game theory concepts and especially strategic moves in the negotiating enables achieving advantage through the change of game rules. Anticipating strategic moves and having turns in mind is part of preparing to negotiate. Many companies made a significant market advantage in negotiations using the right strategic moves. In fact, in today's business environment characterized by strong competition, companies having the ability to implement strategic moves are becoming leaders in their field.

This paper introduces and describes different approaches to negotiation. Special attention is paid to the strategic approach as well as to the Prisoner's Dilemma Game and its application to treating negotiators dilemma. Three basic types of strategic moves in the negotiations are also presented and explained: power, process, and appreciative moves, but the focus is placed on power moves. We pointed out the importance of applying the strategic moves in the business negotiation process in order to achieve strategic advantage.

Keywords: *negotiation, game theory, strategic moves, competition, cooperation.*

JEL classification: *C72, C78*

1. Introduction

Different people have different needs and interests. Often these interests are more or less opposed, resulting in a situation where two or more parties enter into negotiations. Despite initial differences in approach to the problem, it is possible to achieve a successful resolution in most cases. Negotiation is one of the activities that are often performed, being automatically classified into one of the most important skills in communicating with other people, equally important both in business and private life.

Although the negotiations became present in almost all spheres of life, and are particularly important in economic terms for individual, the company, and the whole country, many still shy away from that positive process that resolves conflict. This is probably caused by insufficient understanding of the process itself, and its unnecessary mystification. One reason for this misunderstanding has its roots in the past that marked by the exclusive competing approaches to bargaining strategies. Using various types of manipulation, as well as negotiating tactics, also contributes to the unpopularity of negotiation in certain circles. There are still people who consider the negotiation as process in which stronger always wins and weaker inevitably loses. This approach, unfortunately,

does not take into account the important fact that the bargaining power, a term referring to the ability of individuals to prevail, is always a relative dimension which could be based on a number of elements that do not arise from the size and economic strength of the parties involved. As an explanation of this phenomenon there is the "golden rule" of negotiation, which states (Volkema, 1999): "People will not negotiate with you unless they believe you can help them or hurt them."

The goal of every negotiator is to recognize how he can help or harm competitors, and how they can help or hurt him. The final result of negotiation is never predetermined and often well-prepared, and seasoned negotiator can overpower his opponent using his/her weapons in achieving goals for him/her self. Of course, the principled negotiation should not allow manipulation and exploitation of the other. However, in real life, is often difficult to negotiate with an enemy, and then you must rely on your own common sense and advices from more experienced, rather than abandon the negotiations. The result of the negotiations is therefore mostly in the hands of the negotiator, and depends on the effort of preparation and knowledge of the process.

For the analysis of the negotiation process in practice, concepts of game theory are often used. Game theory is a method of studying strategic decision making. An alternative term suggested "as a more descriptive name for the discipline" is interactive decision theory (Dixit and Skeath, 2004). Formally, game theory can be defined as a specific method of analysis of social phenomena and processes, and interpretation of human behavior and choices that are made in conflict and partly conflict situations. These are all those situations where the final solution depends not only on the decisions of one participant, but also the decisions of every other participant, as is the case with the negotiations. Behavior of participants is interdependent, but affects the final result of the decision making process. In such situations, game theory tries to answer the question when it is desirable to make rational decisions and when it is not.

Game theory is mainly used in economics, political science, psychology, logic, biology etc. A crucial insight from game theory is that a player involved in an interactive situation can gain from making what Schelling (1960) calls a strategic move. The strategic moves allow achieving the objectives by changing the rules in the direction that best suits the participant. Many companies made a significant market advantage in negotiations using the right strategic moves. In fact, in today's business environment characterized by strong competition, companies having the ability to implement strategic moves are becoming leaders in their field. Well-known examples of the strategic moves and their application are

moving before someone else to get a first-mover advantage (Bagwell, 1995; Huck and Muller, 2000; Schelling, 1960); burning money (Ben-Porath and Dekel, 1992; Huck and Muller, 2005); signing contracts with third-parties (Bensaid and Gary-Bobo, 1993); strategic delegation (Fershtman and Gneezy, 2001; Fershtman and Kalai, 1997; Schelling 1960); changing the information structure (Hurkens and Vulkan, 2006; Schelling 1960) or controlling the flow of information (Brocas and Carrillo, 2007).

2. Elements and phases of negotiation process

Negotiation is a structured process of communication through which the parties overcome their differences and conflicts, trying to reach an agreement that is acceptable to all. Basically, the negotiations involve three elements:

- Negotiators - two or more parties to deal with their differences and conflicts;
- The outcome to be achieved by negotiation, that is acceptable to both parties;
- Structured communication process in which the parties discuss possible solutions, trying to find a common solution.

2.1. Negotiators and negotiation styles

Often the negotiation styles impact on the course and outcome of the negotiation is ignored. However, using the same style of negotiating does not always gets the same results. Simply put, an approach that is worth in one situation can cause blockage in the other negotiations. The golden rule of negotiation is that successful negotiator is the one adjusting its approach to the negotiating style of his opponent and his needs.

Trying to find patterns of human behavior, psychologists attempted to create models that can be identified in advance to assist the negotiators in the negotiation process. Characteristics of the negotiation styles depend on two basic dimensions (Šarenac, Pavličić and Begu, 2006):

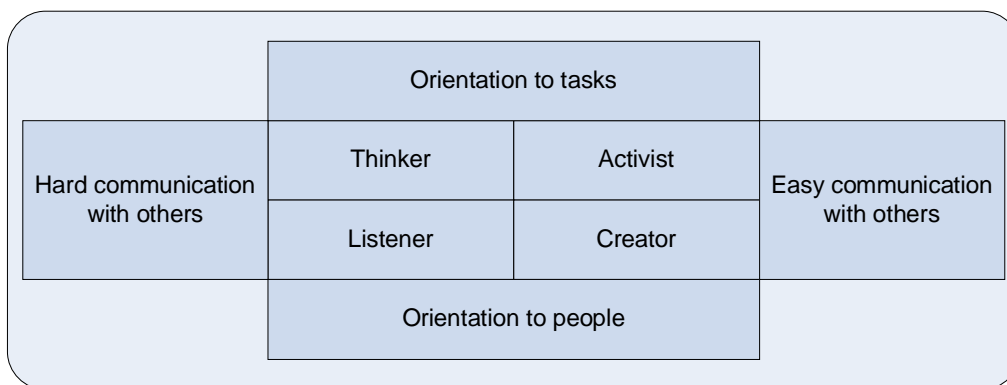
- Orientation (to people or task), and
- Achieving communication with others (easy or hard communication).

Accordingly, the following negotiation styles have been identified: listener, creator, activist and thinker (Stark and Flaherty, 2003). These styles are shown in Figure 1.

Listeners are people who do not like to take risks and seek safety in the work. Their main characteristics are difficulty in establishing communication with others, and orientation to people. If you are negotiating with the listener, it is important to show respect and care first. You do not want to go to confrontation, because when they are stressed, listeners are often indecisive and can opt out of negotiations.

The creators are flexible, creative and open to change. They can be impulsive and make a haste decision. They are easily establishing communication with others, and are orientated to people. When the opponent in negotiations is a creator type, respect must be shown to him first. In addition, one must be creative and prepared for numerous options.

Figure 1. Negotiation styles



Activists are practical, self-confident, competent and competitive. They excel at solving problems and take on the greatest risk and responsibility. On the other hand, they can be arrogant, dominant, suspicious, intrusive, real street fighters. Do not care much about the needs of other people, are impatient and bad listeners. Their imperative is victory. It can be said that their main characteristics are: they establish communication with others easily, and are oriented to tasks.

In negotiations with the activist one should not waste their time, should be focused on outcomes and skip the details. It is better to ask them than to suggest. They are expected to provide fast, logical solution. No matter how impossible the negotiations were, it is just business, nothing personal for activist.

Thinkers think they are very wise and methodically explore every possibility, leaving not even one millimeter "untreated". They have a tremendous need for facts and

details and will not move unless they analyze every single thing in detail. They seek a fair and cost-effective solution for both sides, and they do it slowly because they seek perfection. Therefore, in the negotiations, they may be reserved and insensitive. They do not like to take risks. They have difficulties in establishing communication with others, and are oriented to the tasks.

Before negotiating with thinkers homework must be done, with detailed and comprehensive research. The proposed solution must have advantages in terms of money, time and resources and it must be presented. Exactness, logic and facts motivate them.

2.2. Process and outcomes of negotiations

Negotiation takes place in several stages, depending on whether entire process is discussed, or just the part when negotiators sit down at a table. Different authors recognize different stages in this process. Some define negotiation as a process that consists of four steps:

1. Ritual exchange of opinions;
2. Defining the problem;
3. Re-formulation and prioritization of individual problems, and
4. Solution and agreement.

Other sources however suggest the division of negotiation process into three stages: before, during and after negotiations.

The course of the negotiation process depends on the outcome or the solution of conflict situations negotiating parties are tending. In approach to solving conflict situation we have identified two broad approaches, integrative and distributive, which usually lead to different final outcomes (Lewicki, 2001). The term integrative refers to the gathering or merger into a single unit, combining to create greater value. Integrative negotiation, later popularly called "win-win" approach, refers to the process through which the discussion comes to an agreement that meets the objectives of both parties. Participants use cooperative negotiation tactics to achieve "win-win" results.

The second process is distributive in nature. Distributive negotiation is usually sharing available resources in a competitive way. Uncooperative tactics can, and usually lead to "win-lose" outcome, in which one side achieves its goals at the expense of the other party which inevitably lost. Thus, Distributive Strategies to negotiations are also known as "zero-sum", or competitive strategies. The main difference between these two approaches

is that integrative tends to increase the whole pie, while the distribution tends to increase its own cake (see Table 1).

Key elements of the integrative negotiation process, according to Lewicki (2001), are: free exchange of information, trying to understand other people's needs, reducing the difference to a minimum, as well as finding a solution that satisfies both sides. Of course, the "win-win" solutions do not come by itself, they are usually the result of the motivation of the negotiators.

Table 1. Distributive versus integrative approach to negotiation

Competitive / distributive „Hard play“	Cooperative / Integrative „Fair play“
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hard/“manly“ ▪ Distributive: analyze and share ▪ Play a game where you win everything your opponent loses ($4 - 2 - 2 = 0$) ▪ Bargain every item. ▪ Insist on your stands. ▪ Prevail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soft/“girly“ ▪ Creative: integrate and expand ▪ Expand the whole pie ($2 + 2 = 5$) ▪ Negotiate the whole package. ▪ Explore the interests. ▪ Think of others.

3. Negotiation approaches

There are a variety of categorizations of the main approaches to negotiation. Druckman (1997) describes four approaches to negotiation: negotiation as puzzle solving, negotiations as a bargaining game, negotiation as organizational management and negotiation as diplomatic politics. On the other hand, Raiffa (1982) indicates a typology of approaches crafted around the dimensions of symmetry-asymmetry and prescription-description. Zartman (1978), theorist, practitioner and researcher on negotiations, lists five different levels of analysis, or core approaches. These are the structural, the strategic, the processual, the behavioral and the integrative approaches.

Structural, strategic and process oriented approaches to negotiation tend to share a distributive understanding of negotiations (Alfredson and Cungu, 2008).

3.1. Structural approach

Structural approaches to negotiations consider negotiated outcomes to be a function of the characteristics or structural features that define each particular negotiation (Alfredson and Cungu, 2008). These characteristics may include features such as the number of parties and issues involved in the negotiation and the composition or relative power of the competing parties (Raiffa, 1982; Bacharach and Lawler, 1981). Structural approaches to negotiation find “explanations of outcomes in patterns of relationships between parties or their goals” (Zartman, 1976).

Structural theory moves away from traditional realist notions of power in that it does not only consider power to be a possession, manifested for example in economic or military resources, but also thinks of power as a relation. Based on the distribution of elements, in structural analysis it can be find either power-symmetry between equally strong parties or power-asymmetry between a stronger and a weaker party. All elements from which the respective parties can draw power constitute structure. They may be of material nature, i.e. hard power, such as weapons, or of social nature, i.e. soft power, such as norms, contracts or precedents.

3.2. Strategic approach

Collins English Dictionary (Dictionary.com, 2012) defines strategy as “a plan, method, or series of maneuvers for obtaining a specific goal or result”. Strategic approaches to negotiation have roots in mathematics, decision theory and rational choice theory, and also benefit from major contributions from the area of economics, biology, and conflict analysis. While the structural approach focuses on the role of power in negotiations, the emphasis in strategic models of negotiation is on the role of goals in determining outcomes. Strategic models are also models of rational choice. Negotiators are viewed as rational decision makers with known alternatives who make choices guided by their calculation of which option will maximize their gains, frequently described as payoffs. Actors choose from a choice set of possible actions in order to achieve desired outcomes. Each actor has a unique 'incentive structure' that is comprised of a set of costs associated with different actions combined with a set of probabilities that reflect the livelihoods of different actions leading to desired (Alfredson and Cungu, 2008).

The strategic approach is the foundation for negotiation theories such as game theory and critical risk theory. Game theory uses formal mathematical models to describe,

suggest or predict the actions parties take in order to maximize their own gains when the consequences of any action they choose will depend on the decisions made by another actor. It is concerned with “games of ‘strategy’, in contrast with games of skill or games of chance – in which the best course of action for each participant depends on what he expects the other participants to do” (Schelling, 1960). On the other hand, critical risk theory involves that parties use probability estimates when making rational calculations. These probabilities are derived from each party's calculus of their own critical risk, or the maximum risk of a breakdown in negotiations that the player is willing to tolerate in order to stand firm, combined with each player’s estimation of the level of their opponent’s inherent resolve to stand firm (Alfredson and Cungu, 2008).

A Negotiators Dilemma

One of the best-known games to treat negotiations is the Prisoner's Dilemma Game (PD). The game was found and explained by Merrill Flood and Melvin Dresher in 1950, as part of the Rand Corporation's investigations into game theory, which has pursued because of possible applications to global nuclear strategy. The title “prisoner's dilemma” and the version with prison sentences as payoffs are due to Albert Tucker, who wanted to make Flood and Dresher's ideas more accessible to an audience of Stanford psychologists.

The game in its original form can be described as follows. Two suspects are arrested by the police. The police have insufficient evidence for a conviction, and, having separated the prisoners, visit each of them to offer the same deal. If one testifies for the prosecution against the other (defects) and the other remains silent (cooperates), the defector goes free and the silent accomplice receives the full 20-year sentence. If both remain silent, both prisoners are sentenced to only six months in jail for a minor charge. If each betrays the other, each receives a five-year sentence. Each prisoner must choose to betray the other or to remain silent. Each one is assured that the other would not know about the betrayal before the end of the investigation. How should the prisoners act? Figure 2, provides a graphical representation of the PD game.

Figure 2. Prisoners' dilemma

		Prisoner 2	
		Cooperate	Defect
Prisoner 1	Cooperate	6 months / 6 months	20 years / 0 years

	Defect	0 years / 20 years	5 years, 5 years
--	--------	--------------------	------------------

If we assume that each prisoner cares only about minimizing his or her own time in jail, then the PD forms a game in which two players may each either cooperate with or defect from (betray) the other player. In this game, as in most game theory, the only concern of each individual player is maximizing his or her own payoff, without any concern for the other player's payoff. The unique equilibrium for this game is a Pareto-suboptimal solution, that is, rational choice leads the two players to both defect, even though each player's individual reward would be greater if they both played cooperatively.

Negotiators face a similar challenge in their decision-making as they also have incomplete information about the other negotiator's intentions. In bargaining scenarios, this formulation suggests that agreements are unlikely because each party has an incentive to defect in order to maximize his own gains. However, such an outcome is sub-optimal because players would be better-off if they both cooperated. The problem with the standard rational choice prediction of mutual defection in PD is that empirical investigations tend to find comparatively high rates of cooperation. Therefore researchers examined the influence of various factors on cooperation rate, especially the influence of asymmetric payoffs, strategy, gender, communication, anonymity, stake size, personality etc.

Axelrod (1984) used a repeated PD game to demonstrate that individuals who pursue their own self-interest may cooperate with each other when they realize that they may meet again. Moreover, he used computer simulations of a repeated PD game to show that, even when met with an uncooperative opponent, a player can maximize his gains by using a tit-for-tat strategy, a strategy that involves starting out the game as cooperative and then punishing one's opponent (defecting) whenever she fails to cooperate (Axelrod, 1984). Alternatively, when the second party responds positively to a cooperative opening by the first party employing the tit-for-tat strategy in a repeated game, Axelrod demonstrated that cooperation may then arise as an equilibrium outcome.

Axelrod analyzes the success of Tit-for-Tat. He finds that successful strategies in the tournaments poses certain characteristics: they are nice (starting with cooperation), not envious (if they lose the direct competition), not too complex, provokable, and willing to forgive previous defections. Strategies, which are not responsive to the previous moves, are called "naïve". They are vulnerable to exploitation and provoke a strategy of "all defect", which is the best reaction to a naïve strategy because in this case it does not matter that there is more than just one round.

More recent research shows that for example the so-called “Pavlov” strategy is a serious challenger (Novak and Sigmund, 1993). Pavlov follows the strategy “win stay, lose shift”, i.e. player cooperates at the first iteration and whenever the player and co-player did the same thing at the previous iteration; Pavlov defects when the player and co-player did different things at the previous iteration. There are different opinions in the theoretical literature, which one is the better strategy, but both are good strategies to manage the prisoner’s dilemma. Since Tit-for-Tat does not even try to exploit other players (a trait of Pavlov that makes it successful in tournaments but could cause problems like massive retaliation in real negotiations), it seems reasonable to apply the strategy to the negotiator’s dilemma. On the other hand, Dixit and Nalebuff (1991) argue that Tit-for-Tat might be even more successful in the negotiator’s dilemma than in the iterated prisoner’s dilemma because most negotiations consist of sequential rather than simultaneous moves.

3.3. Processual approach

Though concession exchange theories share features of both the structural approach (power) and the strategic approach (outcomes), they describe a different kind of mechanism that centers on learning. Process analysis is the theory closest to haggling. Parties start from two points and converge through a series of concessions. As in strategic analysis, both sides have a veto, but also features structural assumptions, because one side may be weaker or stronger. Processual approach focuses on the study of the dynamics of processes. According to Zartman (1978), this approach looks at negotiation “as a learning process in which parties react to each others’ concession behavior”. From the perspective negotiations consist of a series of concessions. The concessions mark stages in negotiations. They are used by parties to both signal their own intentions and to encourage movement in their opponent’s position. Parties “use their bids both to respond to the previous counteroffer and to influence the next one; the offers themselves become an exercise in power” (Zartman, 1978).

The risk inherent in this approach is that participants engaged in concession-trading may miss opportunities to find new, mutually beneficial solutions to their shared dilemma and end-up instead in a purely regressive process which leaves both sides with fewer gains than they could have had if they had pursued a more creative approach (Alfredson and Cungu, 2008).

4. Strategic moves

A strategic move in game theory is an action taken by a player outside the defined actions of the game in order to gain a strategic advantage and increase one's payoff. The term was coined by Thomas Schelling in his 1960 book, *The Strategy of Conflict*, and has gained wide currency in political science and industrial organization.

Goffman (1969) developed the idea of a move in his application of game theory to social interaction, "A move, analytically speaking, is not a thought or decision or expression, or anything else that goes on in the mind of a player; it is a course of action which involves real consequences."

The game is determined by moves or actions available to players, the order in which players draw their moves, as well as payments resulting in all possible logical combinations of moves. Adding or removing possible moves and changing payments may affect the results of the game. If the rules are not fixed in advance by an external participants (eg, certain rules, laws), each player can affect the rules of the game trying to change them in the direction that suits him. The way of "manipulating" the game in this case is called a strategic move.

Strategic move changes the game's original rules to create a new two-stage game. In the first stage of the game, rules are determined, which will be played in the second stage. There are various actions that can be applied in the first stage and they can be classified into three categories: commitment, threats and promises. Unlike the threats and promises which belong to the group of conditional strategic moves, commitment represents an unconditional strategic move in which a player agrees to play his own strategy regardless of his opponent's. However, the goal of all three actions is to change the result in the second stage in favour of a player who applies this action. For example, the commitment can change the outcome of the game because it changes the opponent's belief about the consequences of his actions.

Strategic moves depend significantly on the sequence of moves. For move to be strategic, it must be noticeable (visible) for other players, and must be irreversible. However, in addition to the visibility and the irreversibility, the type of strategic moves is affected by its credibility also. Only credible strategic moves lead to the desired effect, so one must make one additional move in the first stage, to secure the credibility of the second stage.

The credibility of moves depends on various factors – sometimes it is necessary to prove the second player that move is credible, and sometimes it is enough to make the move and that the other player will know it is credible. For the threat to be credible, it must be costly to both players. There are two general ways that can be used to increase the credibility of strategic moves: the first is the removal of certain strategies from the set of possible strategies, and the other is a change of payments, so those strategies that are less favourable for the player carry more serious consequences if are to be played. Both of these methods, if implemented appropriately, lead to changes in the game in favour of a player who has made a strategic move.

5. Strategic moves in negotiations

In negotiation, strategic move is one the negotiator make to position himself (or someone else) in the negotiating process. By making strategic moves, to achieve advantage, negotiators tend to position themselves competently and in legitimate way, to make a credible representative of themselves and their interests. As the negotiators stand for themselves in order to create and verify the values, their moves can make the opponent reach for a defensive position. It is then difficult for the other side to advocate for him/her self from defensive position, in a way that encourages further negotiations. This is a risk of using certain strategic moves.

The three types of strategic moves have been identified: *power, process, and appreciative moves* (Kolb and Williams 2001). Which moves a bargainer employs depends on the particular challenge he or she faces. Most often they are best used in combination and/or sequentially. Power moves encourage the other party to recognize the need to negotiate in the first place. Process moves structure the negotiation in ways that create a context in which he or she can be effective—shaping the agenda and the dynamic. Appreciative moves develop openness and trust in the shadow negotiation so that all parties are more likely to want to work together.

As mention above, in situations where the other party sees no need for negotiations, power moves should be implemented. Three basic types of *power moves* have been identified:

- the use of incentives
- raising the costs of status quo, and
- enlist support.

The use of incentives. For any negotiation to have a successful outcome, the other party has to recognize the benefits that will accrue from the negotiation. These benefits must not only be visible, but they must resonate with the other party's needs. Creating value and making it visible are key power moves. When value disappears, so do influence and bargaining power.

Raising the costs of status quo. Sometimes one party hesitates to make decision. When people have even a hint that the negotiation might produce bad results for them, withdrawal from negotiations seems to be easiest course. Thus, they need a push. It might be accomplish this by making the status quo less attractive. By exerting pressure, one party should raise the cost of business-as-usual until the other party begins to see that things will get worse unless both get down to talking.

In situations where the dynamics of the decision-making process threaten to overpower a negotiator's voice, process moves can reshape the negotiation's structure. Process moves, while they do not directly address a bargainer's specific interests, do directly affect the hearing those interests are likely to get. Working behind the scenes, indirectly, to seed ideas or to marshal support before an agenda becomes fixed in anyone's mind can frame the discussion in ways that work to a negotiator's advantage. Process moves, in other words, can influence how receptive others will be to ideas and proposals.

Where talks stall because the other party feels pushed or misunderstandings cloud the issues, appreciative moves can foster participation. These moves are appreciative in the sense that they demonstrate that a negotiator accepts that people resist or reject ideas for good strategic reasons from their perspective. The challenge is to understand those reasons. By demonstrating appreciation, these moves can encourage the other party to engage in a more open dialogue on the issues. Appreciation focuses on face-saving moves, on drawing out and respecting others' perspectives, and on a commitment to keeping dialogue and chains of communication open. Appreciation conveys the importance placed on these perspectives and the opinions, ideas, and feelings that shape them.

Power, process, and appreciative moves are tools parties use to manage the negotiation, where the perceptions of relative need and hidden agendas play out. Differences in power and position can put a negotiator in a "one-down" position in the negotiation and make it difficult to engage the other side. Therefore, besides the previously mentioned strategic moves, negotiators are very often used the following, usually power-type moves (Kolb 2004):

Challenging the competence or expertise of opponent. This move puts the claims related to experience and expertise into question. In contract negotiation, for example, the move - "Your prices are far above your offer" – puts in question the value of product/service. The consequence of this move is that the other party is unable to demand higher prices.

Reducing the significance of the idea. Through these initiatives, ideas are attacked, so the opponent is left with little room to reply. To say something like, "you can not be serious about this proposal," makes the proposal and presenter ridiculous. Obviously, these moves make the effort harder for what should be a reasonable idea otherwise.

Criticism of style. Using phrases like "You are so greedy," "Stop to be so difficult," the person becomes the object of moves, him/her self. The aim is to challenge the position of the negotiator and to present him/her as an irrational negotiator, who can not be reasoned, who is selfish or not nice. Such moves can be disturbing, because few people think about themselves in a bad way, as being difficult or greedy.

Threats. Threats are used in order to attempt to force the negotiator in a move. For example, a typical threat in negotiations is "Reduce prices or no deal." As the statements of power, which are characterized with irreversibility, these moves can force the negotiator in the corner, by not giving him the opportunity to propose another or even better solution.

To provoke sympathy or flattery. The moves described are based on a critique of the person and his / her ideas. But in everyday negotiations that occur in the workplace, eliciting sympathy and flattery may also be a very powerful move. When people say, "I know you won't let me down," or "We really need your help in this," they are counting on the fact that the opposite side will find it hard to refuse the proposal.

Strategic moves like these five (and there are likely variants), can be seen as situated exercises of power meant to put a person in his place. In the interactive byplay, these moves effectively position the recipient of the move in a one-down, defensive position. To have one's competence, motives, ideas, legitimacy, and style challenged as the other party presses for advantage not only questions the potential argument or claim a negotiator wants to make, it can also undermine the negotiator's sense of self competence and confidence. In a one-down position, the other negotiator can have the advantage.

6. Conclusions

Negotiation is a process that can be approached in many ways. No matter what strategy a negotiator choose, success lies in how well he/she is prepared. The key to negotiating a beneficial outcome is the negotiators' ability to consider all the elements of the situation carefully and to identify and think through the options.

The course of the negotiation process depends on outcome or solutions of conflict situation which negotiating parties are tending. Two basic approaches in the field of negotiation leading to different final outcomes are integrative and distributive.

Much of the recent negotiation literature focuses on using interest-based, or integrative (win-win) negotiation strategies to produce satisfying, mutually beneficial outcomes. Although these prescriptions are attractive and useful, the reality is that negotiations, especially in the dispute context, often become ugly and difficult, making the use of integrative strategies neither easy nor effective. One party, for example, may not be willing to come to the negotiation table at all. Regardless of which approach the negotiator chooses, the implementation of a strategic move allows him/her better positioning in the negotiations.

This paper introduces and describes different approaches to negotiation. Special attention is given to the strategic approach. We pointed out the importance of applying the concepts of game theory in the negotiation process, in particular strategic moves. Three basic types of strategic moves in the negotiations have been presented and explain: power, process, and appreciative moves, but the focus is placed on power moves.

References

- Alfredson, T., and Cungu, A. 2008. *Negotiation Theory and Practice. A Review of the Literature*. Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO, http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/4-5_negotiation_background_paper_179en.pdf
- Axelrod, R. 1984. *The Evolution of Cooperation*. USA: Basic Books.
- Bacharach, S., and Lawler E. 1981. *Power and Tactics in Bargaining*. *Industrial & Labour Relations Review*, 34(2): 219-233.
- Bagwell, K. 1995. *Commitment and Observability in Games*. *Games and Economic Behavior*, 8 (2): 271-280.
- Ben-Porath, E., and Dekel, E. 1992. *Co-ordination and the potential for sacrifice*. *Journal of Economic Theory*, 57(1): 36-51.

- Bensaid, B., and Gary-Bobo, R. 1993. *Commitment Value of Contracts under Renegotiation Constraints*. *Econometrica*, 61(6): 1423-1429.
- Brocas, I., and Carrillo, J. 2007. *Influence through ignorance*. *The RAND Journal of Economics*, 38(4): 931 - 947.
- Dixit, A.K., and Nalebuff, B.J. 1991. *Thinking Strategically. The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, New York.
- Dixit, A., and Skeath, S. 2004. *Games of Strategy, 2nd Edition*, New York: Norton.
- Druckman, D. 1997. *Negotiating in the International Context*. In *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, edited by I. W. Zartman, and J. L. Rasmussen, 81-124. Washington DC: United States Institute of Peace Press.
- Fershtman, C., and Gneezy, U. 2001. *Strategic delegation: An experiment*. *RAND Journal of Economics*, 32(2): 352-368.
- Fershtman, C., and Kalai, E. 1997. *Unobserved Delegation*. *International Economic Review*, 38 (4): 763-774.
- Goffman, E. 1969. *Strategic Interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Huck, S., and Muller, W. 2000. *Perfect versus imperfect observability – an experimental test of Bagwell’s result*. *Games and Economic Behavior*, 31(2): 174-190.
- Huck, S., and Muller, W. 2005. *Burning money and (pseudo) first-mover advantages: an experimental study on forward induction*. *Games and Economic Behavior*, 51(1): 109-127.
- Hurkens, S., and Vulkan, N. 2006. *Endogenous Private Information Structures*. *European Economic Review*, 50(1), 35-54.
- Kolb, D.M. 2004. *Staying in the Game or Changing It: An Analysis of Moves and Turns in Negotiation*. *Negotiation Journal* 20(2): 253-268. doi:10.1111/j.1571-9979.2004.00021.x
- Kolb, D.M., and Williams, J. 2001. *Breakthrough Bargaining*. *Harvard Business Review*, February, 89-97.
- Lewicki, R.J. 2001. *Essentials of Negotiation*. Irwin/McGraw-Hill.
- Novak, M., and Sigmund, K. 1993. *A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner’s Dilemma Game*. *Nature* 364: 56-58

Raiffa, H. 1982. *The Art and Science of Negotiations*. Cambridge, Mass., USA: Belknap Press of Harvard University Press.

Šarenac, R., Pavličić, N., and Begu, B. 2006. *Pregovaranje i pregovaračke vještine*, Uprava za kadrove, Podgorica. (in Serbian)
<http://www.uzk.cg.yu/publikacije/dokumenti/09%20Pregovaranje%20i%20pregovaracke%20vjestine.pdf>

Schelling, T. 1960. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Stark, P.B., and Flaherty, J. 2003. *The only negotiating guide you'll ever need: 101 ways to win every time in any situation*. Broadway Books.

Strategy. Dictionary.com. Collins English Dictionary - Complete & Unabridged 10th Edition. HarperCollins Publishers. <http://dictionary.reference.com/browse/strategy> (accessed: February 03, 2012).

Volkema, R.J. *The Negotiation Tool Kit: How to get Exactly What You Want in any Business and Personal Situation*. New York: American Management Association, 1999.

Zartman, W.I. 1976. *The 50% Solution: How to Bargain Successfully with Hijackers, Strikers, Bosses, Oil Magnates, Arabs, Russians, and Other Worthy Opponents in this Modern World*, Garden City, N.Y., USA: Anchor Press.

Zartman, W.I. 1978. *The Negotiation Process: Theories and Applications*. Beverly Hills, California, USA: Sage Publications.

Mr.sc. Željko Sudarić, predavač*

UDK 005.5+374

**„CJELOŽIVOTNIM UČENJEM O PODUZETNIŠTVU DO
KONKURENTNOSTI NA GLOBALNOM TRŽIŠTU “**

Sažetak

Danas je znanje, uz obrazovanje i inovacije, jedna od osnovnih poluga razvitka globalne ekonomije, ali i cjelokupnog društva. Upravljanje znanjem znači aktivno oblikovati i kreirati kompletno okruženje. Znanje i obrazovanje, polazeći od globalizacijskih kriterija, imperativ su u razvoju ljudskih potencijala. Svrha svakog sustava je povezati proces znanja sa zahtjevima razvoja gospodarstva i tržišta rada, te generirati što više stručnog i obrazovanog kadra, a time omogućiti trajnu zapošljivost, smanjiti nezaposlenost i razvijati sustav znanja i obrazovanja tj. cjeloživotnog učenja. Globalizacija označava politički i kulturni, ali prije svega ekonomski proces osvajanja novih tržišta. Da bi bili konkurentni na globalnom tržištu, u ekonomskom smislu, potrebno je razvijati poduzetništvo i cjeloživotno učenje o poduzetništvu. Najrazvijenije zemlje svijeta, kao i zemlje Europske unije, prepoznale su važnost podržavanja poduzetništva, stalnu potrebu za stvaranjem poduzetničkog ozračja, te poticanje poduzetničkog obrazovanja u sustavu cjeloživotnog učenja. Zbog svega navedenog, potrebno je sustavno razvijati poduzetništvo kao ključnu kompetenciju na svim razinama i oblicima obrazovanja te stvoriti sustav obrazovanja za poduzetništvo kao dio cjeloživotnog učenja, usklađenog s potrebama suvremenog globalnog tržišta i sa konačnim ciljem razvoja pojedinca, društva u cjelini i gospodarstva. Suvremeno gospodarstvo temelji se na znanju, a u globalnom gospodarstvu se znanje uz ostale čimbenike proizvodnje kreće svijetom. Brz napredak znanosti i tehnologije u uvjetima globalizacije čine stjecanje znanja i njegovu produktivnu primjenu temeljnim izazovom konkurentnog gospodarstva i društva. U radu ćemo prikazati da je u sustavu poduzetništva nužno intenzivno i kontinuirano ulagati u cjeloživotno učenje i razvoj

* Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru; Županijska 50, 32000 Vukovar, Hrvatska;
Tel: +38591 4446916; e-mail: zsudaric@vevu.hr

pojedinaca, kako bi njegova znanja, vještine i sposobnosti bili konkurentni i u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva kompletnog društva na globalnom tržištu.

Ključne riječi: *Poduzetništvo, globalizacija, cjeloživotno učenje, konkurentnost, znanje*

Abstract

Today is knowledge, with education and innovation, one of the main levers of development of the global economy, but also the whole society. Manage the knowledge is to actively shape and create a complete environment. Knowledge and education, starting from the globalization of criteria, are imperative in the development of human potential. The purpose of each system is to link the process of knowledge with the requirements of economic development and labor markets, and generate more qualified and educated people, and so provide a lasting employability, reduce unemployment and to develop a system of knowledge and education that is lifelong learning. Globalization means the political and cultural process, but primarily economic process of conquering new markets. To be competitive in the global market, in economic terms, it is necessary to develop entrepreneurship and lifelong learning about entrepreneurship. The most developed countries, and countries of the European Union have recognized the importance of supporting entrepreneurship, the constant need to create an entrepreneurial environment, and encouraging entrepreneurship education in lifelong learning. For all these reasons, it is necessary to systematically develop entrepreneurship as a core competency at all levels and forms of education and create a system of education for entrepreneurship as part of lifelong learning, coordinated with the needs of the modern global market and with the final aim of developing the individual, society and economy. The modern economy based on knowledge and in the global economy, knowledge along with other factors of production move the world. The rapid progress of science and technology in terms of globalization make the acquisition of knowledge and its productive application of the fundamental challenges of a competitive economy and society. In this paper we show that the system extensively, and entrepreneurship necessary to continually invest in lifelong learning and the development of individuals, to his knowledge, skills and abilities to compete in the function of achieving the strategic objectives of the complete society in the global market.

Keywords: *Entrepreneurship, globalization, lifelong learning, competitiveness, knowledge*

JEL klasifikacija: L26 – Entrepreneurship, I25 - Education and Econ. Development

1. Uvod

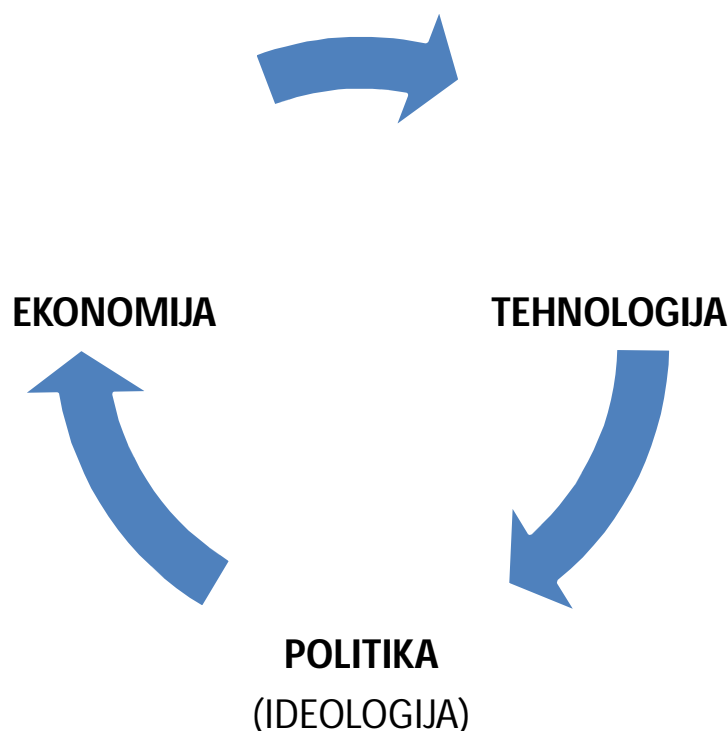
Danas, kada govorimo o globalizaciji, moramo naglasiti da je ona jako apstraktan pojam i da se odnosi na višeznačnu interpretaciju određenog društvenog procesa. Globalizacija je pojam o kojem se danas raspravlja ne samo u ekonomskoj i političkoj teoriji, već se ona vrlo često spominje u svakodnevnom životu, ali u vrlo različitim kontekstima i značenjima.

Globalizacija je višedimenzionalan proces baziran na među povezanom djelovanju brojnih segmenata u funkcioniranju svih zajednica, društava i država modernog svijeta. U njihovoj međusobnoj komunikaciji istovremeno dolazi do njihove interakcije i odgovarajuće integracije s okruženjem. Zahvaljujući općem razvoju, rastu i napretku, a posebno na području znanosti i tehnologije, njihova se interakcija kontinuirano odvija na ekonomskom, tehnološkom, socijalnom, kulturnom, političkom, ekološkom, a i mnogim drugim poljima. To vodi njihovom povezivanju, s manje ili više aktivnom i značajnom ulogom, kao i refleksijama njihove pojedinačne aktivnosti na globalnom, nacionalnom, regionalnom i lokalnom planu. Zbog svega navedenog koncept globalizacije ne može se jednostavno definirati, kao i što se sam proces globalizacije povezuje sa posljedicama koje on nosi. Za veliku većinu autora globalizacija predstavlja složeni proces koji uključuje ekonomske, političke i sociokulturne promjene, omogućene brzim razvojem transportne i komunikacijske tehnologije. „Globalizacija je proces gospodarskog, socijalnog, kulturnog i političkog djelovanja koje nadmašuje granice nacionalnih država.(Beck, 1998:29)“. Za naš rad bitan nam je pojam gospodarskog djelovanja te ćemo se u nastavku bazirati na proces ekonomske globalizacije i njen utjecaj na društveni i tehnološki razvoj. Brz napredak znanosti i tehnologije u uvjetima globalizacije čine stjecanje znanja i njegovu produktivnu primjenu temeljnim izazovom konkurentnog gospodarstva i društva, te je zbog toga u sustavu poduzetništva nužno intenzivno i kontinuirano ulagati u cjeloživotno učenje i razvoj pojedinaca, kako bi njegova znanja, vještine i sposobnosti bili konkurentni i u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva kompletnog društva na globalnom tržištu.

2. Ekonomski oblici globalizacije

Spomenuli smo da u procesu globalizacije postoji velika međuovisnost između njenih ekonomskih, političkih i sociokulturnih dionika, te je njihovo međudjelovanje uvjetovano jakim razvojem tehnologije, posebno IT⁵ tehnologije. Upravo zbog toga proces globalizacije možemo promatrati sa više aspekata, od kojih su najrelevantniji: politički, tehnološki i nama najvažniji ekonomski proces globalizacije. Međuovisnost tri najvažnija aspekta globalizacije možemo prikazati na slici 1.

Slika 1. Međuovisnost oblika globalizacije



Izvor: Autorova ilustracija

Iako se pojam globalizacije povezuje sa pojmovima ekonomija i tehnologija, početi ćemo sa političkim aspektom globalizacije. Proces globalizacije najviše je dobio na značenju nakon sloma komunizma padom Berlinskog zida 1989. godine, do kada je svijet bio podijeljen na tri dijela: tzv. slobodni svijet, komunistički tj. socijalistički i svijet zemalja u razvoju. Drugi, jako bitan čimbenik političke globalizacije je nastanak

⁵ Informatička tehnologija (IT) je razvoj, [istraživanje](#), provedba, [dizajn](#) i upravljanje informatičkim sustavima pogotovo [programskom opremom](#) (softver) i [računalnom podrškom](#) (hardver). Koristi se [računalima](#) za prenošenje, obradu, čuvanje i zaštitu podataka. To je opći naziv za svaku [tehnologiju](#), koja pomaže u radu s [informacijama](#). Informatička tehnologija je spoj računala i informacija, upravljanje informacijama putem računala. Zove se i infotehnologija ([eng.](#) "infotech"). Pomaže prenošenju [znanja](#) i [obrazovanju](#).

međunarodnih organizacija i institucija, a sve zbog potrebe za trajnim vezama i kontaktima. Ubrzani razvoj tehnologije i inovacija je najrelevantniji element svjetske ekonomije u cjelini, ali i procesa globalizacije. Tehnološki razvoj utječe na proces proizvodnje i distribucije, ali i na proces potrošnje, kretanja ljudi i kapitala.

Kada općenito govorimo o eri globalizacije, velika većina pojam globalizacije identificiraju sa pojmom ekonomske globalizacije. Ekonomska globalizacija (oecoglobal) je pojam koji opisuje sve gospodarske procese koji prelaze granice nacionalnih država poput kretanja kapitala, investicija, trgovine i djelatnosti transnacionalnih korporacija. „Pod djelovanjem tržišnih zakona, međunarodnih ekonomskih organizacija i ustanova, te međunarodnih multinacionalnih kompanija, sa snažnim poticajima kroz razvoj tehnologije u oblasti informatike i komunikacija, provodi se ekonomska globalizacija kao jedan prirodan i nužan proces rasta međunarodnih tokova roba i kapitala (Ferizović, 2005:57)“. Ekonomska globalizacija označava u prvom redu stvaranje i utvrđivanje pravila jedinstvenog svjetskog tržišta da slobodno potiče konkurenciju i razvoj, ne samo u području gospodarstva, nego i u području znanosti, obrazovanja i cjeloživotnog učenja.

3. Cjeloživotno obrazovanje – izvor društvenih resursa

Znanost i obrazovanje, uz tehnologiju i naravno čovjeka, postaju najjača proizvodna snaga društva. Na znanosti se temelji sve veći broj novih tehnologija i inovacija, a znanje je uvjet uspješne primjene tih postignuća.

Hrvatski Sabor na sjednici 2. veljače 2007. godine donio je odluku o proglašenju Zakona o obrazovanju odraslih koji kaže da obrazovanje odraslih obuhvaća cjelinu procesa učenja odraslih namijenjenih ostvarivanju prava na slobodan razvoj osobnosti, osposobljavanju za zapošljivost te stjecanju kvalifikacija za prvo zanimanje, prekvalifikaciju, stjecanje i produbljivanje stručnih znanja, vještina i sposobnosti, kao i osposobljavanju za aktivno građanstvo. U zakonu⁶ se navodi da je obrazovanje odraslih dio jedinstvenoga obrazovnog sustava Republike Hrvatske i da se temelji na načelima cjeloživotnog učenja, racionalnog korištenja obrazovnih mogućnosti, teritorijalne blizine i dostupnosti obrazovanja svima pod jednakim uvjetima, u skladu s njihovim sposobnostima, slobode i autonomije pri izboru načina, sadržaja, oblika, sredstava i metoda, uvažavanja različitosti i uključivanja, stručne i moralne odgovornosti andragoških

⁶ Zakon o obrazovanju odraslih, Narodne novine 17/07 dostupno na: <http://narodne-novine.nn.hr/>

djelatnika, jamstva kvalitete obrazovne ponude, poštovanja osobnosti i dostojanstva svakoga sudionika. Obrazovanje je danas prepoznato kao temelj razvoja i uspjeha društva. Cjeloživotno učenje vodi prema rastu i zapošljavanju te svakome daje priliku da se uključi u društvo. Cjeloživotno učenje uključuje cjelokupno bogato životno iskustvo iz svih razdoblja života i korištenje svih društvenih resursa, kako socijalnih, tako i ekonomskih i obrazovnih. Danas je znanje jedno od osnovnih pokretača cjelokupnog društvenog i tehnološkog razvoja. Upravljanje znanjem znači aktivno oblikovati i kreirati kompletno okruženje. Znanje i obrazovanje, polazeći od globalizacijskih kriterija, imperativ su u razvoju ljudskih potencijala. Svrha svakog sustava je povezati proces znanja sa zahtjevima razvoja gospodarstva i tržišta rada, te generirati što više stručnog i obrazovanog kadra, a time omogućiti konkurentnost na globalnom tržištu, osigurati trajnu zapošljivost, smanjiti nezaposlenost i razvijati sustav znanja i obrazovanja tj. cjeloživotnog učenja. Vrhunsko obrazovanje ključno je za razvoj Hrvatske, ali i kompletne regije, kao društva znanja i djelotvornog konkuriranja u svjetskom globaliziranom gospodarstvu. Europska Unija (EU) financira brojne programe te tako omogućava svojim građanima da u najvećoj mjeri iskoriste svoj osobni razvoj i gospodarski potencijal EU-a tako što će studirati, usavršavati se ili volontirati u drugim zemljama. EU je izdvojila oko 7 milijardi eura za cjeloživotno učenje za razdoblje od 2007. do 2013. godine⁷. Hrvatska je 2011. godine postala ravnopravnom članicom Programa za cjeloživotno učenje.

4. Razvojem cjeloživotnog učenja i poduzetništva do konkurentnosti

Znanje, uz kvalitetno obrazovanje, temelj je uspjeha kompletnog društva, dok poduzetništvo danas predstavlja jednu od glavnih ekonomskih i općedruštvenih tema te potiče razvoj društva i osigurava konkurentnost na globalnom tržištu.

Poduzetništvo nikada nije bilo povezano sa jednim područjem djelovanja, iako se razvitkom tržišne ekonomije ponajviše rasprostranilo i učvrstilo u gospodarskom dijelu društva. Danas, u eri globalizacije, znanstveno – tehnološkog i komunikacijsko – informacijskog napretka, te u uvjetima suvremene tržišne ekonomije sa velikom

⁷ EU bilten, dostupno na: http://www.delhrv.ec.europa.eu/files/file/articles-zadnje_hr_21_1_2012-1329124326.pdf

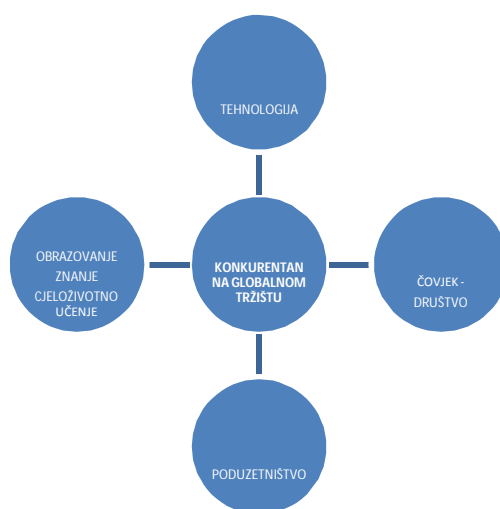
konkurentnošću na globalnom tržištu, poduzetništvo, po svom značenju i rasprostranjenosti djelovanja u svim područjima, postaje relevantan čimbenik u razvoju društva. Za poduzetništvo se može reći da postoji otkad i ljudska zajednica, a interes za poduzetništvom proizlazi iz spoznaje da je povijest civilizacije na određen način proizvod djelovanja poduzetništva. Gledajući iz različitih perspektiva postoji mnogo definicija poduzetnika i poduzetništva, od najranijeg razdoblja pa sve do danas ali u gotovo svim definicijama govori se o ponašanju koje uključuje inicijativu, organiziranje ekonomskih resursa te prihvaćanje rizika. Poduzetništvo je dinamičan proces stvaranja rastućeg bogatstva (Ronstadt, 1984, str. 28). Također, možemo upotrijebiti i definiciju koja kaže da je poduzetništvo proces stvaranja nečeg novog i vrijednog pod pretpostavkom rizika i nagrada (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2011). Kao što potvrđuju ove i mnoge druge definicije u terminu poduzetništvo uz sve različitosti postoje i zajednički aspekti : kreativnost, neovisnost, rizik i nagrade. Danas poduzetništvo predstavlja jednu od glavnih političkih, ekonomskih i općedruštvenih tema te potiče razvoj ekonomija diljem svijeta i generira nova zapošljavanja, ali i povećava opći društveni, kulturni i socijalni napredak. Najrazvijenije zemlje svijeta, kao i zemlje Europske unije, prepoznale su važnost podržavanja poduzetništva, stalnu potrebu za stvaranjem poduzetničkog ozračja, te poticanje poduzetničkog obrazovanja u sustavu cjeloživotnog učenja. Poduzetništvo se pojavljuje kao opća potreba u gotovo svim područjima djelovanja i ponašanja u društvu, u svim vrstama poduzeća, ustanovama, pa i u obrazovanju kroz proces cjeloživotnog učenja. Kako bi bili konkurentni na globalnom tržištu u ekonomskom smislu potrebno je kontinuirano razvijati poduzetništvo i cjeloživotno učenje o poduzetništvu. Najrazvijenije zemlje svijeta, kao i zemlje Europske unije, ali i države naše regije, prepoznale su važnost razvoja poduzetništva, stalnu potrebu za stvaranjem poduzetničkog ozračja, te poticanje poduzetničkog obrazovanja u sustavu cjeloživotnog učenja.

Cjeloživotno učenje odnosi se na svaku aktivnost učenja tijekom cijelog života s ciljem unaprjeđenja znanja, vještina i kompetencija u okviru osobnog, građanskog, društvenog ili profesionalnog djelovanja pojedinca. Ono obuhvaća učenje u svim životnim razdobljima, od rane mladosti do starosti, te u svim oblicima u kojima se ostvaruje – formalno, neformalno i informalno (Commission of the European Communities, 2001). Cjeloživotno učenje uz formalno obuhvaća i neformalno i informalno učenje s ciljem stjecanja i unapređivanja znanja i vještina te pripadajuće samostalnosti i odgovornosti za osobne, društvene i profesionalne potrebe. Formalno obrazovanje kroz redoviti obrazovni sustav obuhvaća programe kojima se stječu priznate diplome i kvalifikacije. Neformalno

obrazovanje odvija se neovisno o obrazovnom sustavu, u kojem pojedini programi mogu, ali ne moraju, imati javnu ispravu kao dokument uspješnog savladavanja programa.

Razvoj poduzetništva ključni je čimbenik svakog konkurentnog gospodarstva i potreban je stalni i sustavni razvoj, a poduzetništvo postaje pokretač, organizator i upravljač novih procesa. Na slici 2 prikazali smo koji su bitni čimbenici, kako bi bili konkurentni na globalnom tržištu.

Slika 2. Bitni čimbenici konkurentnosti



Izvor: Autorova ilustracija

Razvoj poduzetništva i smjernice za ostvarenje spadaju u prioritete zemalja članica Europske unije, a uočavaju se u brojnim dokumentima EU kao npr.: Europska povelja o malom gospodarstvu iz 2003. godine, Lisabonska strategija iz 2000. godine, Program za poduzetničko obrazovanje u Europi (2006.godina) i drugih. Za stvaranje poticaja gospodarskog razvoja putem poduzetništva kao ključne kompetencije konkurentnog gospodarstva, nužno je stvoriti sinergiju poduzetništva, obrazovanja i cjeloživotnog učenja. Neophodno je u obrazovanju sustavno razvijati poduzetništvo kao ključnu kompetenciju, odnosno razvijati ekonomsku pismenost i poduzetnički duh na svim razinama obrazovnog sustava. Učenje o poduzetništvu važan je aspekt kurikuluma u zemljama članicama EU. Republika Hrvatska u svom procesu priprema za priključenje EU usvojila je prijedlog Strategije učenja za poduzetništvo 2010. – 2014.⁸ gdje se navode mjere i razlozi razvoja učenja o poduzetništvu, prijedlog strategije provedbe programa učenja o poduzetništvu u obrazovni sustav RH kao i očekivani rezultati razvoja obrazovanja o poduzetništvu.

⁸ Dostupno na: <http://www.minpo.hr/default.aspx?id=79> ;

Poduzetništvo je potrebno društvu – u ekonomiji, u institucijama javnih službi, kao i gospodarskim organizacijama (Drucker, 2005:270).

5. Zaključak

Kontinuirana ulaganja u proces obrazovanja, razvoj potrebe cjeloživotnog učenja i potreba za nadograđivanjem novih znanja, uz interdisciplinarni pristup sustavno i argumentirano osnova su za poboljšanje društvenog razvoja u eri globalizacije. Brz napredak znanosti i tehnologije u uvjetima globalizacije čine stjecanje znanja i njegovu produktivnu primjenu temeljnim izazovom konkurentnog gospodarstva i društva.

Danas, u doba znanstvenog, tehnološkog i informacijskog napretka, te u uvjetima suvremene tržišne ekonomije sa velikom konkurentnošću na globalnom tržištu, cjeloživotno učenje o poduzetništvu, po svom značenju i rasprostranjenosti djelovanja u svim područjima, postaje relevantan čimbenik u razvoju društva. Usvojena znanja brzo zastarijevaju te je potrebno ovladati sposobnostima brzog prihvaćanja novih znanja, a sve to kroz proces cjeloživotnog učenja. Sudjelovanje u cjeloživotnom učenju pozitivno se odražava na zapošljivost koja je viša u državama gdje je sudjelovanje u programima cjeloživotnog učenja razvijenija. Konkurentna prednost gospodarstva na globalnom tržištu temelji se na kontinuiranom obrazovanju tj. cjeloživotnom usavršavanju te na razvoju poduzetništva i obrazovanja za poduzetništvo, s naglaskom na usvajanje potrebnih poduzetničkih kompetencija. Europskom poveljom o malom gospodarstvu, Lisabonskom strategijom, kao i drugim relevantnim dokumentima Europske unije, takva se usmjerenost osobito naglašava. Zbog svega navedenog potrebno je sustavno razvijati poduzetništvo kao ključnu kompetenciju na svim razinama i oblicima obrazovanja te stvoriti sustav obrazovanja za poduzetništvo kao dio cjeloživotnog učenja usklađenog s potrebama suvremenog globalnog tržišta sa ciljem kako bi bili što konkurentniji, ali i zbog razvoja gospodarstva, pojedinca i društva u cjelini.

Literatura

Beck, U. 1998. *Wast ist Globalisierung ?*, Frankfurt, Suhrkamp

Drucker, P. 2005. *Najvažnije o menadžmentu*, Zagreb, M.E.P Consult

- Ferizović, M. 2005. *Strateški menadžment*, Bihać, Ekonomski fakultet Univerziteta u Bihaću
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. 2011. *Poduzetništvo*, Zagreb, McGraw-Hill, Irwin / Mate d.o.o.
- Ronstadt, Robert C. 1984. *Entrepreneurship*, Dover, MA:Lord Publishing Co.
- Commission of the European Communities. 2001. [Making a European Area of Lifelong Learning a Reality](#), Brussels, COM

*Vanja Susnjar Cankovic**

UDK 005.96

CONTEMPORARY CHALLENGES AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

Abstract

In contemporary global business environment, where technology and information are available to everyone, organizations can build their advantage on only one resource – their employees, their talents, skills, motivation. Knowledge and learning organizations which continually promote the training of their employees and invest in their professional development become the driving force of the new economy and a source of competitive advantage. Thus, the battle for talents becomes the sharpest form of competition while the absence of unique skills makes us interchangeable, which leads us to the idea that lifelong

* Banja Luka College; Milosa Obilica 30, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina; Tel: 051/433-010; Mob: 065/806-041; Fax: 051/433-815; e-mail: vanjasusnjar@blic.net

learning is not only a requirement of time, but a prerequisite for survival in the profession and a source of employability.

Opportunities for training and career development may be crucial in recruiting candidates for the job, affect motivation and increase commitment of certain workers to the employer and become a great strategy for retaining employees. Contemporary challenges such as the fact that rapid technological development depreciates existing knowledge and requires new skills, globalization causes greater mobility, multiculturalism requires understanding, the working-age population is itself aging due to decreased fertility and others enhance the importance of human resource development. The structure of the labor market, changes in the nature of work and values of employees, the rapid expansion of the Chinese economy, the tendency to achieve quality of products and services are just some in a series of challenges that assume a high degree of professional competence of employees. In the absence of qualified personnel in the labor market and formal education programs for required professions, enterprises will have to take on themselves the role of educators, provide appropriate training and development programs and establish systems that support continuous learning in order to renew their human capital.

Since Bosnia and Herzegovina, on its path towards the European Union, during the recession and in the conditions of business environment complicated by complex governance structure, is confronted with numerous different challenges associated with investing in human capital, especially in a system of lifelong learning, we conducted the empirical research among 250 enterprises in Banja Luka to find out how local managers rate the importance of human resource development and whether the quantity and quality of training programs are positively related to the performance of their organizations. Although it is difficult to indicate the causal link between human resource development and the performance of an organization, the objective of this paper, in the context of systematized challenges of doing modern business, is to determine the importance of a strategic approach to development and the need to link employee development with business strategy.

Keywords: *contemporary challenges, knowledge-based economy, lifelong learning, learning organizations, human resource development*

JEL classification: M53, M54

Introduction

Not long ago the last factory producing typewriters in the world was closed. Nostalgia aside, we are witnessing the end of one era – the era of lifetime employment on the basis of once acquired knowledge, mainly through formal education. Today’s companies do not guarantee job security and long-term stay in one job or in one organization is not an honor any more. On the contrary, that raises doubts about the abilities and ambitions of the person because the knowledge-based economy requires a very different set of professional skills and competencies across all sectors. The paradigm of the knowledge economy implies a competitive advantage based on knowledge management and investing in people, while the system of lifelong learning is crucial for continuous adaptation of human resource base to the needs of the labor market. Learning organizations or those that constantly encourage professional development of their employees and invest in their education programs become the main factor of economic development where human resources are far more important than other resources. Accordingly, it is clear that only organizations that discover how to stimulate human commitment and capacity to learn at all levels will progress in the future. All this raises the imperative of continuous learning and development; employers and managers are required to become teachers, while their companies have to be turned into classrooms.

Since modern business is characterized by much tougher competition, more employers need the human resource department that has to deal with strategic issues including the competitiveness and performance of their companies (Desler, 2007). Therefore, we can say that human resource management objectives in the workplace are related to individual performance or results of employees, a desirable level of productivity and quality, meeting the needs of employees and encouraging their loyalty to the organization. Social goals also include ensuring acceptable working conditions and quality of life, development and maintenance of employees’ potentials, providing favorable working climate and interpersonal relationships. A significant contribution to the change of relationship towards people and their economic valuation is given by the results of global research that articulate the importance of investing in people and the impact of their development and abilities on social development and productivity, summarized in the

concept of “human capital” and its great significance in the creation of new values. Due to their critical nature, the issues of human resources must be in the centre of top managers’ attention, including greater participation of the human resource department in the development and implementation of business strategy. Human resources can become a source of competitive advantage by developing human capital reserves that provide the unique ability to adapt to an environment that is constantly changing. However, the opportunity for organizations to compete through people carries a serious commitment and responsibility. Training, education and development of employees are necessary to maintain the competencies required for the job in the fast progressing world of technology. In order to remain in touch with new processes, it is important that employees constantly improve their knowledge, skills and abilities while the organization is responsible to provide support systems for lifelong learning and development programs.

2. The Importance of Human Resource Development in the Context of Contemporary Challenges

The importance of human resource development is being increased by competitive challenges such as the fact that the level of education of employees becomes higher, the uncertainty in terms of job makes less loyalty and sense of belonging to the organization, globalization causes greater mobility, multiculturalism requires more understanding, rapid technological development devalues existing and requires new knowledge, the structure of organization is becoming more virtual... Environment in which companies of the twenty-first century operate is far more turbulent than before; competitive advantage is lost faster than ever before; the pace of change does not destroy only some companies, but entire industries; beating the competition is less the result of market power, but more the result of skillful negotiation because phenomenon due to which companies have less control over their own destiny. Companies used to increase their profits by consumers’ ignorance; however, today’s consumers control the situation, have access to information, and leave no room for average products or services; digitizing literally everything is threatening those who do business through the creation and sale of intellectual property; strategy life cycles are shortened; low costs of communication and globalization open doors of industries to the hordes of new competitors who offer precipitously low prices (Hamel and Breen, 2009). The survival of modern organizations in a competitive environment requires a high degree of adaptability to changing business conditions and the adaptability of employees

can be achieved by the introduction of different forms of flexible working hours and labor relations, new technologies that replace live human work and creative forms of teamwork, as well as the internal mobility and multifunctionality of employees (Pržulj, 2007, p. 4).

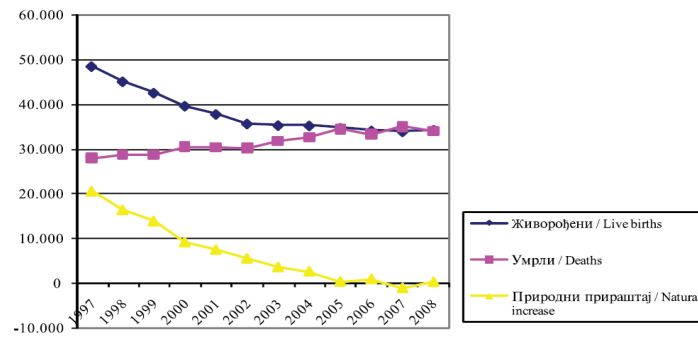
The doyen of modern management believes that the most common challenges “that represent the announcement of a new society whose key characteristics are: the global reduction of the young population and the emergence of “new labor”, the decline of production as a creator of wealth and jobs and changes in the shape, structure and function of the corporation and its top management” should be seen as opportunities (Drucker and Maciariello, 2006:44). However, the meaning of sudden appearance of turbulent environment cannot be overemphasized, because it fundamentally changed the nature of our world. Newly business conditions and challenges faced by local enterprises require not only the need for quality and strategic development of human potentials but also the overall modernization of human resource management practices in order to maintain a competitive advantage during the process of European integrations, in terms of migration, in the legal environment of business in Bosnia and Herzegovina complicated by recession, exhausting bureaucracy and complex governance structure.

2.1. Demographic Characteristics of the Labor Market

Many contemporary authors will agree on the view that changes in demographic and family structures have as dramatic impact on the labor market and employment as the globalization of the world economy. When it comes to the demographic characteristics of the labor market, many developed countries record decreasing birth rates, an aging population and changes in family life. It is important to point out that Bosnia and Herzegovina in this respect does not lag behind global trends (as confirmed in Chart 1). According to data from three Bureaus of statistics, situation in Bosnia and Herzegovina is alarming because population growth in recent years records a negative trend which threatens the country with plague, i.e. depopulation. A common phenomenon in the modern world is also the development of individualization process that is manifested through the increased participation of women in the labor market as well as the increased number of divorces and single-parent families. New forms of social life and changed family structures such as celibacy, late childbearing, homosexuality and the growing

number of single parents not only have a direct impact on the labor market but also leave significant traces on the function of a classic family as well as on the individual itself.

Chart 1. Natural Population Change in B&H 1997-2008.⁹



Aging workforce, the increased number of workers who have an obligation to take care of the elderly and children and high rates of immigration are just some in a series of contemporary demographic trends that are mapped to the labor market. In the economic point of view, declines in the youth population will fundamentally change the market. The age distribution of the population and changes in values lead to changes in the so-called “representative” behavior, and when that happens among the workforce category that also makes the population focus, it is viewed as the change in fundamental values and behavior in society (Drucker and Maciariello, 2006, p. 230). For example, some authors (Pržulj, 2007, p. 6) find that young people prefer enjoyment, entertainment and spending to stability and savings, and instead work and discipline, they rather choose freedom and creativity. Also, younger people, who are a valuable and necessary flow of fresh ideas among an exhausted workforce, may need more flexible working hours and child care services so they can devote more time to their families (Desler, 2007, p. 8). The younger generation style and philosophy of life, conditioned by changes and challenges, cannot be ignored when it comes to designing jobs and human capital management.

Since the influx of new energy among the sleepy working atmosphere is crucial for business refreshment, modern organizations will have to design new ways to attract and retain creative and competent individuals and to create opportunities for the advancement

⁹ Agencija za statistiku BiH. 2009. *Demografija*. Tematski bilten 2.

of their careers despite the large number of senior colleagues in higher hierarchical positions. On the other hand, the aging of the working population could mean skills obsolescence, and in such a situation it is common to face the increased fear of change in traditional methods of work and resistance to learning and developing new skills because of the fear of becoming unintelligent in front of colleagues. The assumption is that people resist changes reflexively; however, hardly anyone would oppose to, for example, an unexpected increase of the salary. Thus, it is good to reward employees who choose training and development. The frequent need for additional training and retraining of workers requires, therefore, encouraging trainings and programs for acquiring new and applicable knowledge.

2.2. Changes in the Nature of Work and the Employees' Value System

Technology and anticipated changes in workforce demographics influenced inevitably the changing nature of work and the values of employees that had an impact on their attitude towards work. Managers must constantly keep in mind that the value system is one of the key determinants of individual behavior and therefore an important determinant of organizational behavior. We have already mentioned the obvious differences between the younger and older working-age population and although they are largely a result of human nature, it is important to point out that, in terms of skills and values, those differences were never greater. We also must not forget about the natural connection between the work-life and all the other aspects of a person's life. In fact, in developed economies, there is a growing consensus on the need to address the challenges of establishing a balance between personal and professional life. Therefore, there is more so-called distributed work, i.e. work-at-home (work from home) jobs, working on the road or simply away from the office. This type of work, with its advantages and disadvantages, certainly has a multiple effect on the human resource development, because, for example, such employees need to be taught how to use communication technologies for the exchange of data, text and ideas with colleagues, managers and customers.

Some research¹⁰ has identified that a common feature of many employees is that they regard work as a means of self-fulfillment – i.e. the opportunity to make better use of their skills and abilities and satisfy their interests and the tool that will enable them to live in a desirable lifestyle. Furthermore, a report¹¹ has showed that employees who have been given the opportunity to fully utilize and develop their skills, who take more responsibility at work, who believe that the promotion system is fair and who trust their managers for acting in their best interests are more devoted to their organizations. Services have become increasingly popular, which means that the managers will have to pay more attention to the selection, motivation and development of human capital and they will have to encourage employees to “accept the role of dedicated partners” (Desler, 2007, p. 7). In addition, the number of self-employed workers is becoming higher. According to Tom Peters (1993), the number of the self-employed in the United States, during the past 20 years, increased by 100 percent. We see a similar trend in Europe. People leave companies because their talents are neglected or they are under-rewarded by career development prospects, money or recognition.

2.3. Labor Market Competition

The fact that the demand for quality people in the modern economy is always greater than their supply together with the fact that there is a chronic shortage of professionals in most developed countries as well as the large gap between the demand and supply of the labor market make the labor market competition merciless and equal to that for consumers, if not sharper (Poljić, 2009, p. 23). The fight for talents becomes the sharpest form of competition, so strong that it is marked as a third world war – for economic prosperity undoubtedly the most important – that will more strongly mark the third millennium (Sajfert, 2006, p. 23). According to a survey¹² among 726 human resource managers, primarily in North America, the “war” for talent is being fought. Organizations are frantically struggling to find, recruit, hire, adequately motivate and develop the employees. The results show that the majority of respondents (75%) believe that talent management is

¹⁰ Wooldridge, B. and Wester, J. 1991. *The Turbulent Environment of Public Personnel Administration: Responding to the Challenge of the Changing Workplace of the Twenty-first Century*. Public Personnel Management 20: 207 – 224; Laabs, J. 1998. *The New Loyalty: Grasp it. Earn it. Keep it*. Workforce: 34 – 39.

¹¹ Bureau of National Affairs. 1986. *Employee Dissatisfaction on Rise in Last 10 Years, New Report Says*. Washington: Employee Relations Weekly.

¹² Business Performance Management Forum and Success Factors with Human Capital Institute. 2007. *Performance and Talent Management Trend Survey*. www.successfactors.com преузето 21. априла 2012.

of strategic importance to the organization stating that it is the issue of high or very high priority in their organizations. Talent is a strategic issue and human resource strategy is the core issue of any business strategy. Thus, it is necessary to integrate talent management capabilities with organizational business strategy and incorporate them both into business processes in order to provide a lasting source of competitive advantage for the organization.

As we have already mentioned, the days when the educational life of workers would end with the completion of formal education are gone. Nowadays, a high school or/and a college diploma represent only a good basis for getting a job but they still require further learning and improvement. Anyone who feels that his/her education is completed by exiting from school, will soon face the fact that his/her knowledge and skills are obsolete and that s/he does not fit the time in which s/he lives. “As such, s/he will become an unnecessary burden to the organization in which s/he is employed, or, if s/he is unemployed “an eternal applicant” for any job” (Kulić and Vasić, 2007). Without unique skills we become completely interchangeable and, according to the most famous Swedes (Nordström and Ridderstråle, 2002), we are in direct competition with more than two billion Chinese and Indians.

Lifelong learning is simply the requirement of time, i.e. a condition for survival in one’s profession.

Employers in our region also demand the employees with more-effective education and multiple skills to perform even simple and routine tasks. This is confirmed by the recent job vacancy advert on the Institute of

Occupational Medicine of the RS, which is looking to hire a cleaning lady who actively speaks English, has computer skills and possesses a driver's license. The president of the Trade Union, Ranka Mišić says that she has never heard or read that someone expects from a cleaning lady to speak English and has computer skills! "Only if it is not some new, 'cool' standard or something that has passed us by, so we do not know about such terms. I could perhaps understand if she worked in a nuclear power plant. However, if she has to work in an 'ordinary' facility on hygiene, then she does not have to know English. Maybe, to be able to read the instructions on cleaning products", Mišić says ironically¹³. However, it is interesting to underline that the name of the job was not renamed into the Administrator of the infrastructure of the flow of human resources or into the Manager of hygiene.

However, in addition to formal qualifications and professional experience, the great number of today's employers think that emotional intelligence competencies, interpersonal and communication skills, self-discipline, motivation, dedication, creativity, adaptability, the desire to learn and improve oneself and provide personal contributions to organizational productivity are essential for success in the workplace. It is interesting that personal characteristics, general development potential and knowing how to learn are required from new employees especially by successful companies whose organizational culture encourages lifelong learning and training, because the new workplace requires employees who understand their responsibilities and how they fit into the mission of the company, the employees who has the ability to innovate and improve the quality of products and services, and those who possess skills that make them keep pace with advances in technology. *"The management team must ensure that the company and each of its members grow and develop with the change of needs and opportunities. Each company is an institution that learns and teaches"* (Drucker, 2003:18). Continuous training and permanent development must be built into it at all levels.

In extremely poor society such as ours, problems related to the lack of experts have come strongly to the fore, leaving a huge gap between the labor market supply and demand, which is why young people need to be working on additional training and acquiring other skills. According to the labor market research¹⁴ conducted by the Republic of Srpska Employment Bureau, in order to keep the current number of workers, 309 employers emphasized the need for implementing a form of training for 1 332 workers (645 employees need additional training or retraining in the current or new occupation and

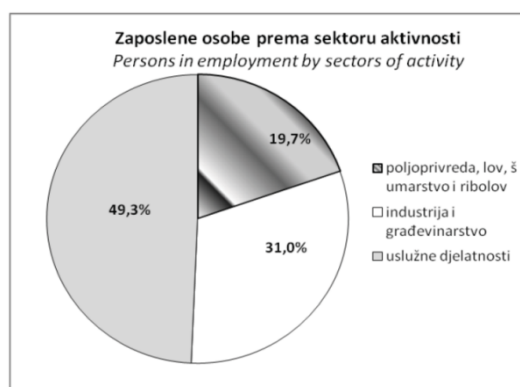
¹³ <http://depo.ba/mediji/trazi-cistacicu-sa-znanjem-engleskog-jezika-poznavanjem-rada-na-racunaru> downloaded on February, the 10th 2011.

¹⁴ Zavod za zapošljavanje Republike Srpske. 2010. *Istraživanje tržišta rada u Republici Srpskoj: potrebe u zapošljavanju u 2010. godini.*

687 workers need to acquire specialized knowledge and skills). At the same time, while the modern world is working rapidly on IT literacy, in Bosnia and Herzegovina not only functional, but the basic literacy of population is disputable. Due to the lack of a census, there are no accurate data about the number of illiterate citizens but there are justified assumptions that the rate of illiteracy is growing from year to year putting B&H at the top of the European chart by the number of the illiterates. To combat skill shortages, companies will have to apply remedial education programs and support training and lifelong learning.

The expected increase of jobs in the service sector, which is growing in the developed world taking up to 90% of the overall economy, has also an important influence on the development of human potential. In fact, the great number of companies transitions from manufacturing organizations with very little supporting services in service businesses with very little production. The employment structure in B&H by sector of activity shows that the largest share is in the services, nearly 50% (see Chart 2). Since the relationship between the organization and its employees directly reflects to the customer-employee relationship, service sector companies should consider creating a positive customer experience together with progressive HRM politics, with a special emphasis on practices related to emotional exhaustion and physical fatigue, i.e. stress at work because providing services requires constant kindness and orientation towards users. The relationship between the improvement of customer service and human resource development should not be further elaborated.

Chart 2. Persons in Employment by Sector of Activity¹⁵



¹⁵ Agencija za statistiku BiH. 2010. *Anketa o radnoj snazi*. Saopštenje broj 1.

The influence of the changing labor market on human resource management is far-reaching. We will also mention the growth of the labor market for women and minority groups for which companies will need to ensure that employees as well as HRM systems do not have prejudices that might prevent them to use the perspectives and values of women and minorities that can contribute to the improvement of product quality, customer service, product development and market share.

2.4. High Performance Work Systems

High performance work systems establish human resource policies and practices that enhance employee performance and organizational performance. The practice of human resources of high performance includes the great number of job candidates, more effective candidate selection, better and more comprehensive training, an explicit link between pay and performance, safer work environment. Technological advances in production, transport, telecommunications and microprocessors are changing the way of doing business, staff roles, required skills and the organizational structure. Reengineering means complex jobs for smart people and requires the elimination of most routine tasks, leaving no room for simple and low-skilled jobs. For example, due to computer-aided manufacturing, some positions have been completely extinguished or merged into one, new position, and team work has become more frequent, which also requires the development of specific skills.

Figure 1. Most Wanted Professions in the Future¹⁶

Top jobs by 2030	<ul style="list-style-type: none"> ○ Climate-Change Forecasters, ○ Space Market Planners, ○ Solar-Fuel Developers, ○ Poets, ○ Holographic Game Producers, ○ Hydrogen Marketing and Neuro-Marketing Managers, ○ Antiterrorism techs, ○ Health Performance Enhancers, ○ Nano-Manufacturing Agents,
------------------	---

¹⁶ According to the research conducted by the Institute for Global Futures from San Francisco: <http://www.globalfuturist.com/more-on-the-extreme-future.html> posjećeno 12. 5. 2011. godine i <http://ecoggins.hubpages.com/hub/The-Extreme-Future> posjećeno 12. 5. 2011. godine.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Renewable Energy Entrepreneurs, ○ Customer Knowledge Mining Specialists, ○ Real-Time Supply Chain Designers;
The jobs required in 2020	<ul style="list-style-type: none"> ○ Global Headhunters, ○ On-Demand Supply Chain Designers, ○ Knowledge Management Advisors, ○ Nano-Bio Entrepreneurs, ○ Poets, Writers, Artists;
The most needed professions in 2010	<ul style="list-style-type: none"> ○ Health Enhancement Therapists, ○ Real-Time Business Executives, ○ Organ Cloners, ○ Neuro-Medical techs, ○ Cancer Enablers, ○ Biofuture Therapists, ○ Quantum Scientist, ○ Personal Protectors: Personal Security techs, ○ Antihackers, ○ Gene Engineers, ○ Personal Privacy Advisors, ○ Robotic Psychotherapists, ○ Online Consumer-Marketing Wizards, ○ Reality Interactive TV Producers, ○ Personal Identity Finders;

Total quality management also assumes a high degree of professional competence of employees and their commitment to quality, performed tasks, customers and, ultimately, the organization. It includes good procedures on the selection of people for the organization (recruitment, selection, orientation) and their further professional development (training, career management, the evaluation of work performance) and managerial decisions that encourage employee identification with the organizational objectives – such as type of work and job security, advancement opportunities, rewarding. To ensure the success of TQM, companies must create an environment that encourages innovation, creativity and risk-taking in satisfying consumer demands. Unfortunately, the education system in B&H is not in compliance with European standards and the needs of the modern labor market while institutions and companies do not have enough professional staff to work with new technologies. If we want to stay in touch with life and be able to respond adequately to the real and current needs of the (labor) market we will have to start studying the future demands. Figure 1 which lists professions that will be most needed in the near future actually shows why we should take this request seriously. Furthermore, in the absence of qualified personnel in the labor market and with the lack of formal

educational programs for the required profiles, companies will have to take on themselves the educational role, offering training programs, developing appropriate skills and establishing the practice of lifelong learning and work.

2.5. Migration and European Integration process

Migration has become one of the crucial global issues of the 21st century. As a result of the war, the number of people in our country was dramatically reduced, many lives were lost, and a large number of working-age population has emigrated. External migrations deplete local human resource base which is already inadequately developed and underused. Highly educated individuals have a better chance to find well-paid jobs abroad while “brain drain” exhausts the base of qualified human resources of the country and face the labor market with another challenge. The liberalization of the visa regime for B&H citizens threatens the rapid exodus of the young and educated in the European Union Member States. However, it seems that Bosnia and Herzegovina is not just an area of eviction and transition, but it is becoming the country of final destination¹⁷ (Chart 3), which contributes to the increase of multiculturalism in the workplace and requires the innovative practice of managing diverse human resources and their development in that respect. Diversity management can be seen as the process of creating an organizational culture that enables all employees to achieve their full potentials and the process of minimizing possible barriers such as prejudices and favoritism, which may endanger the operation of a diverse workforce. The point is to develop and empower employees to work calmly and effectively with others of different gender, age, physical characteristics, ethnic and religious background... Managing a diverse workforce enables us to stay globally competitive.

Chart 3. Work Permits issued to Foreign Nationals in B&H¹⁸

¹⁷ Ministarstvo sigurnosti Bosne i Hercegovine. 2008. *Strategija u oblasti imigracija i azila BiH i akcioni plan 2008-2011.*

¹⁸ Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine. 2009. *Statistički informator: pregled stanja tržišta rada u BiH.* I kvartal: Broj 11.



Fundamental social and economic transformation which Bosnia and Herzegovina has been going through in the past few decades requires a highly flexible workforce that is able to adapt to changing market needs, especially at the prospect of EU accession. On its path towards the European Union, Bosnia and Herzegovina will face a handful of different challenges. The stabilization and association process stimulates B&H, among other things, to promote sustainable economic growth in order to generate lasting economic, social and political stability. The European employment strategy should create more and better jobs by increasing the adaptability of workers and enterprises, investing in human capital, especially in the system of lifelong learning, by adapting education systems and training programs to meet new demands of the labor market and by increasing employment through an active engagement of all stakeholders. According to experts from the World Bank, economic success and prosperity are tied to simple things: work, study and saving.

2.6. The Impact of Transition and Economic Crisis on the Labor Market

Since the modern organizations of countries in transition, characterized by technological inferiority, modest monetary capital and poor natural resources, place a significant focus on people as a critical factor of survival, growth and development, the transition process represents a special challenge for human capital management in this region. The transition to a market economy model required a reduction in the number of employees, new knowledge and skills and greater work discipline which rapidly affected employees who used to regard the organizations for which they were working as part of the common property, who had great job security and little need for learning and development. General environment and culture in the period of transition do not respect knowledge, nor do they recognize the value of work. Financial resources, easy money and formal qualifications rather than real knowledge and skills of individuals have been more valued. Society invests

very little in science, research, development and education. The media abound with articles such as workers strike over unpaid salaries, bad privatization processes during which employers lay off workers in order to earn money by selling out company's estate, denial of basic rights of employees, the high rate of unemployment, the deterioration of unused knowledge and youth... In conditions of general insecurity, poverty, inefficiency, depression and the scarce labor market it is the real challenge to find and select people who have knowledge and skills for doing modern business, motivate them, keep them competent in a sufficient number, provide the necessary commitment and fire those who are not competent in the least painful way. An even greater challenge is to find managers who are able to achieve all of this (Pržulj, 2007, p. 5).

Some employers make the time of the crisis more painful by threatening employees with dismissal. They believe that employees should be grateful for even having the ability to work while the recession only reinforces this view. HRM practices are reduced to "be happy you have a job, times are hard", "do you know how many (unemployed) people are there like you who would give anything if they were in your shoes", "if you don't want to work (do this, do that), there are those who will" and the like. Working in constant fear and under the stress of losing a job, employees may be obedient, but they are certainly not committed and motivated, which has a direct impact on the productivity of labor (according to the world's economic analysts, productivity is greatest in countries in which workers are not afraid that they will get fired). High unemployment favors additional extortion and physical abuse by employers since employees in times of indigence accept everything suffering and not registering everyday cases of mobbing and other forms of violence in the workplace. Although there is no such an organization that can guarantee what most employees want (job security), it is a major difference between sending a signal to employees that "life is hard – get used to it" and one that says "we appreciate you and we will do everything we can to keep you at work". Recruitment and selection are done through relatives and friends which narrows down the source of candidates and imposes the need to adjust to a proposed candidate. Many companies do not have a clear plan for training, advancement does not depend on operating results and earnings are not based on clear criteria, complexity of work or performance. With such a practice, we should not be surprised about brain drain, unemployment and insufficient human resources at our disposal.

3. Relationship between the Quantity / Quality of Training and Organizational Performance

Empirical research that we conducted among employers and owners, entrepreneurs and top managers, as well as HR managers of enterprises doing business on the area of the Regional Chamber of Commerce and Industry Banja Luka¹⁹ from 27th of March to 15th of July 2011 has examined the presence and importance of employee training in local companies. Out of 250 respondents, representing 4.75% of the total number of enterprises in Banja Luka region, our sample by size, covers 30.8% of micro, 56.4% of small and medium-sized, and 12.8% of large enterprises. According to business activities, we got responses from 63 manufacturing and 163 service companies, 3 regulatory bodies and 21 companies engaged both in production and supply of services. According to the type of organization, private companies had the largest representation (159 companies or 63.6% of total study participants), followed by 44 public companies, 29 family businesses and fewer non-governmental and international organizations as well as some other forms of organization. By sector of activity, most of the surveyed companies are engaged in trade and catering (49), 32 companies are from the banking, finance and insurance sector and we note the increased representation of the following industries: information technology (26), food processing (25), the automotive industry (20), transportation and traffic (19), wood industries and construction (14) and others. As for the financial situation of the organizations that participated in the survey, most of them belongs to the category of annual turnover up to two million, but with the growth of the scale, the percentage of enterprises is reducing. Profits in the previous three years was reported by 54.8% of surveyed companies while sales growth over the same period was experienced by 56.6% of participants in our study, of which the largest percentage (18.8%) on a scale of 5 to 9%. One of the specific hypotheses of this study²⁰ is that the quantity and quality of training are positively related to the performance of the organization. First of all, we will take a look at how much training programs are generally represented in local organizations, then, to what extent they have proved successful for the performance of the organization.

Table 1.a. Frequent Training of Employees = Better Performance (Profit) of Organization

¹⁹ In geographical terms, Chamber of Commerce and Industry f Banja Luka region includes the area of Banja Luka city and the following municipalities: Gradiška, East Drvar, Jezero, Kneževo, Kozarska Dubica, Kotor Varoš, Krupa na Uni, Kostajnica, Kupres, Laktaši Mrkonjić Grad, Novi Grad, Oštra Luka , Petrovac (Drinić), Prijedor, Prnjavor, Ribnik, Srbac, Čelinac and Šipovo.

²⁰ This is a more comprehensive research on the situation of human resource management practices in this area, but for the purpose of this study we have selected only the part related to training of employees.

Frequency of Employee Training Programs	Profit Margin			Total
	Loss	Status Quo	Profit	
Continually	0.0%	20.5%	3.6%	6.3%
Once a month	0.0%	5.1%	2.2%	2.4%
Once in 6 months	3.3%	10.3%	19.7%	15.5%
Once a year	33.3%	20.5%	21.9%	23.3%
Very rarely	60.0%	17.9%	19.0%	24.8%
Never	0.0%	23.1%	8.0%	9.7%
When needed	3.3%	2.6%	21.9%	15.5%
No response	0.0%	0.0%	3.6%	2.4%
Total	30	39	137	206
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

As it can be seen from the enclosed data showing the frequency of training crossed to annual growth, the highest percentage (25%) are enterprises in which the training is rarely done and somewhat fewer (22%) in which the training is done once a year. When we look at the frequency distribution of the training to annual growth, the result expectedly shows that enterprises with “decline” have training once a year (44%), rarely or never (by 22%). However, although almost ¼ of companies with annual sales growth conduct employee trainings at least twice a year, there is also a significant percentage of such organizations (nearly 25%) that train their employees very rarely. Furthermore, the results show that the enterprises, in which in terms of annual growth condition is unchanged, have training once a year in 1/3 percent of cases but as many companies where training is done very rarely. Similar results show the relationship between the amount of training and the profit margin, except that it is important to note that out of 25% of companies that carry out training programs rarely 60% of them recorded losses/decline. So, when we take into account all gathered data, we cannot claim that the amount of training affects the financial results of the company²¹. Statistically significant correlations did not occur either in the results of the frequency of training for new employees (for that reason we will not elaborate on them) regardless of its significance for the induction, orientation and

²¹ Note: There is an obvious disparity between enterprises with annual sales drop and sales growth. Specifically, even 140 surveyed companies had sales growth in the past three years, while only 36 had sales drop and 25 of them stated status quo. Therefore, the percentage of all responses is differently divided.

socialization of new employees, for their acquisition of skills necessary to perform tasks as well as for their future motivation.

Table 1.b. Frequent Training of Employees = Better Performance (Sales Growth) of Organization

Frequency of Employee Training Programs	Sales Growth			Total
	Decrease (sales drop)	Status Quo	Increase (sales growth)	
No response	0.0%	0.0%	3.6%	2.5%
Continually	2.8%	0.0%	8.6%	6.5%
Once a month	2.8%	8.0%	1.4%	2.5%
Once in 6 months	0.0%	0.0%	24.3%	16.9%
Once a year	44.4%	32.0%	15.0%	22.4%
When needed	5.6%	8.0%	17.9%	14.4%
Very rarely	22.2%	32.0%	24.3%	24.9%
Never	22.2%	20.0%	5.0%	10.0%
Total	36	25	140	201
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Although about 35% of the participants of our study is not certain that training programs are followed by an adequate assessment of training needs and roughly the same percentage is not certain that organizations conduct an evaluation to assess the effectiveness of these programs, there are, still, 47.6% of those respondents who, however, believe that the evaluation of training effectiveness is mostly or completely done and 32% of those employers who assess mostly or completely training needs. Thus, we have decided to compare their answers to questions related to organizational financial results (profit/sales growth).

Table 2. Evaluation of Training Needs and Success = Better Performance (Profit/Sales Growth) of Organization

Questions	Correlation Coefficients, Statistical Significance, Sample Size	Average Profit Margin	Average Annual Growth
Systematic Analysis of Training Needs	Correlation Coefficient	.150*	.224**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000
	N	250	250
Evaluation of Training Programs for its Success	Correlation Coefficient	.232**	.184**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004
	N	250	250

As shown in Table 2²², there were statistically significant correlations between the questions “our organization conducts systematic analysis to assess the need for training programs” and “our organization conducts evaluation of the training program to determine its effectiveness” with the questions related to average profit margins and average sales growth for the last three years of doing business. Realized correlation ($\rho = 0.232$, $p < .01$) showed that the more frequent, i.e. the more complete evaluation of training program is, the higher the profit margins of companies are. Conversely, as the evaluation is rare than the organization makes less or no profit. Profit margin correlates significantly with the response to the first question which means that the enterprises that conduct systematic analysis to assess the need for training programs make profits. Next, a significant correlation was found for the ratio of responses to the issues of implementation of systematic analysis for assessing training needs and the achieved annual sales growth in a way that as long as a systematic analysis in assessing the need for training programs is better and more often, than the average annual sales growth is greater and vice versa.

²² The processing of the data collected in empirical research was carried out by a computer program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Descriptive statistics (calculations of frequencies, percentages and cross responses to two or more items) was done for a review of the data. A t-test for independent samples and correlations (Spearman’s and Pearson’s correlation coefficients) were used to investigate the relationship between items. T-test examined the statistical significance of differences in responses from different companies while correlations tested connections in responding to specific allegations.

Similarly, the average annual sales growth depends on the evaluation of the efficiency of conducted training. These cases confirm all the previous assumptions which is of great importance for this study, because they prove that the quality of the training – the appropriately selected training program, depending on the needs of employees, whose outcomes, i.e. gained skills provide workers with better task performance, together with the evaluation of the training program – is far more important for the performance of the organization than the frequency of the training itself. Even though we have not tested whether attending a training program is mandatory or optional for the employees, it is clear that, no matter how often implemented, the training does not make much sense if it is imposed on employees and not implemented in the right way .

Table 3. Cost-Benefit Analysis for Evaluating the Effectiveness of Training Programs = Better Performance (Profit/Sales Growth) of Organization

		Profit Margin	Annual Growth
Using Cost-Benefit Analysis to Evaluate the Effectiveness of Training Programs	Correlation Coefficient	-.055	-.062
	Sig. (2-tailed)	.385	.325
	N	250	250

However, there is no statistically significant difference between companies with different profit margins in relation to whether or not they perform a cost benefit analysis to assess the effectiveness of training programs. The same applies to the question relating to annual sales growth, i.e. there is no difference between companies that had sales drop and those that had average annual sales growth in the past three years when it comes to their answer to the question “our organization undertakes cost-benefit analysis to assess the effectiveness of our training programs”. We have also checked whether there is a correlation between the types of training and the organizational performance. Since, regardless of the average profit margin and annual sales growth, almost half of all surveyed enterprises – only when there are not adequate professionals within the organization – resort to external training, we do not consider necessary to present detailed information.

4. Strategic Aspects of Development

Staff development in the developed economies, recently in our country as well, is recognized as a method of organizational development and building competitive advantage in the market (Poljić, 2009, p. 365). This HRM function consists not only of training and development but also of individual career planning, development activities, organizational development, performance evaluation and activities that emphasize the need for training and development. Staff development is focused on formal education, work experience, employee relations as well as the assessment of specific skills and those that are important for the future jobs of employees. Due to its orientation on the future, development includes learning that is necessary for the ongoing operations of employees. This activity aims at providing employees at all levels with qualifications necessary to overcome operational working requirements due to changes and in line with business and personal goals.

Because of its focus on the future, development requires some kind of conceptual, strategic and visionary view on the organization as a whole and the people who work there. Human resource development assumes that organizations and their management have a clear vision about the goals, strategic and operational plans and future job requirements and the forecasts of future trends in the field of technology, market and environment which may affect the specific requirements regarding the level and scope of appropriate knowledge, skills and behaviors. At the same time, it is necessary to monitor personal aspirations, interests and especially the employee performance. It has strong motivational effects due to the natural human need for respect and self-actualization. Also, development should not be focused solely on increasing the qualifications of employees for certain tasks but it should promote the increase of total mobility and multifunctionality in the company, and, in that sense, it is important for overall organizational development (Pržulj, 2006).

It is difficult to determine the causality between human resource development and performance of the organization because the feasibility of investment in development cannot be perceived in the short term. Also, it is difficult to link better results only to development and it is difficult to understand the nature of the relationship between performance and development. It raises the question whether the results are better thanks to a greater or different human resource development, better prize package or clearer organizational and individual objectives. Even if we assume that the results are conditioned by human resource development, the question – whether employees have greater abilities, whether they are more motivated or they may come from more capable group of candidates

that the organization has attracted with a high level of development – will remain (Torrington et al., 2004). Despite all the uncertainties, it is important to determine the contribution of human resource development to the success of the organization, thanks to wider measures to assess the business success in addition to standard financial ratios. Also, we must not forget that training and development opportunities can be crucial in recruiting and retention and they are considered as reward when promotion or prize money are less available.

It has been determined that training and development can lead to business success if they are linked to the business strategy. Unfortunately, organizations usually ignore development issues when formulating their competitive strategy (McClelland, 1994) although there are those that understand the value of development for gaining and maintaining competitive advantage. Especially considering the development of management, Miller (1991) points to the discrepancy of corporate strategy and development activities while others (Pettigrew et al., 1988) found that, in the context of organizational needs, development becomes a priority of strategic importance. Although it is difficult to determine quantitatively the direct impact of strategic investments in development, at the organizational level, Miller argues that this influence, however, is supported by unscientific evidences and that it is obvious at the macro level.

4.1. Organizational Strategy and Human Resource Development Strategy

Organizations that observe human resource development at the strategic level usually find that it is crucial for the implementation of the business strategy in a reactive way. This approach is driven by needs, while the objective of human resource development strategy, in fact, is identifying and removing defects of skills and abilities in relation to the organizational strategy (Luoma, 2000). Opportunistic approach to human resource development strategy assumes that the driving force occurs from the outside, not the inside or the leading ideas of development should be applied to the organization in a broader sense, not just at the realization of actual business objectives. The emphasis is on the acquisition of knowledge of all employees and human resource development strategy may be consistent with reactive needs to implement the business strategy and proactively influence the formation of future business strategies. The third approach of the same author is based on the understanding by which organizational capabilities are the foundation of

permanent competitive advantage (it is the observation of the organization from the standpoint of resources). This is a proactive approach because it focuses on the desired state of the organization determined by its vision of the future. Following the above mentioned vision, the organization becomes aware of the profit that can be achieved if it gives more attention to learning prediction; it becomes more and more interesting, the future needs are being predicted and development is being planned in advance.

Characteristics of a strategic approach to human resource development (interconnected within open systems)²³:

- HRD shapes the organizational mission and objectives, and has a role in implementing the strategy;
- top managers are the leaders of human resource development and not only those who simply support that development;
- senior management should be involved in human resource development, not only the HRD professionals;
- top management is involved in the creation of a strategy, policies and practices of HRD that include the current and future direction of the organization;
- line managers are not only committed to the development of HR, but they are already engaged in that development as strategic partners;
- the strategic integration with other aspects of HRM is necessary;
- those who train, not only have additional roles – including providing assistance and consultation in connection with organizational changes – but they lead and support those changes;
- HRD professionals influence the organizational culture;
- the focus is on cost efficiency and future performance.

4.2. Integration with other Human Resource Strategies

When there is a choice between recruiting people who have the necessary skills, on the one hand, and their development within the organization with a strategic approach, on the other – the decision will reflect the positioning of the organization and its strategy. On the other hand, the impact of the organizational development strategy on the issues of recruitment

²³ McCracken, M. and Wallace, M. 2000. *Towards a Redefinition of Strategic HRD*. Journal of European Industrial Training, 24 (5): 281-290.

and retention, both explicit and implicit, is often ignored. A growing number of indicators show that employees and potential employees are more interested in development opportunities, particularly structured, than prize money. Development activity may initiate motivation and commitment and can also be a strategic tool for providing motivation and commitment. In order to achieve this, it is very important to publish and promote the strategy as well as to assure that the words will be turned into action. All, of course, depends on the way of perceiving development and qualifications for development. If the development is offered selectively, it can have the opposite effect from the one intended to achieve (Torrington et al., 2004, p. 405). However, not all employees see the need for development or its value which means that reward systems must be the part of a development strategy. If we want our employees to learn new skills, we must reward their development; and if we want employees to gain qualifications for certain professions, we must consider that desire of theirs when establishing criteria for recruitment and the reward system. Harrison (1993), however, points to the weakness of those connections in many organizations.

5. Conclusion

Training opportunities increase the commitment of certain individuals to the employer thanks to which they rarely voluntarily leave their jobs. It would not be the case if they were not provided with training. Some authors, however, recall that training prepares people for the job, and they, therefore, increase the ability to develop their careers elsewhere, so money spent on training is considered to be thrown away, because it brings profit to other employers (Torrington et al., 2004, p. 221). Still, by funding certain courses, including formal education (which becomes the common local practice), employers are sending a clear signal to employees that their contribution is valued and that they can hope for further progress in careers if they choose to stay in the organization. Often, employees agree to sign contracts with their employers who provide funds for their further education, committing themselves to remain in the organization for a certain period after graduation in order to apply the acquired knowledge in an organization that invested in them, and above all, recognized their talents and showed trust which is crucial for a healthy working

relationship and friendly atmosphere in the workplace. Development directly satisfies the highest human needs: the need for self-actualization and the need for respect. Indirectly, as it is noted by Pržulj (2005), it contributes to meeting needs for security (job security, better job opportunities), social contacts (increased communication) and existential needs (better salaries, better standard of living).

Training and development are, therefore, indispensable functions of modern enterprises that want to maintain a competitive advantage. In order to make a learning process an investment and not an expense of the learning organization, it must be channeled towards the development and strategic direction of the organization; it is important to ensure the transfer of knowledge, to evolve processes and results and send appropriate signals from top management. Also, we always have to bear in mind that all the values and structures are the results of activities of people and their further existence ultimately depends on people, the only real drivers of business. Thus, in order to ensure correct results, all processes in the human resource management should be mutually connected, because only as strategically aligned units they will provide adequate support to organizational strategy and achieve competitive advantage. Even though the results of empirical studies have shown that the amount of training does not affect the performance of the organization, the fact is that the vast majority of modern employers understand the importance of investing in people and organize training programs which quality already shows a certain connection with the labor productivity. Yet, this research has proved the hypothesis that higher integration of human resource management with strategic decision-making is positively related to the overall performance of the organization. To conclude, it is necessary to integrate not only staff development but also the overall human resource management with the strategic management of the organization if we expect human resource development to contribute to organizational competitive ability.

References

- Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine. 2009. *Statistički informator: pregled stanja tržišta rada u BiH*. I kvartal: Broj 11.
- Agencija za statistiku BiH. 2010. *Anketa o radnoj snazi*. Saopštenje broj 1.
- Agencija za statistiku BiH. 2009. *Demografija*. Tematski bilten 2.
- Bureau of National Affairs. 1986. *Employee Dissatisfaction on Rise in Last 10 Years, New Report Says*. Washington: Employee Relations Weekly.
- Business Performance Management Forum and Success Factors with Human Capital Institute. 2007. *Performance and Talent Management Trend Survey*. www.successfactors.com preuzeto 21. aprila 2012.
- Desler, G. 2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.

- Draker, P. 2003. *Moj pogled na menadžment: izbor iz djela o menadžmentu*. Novi Sad: Stilos.
- Draker, P. i Maćarielo, J. 2006. *Draker iz dana u dan*. Novi Sad: Adizes.
- Hamel, G. i Breen, B. 2009. *Budućnost menadžmenta*, Zagreb: Mate.
- Harrison, R. 1993. *Human Resource Management: Issues and Strategies*. Wokingham: Addison Wesley.
- Harrison, R. and Kessels, J. 2004. *Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organizational View*. Palgrave Macmillan.
- Kulić, Ž. i Vasić, M. 2007. *Menadžment ljudskih resursa*. Banja Luka: Zavod distrofičara.
- Laabs, J. 1998. *The New Loyalty: Grasp it. Earn it. Keep it*. Workforce: 34 – 39.
- Luoma, M. 2000. *Investigating the Link between Strategy and HRD*. Personnel Review, 29 (6).
- McClelland, S. 1994. *Gaining Competitive Advantage Through Strategic Management Development*. Journal of Management Development, 13 (5): 4-13.
- McCracken, M. and Wallace, M. 2000. *Towards a Redefinition of Strategic HRD*. Journal of European Industrial Training, 24 (5): 281-290.
- Miller, P. 1991. *A Strategic Look At Management Development*. Personnel Management.
- Ministarstvo sigurnosti Bosne i Hercegovine. 2008. *Strategija u oblasti imigracija i azila BiH i akcioni plan 2008-2011*.
- Nordström, A. K. i Ridderstråle, J. 2002. *Funky Business*. Zagreb: Kratis.
- Peters, T. 1993. *The Economist Intelligence Unit*. London.
- Pettigrew, A. M., Sparrow, P. and Hendry, C. 1988. *The Forces That Trigger Training*. Personnel Management, 20 (12): 28-32.
- Poljić, M. 2009. *Menadžment ljudskih potencijala*. Brčko: Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet.
- Pržulj, Ž. 2007. *Izazovi savremenog upravljanja humanim kapitalom*. Međunarodna konferencija „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću“ ICDQM.
- Pržulj, Ž. 2006. *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Banja Luka: Fakultet za poslovni inženjering i menadžment.
- Pržulj, Ž. 2005. *Razvoj zaposlenih kao osnova organizacionog razvoja*. Palić: X naučni simpozijum „Strategijski menadžment“.
- Sajfert, Z. 2006. *Menadžment ljudskih resursa, apologija humanog kapitala*. Zrenjanin: Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
- Torington, D., Hol, L. i Tejlor, S. 2004. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- Wooldridge, B. and Wester, J. 1991. *The Turbulent Environment of Public Personnel Administration: Responding to the Challenge of the Changing Workplace of the Twenty-first Century*. Public Personnel Management 20: 207 – 224.
- Zavod za zapošljavanje Republike Srpske. 2010. *Istraživanje tržišta rada u Republici Srpskoj: potrebe u zapošljavanju u 2010. godini*.

*Aleksandar Skendžić**

*Igor Orešković**

UDK 374+37.018.43

E-OBRAZOVANJE I CELOŽIVOTNO UČENJE

REZIME

Kada govorimo o e-obrazovanju, u praksi se najčešće susrećemo sa hibridnim oblicima nastave. E-obrazovanje, za razliku od pojam Online obrazovanja, ne isključuje elemente klasične nastave. Koncept celoživotnog učenja predstavlja zamisao o sistematskom pristupu učenju u svim oblicima i životnim razdobljima, od rane mladosti do pozne starosti. Celoživotni sistem obrazovanja osnovna je pretpostavka razvoja, te postaje neophodno u vreme brzih promena na polju potrebnih veština i znanja koja podstiču razvoj. Pod pojmom celoživotnog učenja podrazumevaju se i sve aktivnosti vezane za učenje tokom celog života, sa ciljem unapređenja znanja, veština i sposobnosti. Celoživotno učenje nudi mogućnost primene metoda učenja i poučavanja prilagođenih specifičnim interesima i u multikulturalnim evropskim državama. Obrazovni odgovor

* Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću; 53000 Gospić, Hrvatska; Telefon: ++385(91)8823-413;
E-mail: askendzic@velegs-nikolatesla.hr

* Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću; 53000 Gospić, Hrvatska; Telefon: ++385(98)9121-600;
E-mail: oreskoviciigor@gmail.com

odnosi se na temeljna obeležja i zahteve novog doba, čije su osnovne odrednice globalizacija i umrežavanje, brz tehnološki razvoj, ekonomija utemeljena na informacijama, te ubrzano zastarevanje informacija i znanja. Dostupnost informacija postaje globalna, kulturološka i javna. Danas postoje brojni programi za celoživotno učenje poput programa Evropske zajednice *Lifelong Learning Programme*, koji je usmeren na sve nivoe obrazovanja i stručnog usavršavanja. U ovom radu naglasak je na važnosti e-obrazovanja u kontekstu celoživotnog učenja, primena savremenih tehnologija u učenju i poučavanju kao odgovor zahtevima novoga doba u kontekstu globalizacije i tehnološkog razvoja.

SUMMARY

E-education in practical terms usually includes hybrid forms of learning. Thus, in contrast to Online-education, E-education does not exclude elements of traditional teaching and learning. The concept of lifelong education refers to systemic approach to learning in all available forms during whole lifespan of an individual. Lifelong education is a basic prerequisite of economic growth and development. Even more so in times of swift change that affects desirable knowledge and skills. Lifelong education encompasses all activities relating to lifelong learning. Its purpose is advancement of personal knowledge, skills and capacities. Lifelong education opens avenues to implementation of methods of learning and teaching in accordance with specific interests in European multicultural states. Educational response addresses fundamental traits and demands of new age, such as globalization, networking, rapid technological development, economy based on information as well as quick obsolescence of knowledge and information. Accessibility of information is globalized in public and cultural terms. Numerous programmes of lifelong education exist nowadays, such as EU lifelong learning programme aimed at all levels of education and professional training. The present article focuses on the importance of E-education in the context of lifelong education, on the application of modern technologies in learning and teaching as an answer to the requirements of the new age marked by globalization and technological development.

Ključne reči: *E-obrazovanje, celoživotno učenje.*

Keywords: *E-education, lifelong education*

1. Uvod

E-obrazovanje (Elektronsko obrazovanje) je tema koja se sve češće spominje zadnjih nekoliko godina, iako nije reč o novoj ideji. Razvoj računara i mrežnih tehnologija dosegao je nivo sistematske primenljivosti gotovo na sve elemente modernog života pa tako i na obrazovanje. E-obrazovanje je sistematsko učenje i poučavanje potpomognuto upotrebom računarskih i mrežnih tehnologija (Fallon, & Brown, 2003.). E-obrazovanje, koje se odvija isključivo putem tehnologije bez klasičnih elemenata nastave, naziva se još i „čisto“ e-obrazovanje (pure E-learning) ili Online obrazovanje (Online learning). U praksi se, govoreći o e-obrazovanju, najčešće susrećemo sa hibridnim oblicima nastave. Zbog toga ću u ovom radu koristiti izraz Eobrazovanje koji ne isključuje elemente klasične nastave, za razliku od pojma Online obrazovanje. Zemlje, čije ekonomije ulažu u masovnu proizvodnju računara i mrežnih uređaja, beleže značajan porast broja korisnika usluga e-obrazovanja u sektoru visokog obrazovanja, prvenstveno zbog znatno nižih cena online alternativne usluge. Na primer, diploma prvog stepena, koja uključuje cenu svih kurseva predavanja zajedno sa završnim ispitom, u svojoj online alternativi u SAD-u može iznositi zapanjujućih USD 26 000 manje nego diploma zarađena pohađanjem klasične nastave na istom univerzitetu²⁴. Za tehnološki razvijene zemlje, koje ujedno i proizvode vlastitu računarsku i mrežnu tehnologiju, implementacija e-obrazovanja predstavlja praktični problem jedino na području osposobljavanja stručnog kadra za izvođenje nastave, dok se u tehnološki slabije razvijenijim zemljama javlja i dodatni problem isplativosti investicije u uvoz novih tehnologija u sektoru koji sporo proizvodi kapital. Navedeni problem je tehničke prirode i više je pitanje kada će, nego da li će, biti rešen u Hrvatskoj. Problemi samog obrazovnog procesa dobijaju nešto drukčiju dimenziju kada se posmatraju u okviru e-obrazovanja i o njima će prvenstveno biti reč u radu koji sledi, s naglaskom na probleme motivacije i otuđenja.

²⁴ <http://www.onlinelearningmarketplace.com/longdistancelearning.html>

U poslednje vreme organizacije sve više biraju e-obrazovanje kao glavnu metodu osposobljavanja i usavršavanja vlastitog personala. (Simmons, 2002) Obrazovne institucije već neko vreme redovno koriste Internet za dostavu materijala učenicima i studentima. Ipak, da bi se organizacije i obrazovne institucije odlučile na skupu investiciju u programe E-obrazovanja, potrebno je jasno naglasiti prednosti takvih programa.

Neke od prednosti sa stanovišta polaznika su: e-obrazovanje ne poznaje vremenske zone, lokacija i udaljenost nisu problem. Asinhrono učenje podrazumeva da polaznici mogu pristupiti online materijalima u bilo koje vreme, dok sinhrono garantuje komunikaciju s predavačem i kolegama u realnom vremenu (eng. *real time interaction*). Polaznici se mogu koristiti internetom kako bi pristupili ažuriranim i relevantnim materijalima za učenje. Zaposleni imaju fleksibilnost u smislu polaganja ispita i učenja. Kontekstualizacija gradiva se može znatno povećati jer polaznik sam bira gde i u kojim okolnostima će učiti.

Neke od prednosti sa stanovišta predavača su: predavanja se mogu odvijati u bilo koje vreme i sa bilo koje lokacije. Online materijali se mogu ažurirati, a polaznici odmah vide promene. Kad se materijali za učenje nalaze na Internetu, predavači mogu lakše uputiti polaznike ka informacijama koje su im potrebne. Ako se pravilno organizuju, sistemi e- obrazovanja mogu se koristiti i za određivanje nivoa znanja polaznika i na temelju toga za dalje usmeravanje polaznika ka njihovim ciljevima.

2. Škole učenja

Rani sistemi za učenje na računarima bili su zasnovani na bihejviorističkom pristupu učenju. Bihejviorističku misao oblikovali su prvenstveno Pavlov, Thorndike i Skinner. Učenje je promena u ponašanju uzrokovana spoljnim stimulusom, nadražajem unutar određene sredine. (Skinner, 1974) Bihejvioristi su tvrdili kako je ponašanje koje se može opaziti posmatranjem, a ne ono što se događa u učenikovoju glavi, pokazatelj je li učenik nešto naučio. Teorija se može braniti i darvinističkim evolucijskim principima. Neki autori su smatrali da nije moguće samo posmatranjem ponašanja opaziti sve što je učenik naučio, pa je kao rezultat nastao pomak od bihejviorističkih ka kognitivističkim teorijama učenja. Kognitivisti tvrde da učenje obuhvata korišćenje memorije, motivaciju i mišljenje (Siemens, 2005.). Takođe i refleksija igra važnu ulogu u tom procesu. Učenje je unutrašnji proces, a količina naučenog zavisi o učenikove sposobnosti procesuiranja,

količine uloženog truda, dubine procesiranja (Craik & Lockhart, 1972; Craik & Tulving, 1975), i od predznanja (Ausubel, 1974). U poslednje vreme značajan je pomak ka konstruktivizmu. Konstruktivisti tvrde da učenici tumače informacije i svet zavisno od ličnog poimanja stvarnosti i da uče opažanjem, procesuiranjem i interpretacijom, te da postepeno integrišu naučeno u vlastitu stvarnost tj. u lično znanje (Cooper, 1993; Wilson, 1997). Učenici uče najbolje kad znanje mogu odmah kontekstualizovati i primeniti. Kad se razmotre njihove glavne postavke, postaje očevidno da se sve tri škole učenja preklapaju na mnogim mestima, ali isto tako da su određeni principi i ideje primereniji za određene načine učenja. E-obrazovanje može integrisati ideje iz svih triju škola na način da ih koristi kao taksonomiju učenja. Najvažnija pitanja za proces učenja su što, *kako i zašto* (Newby, 1993). Bihejviorističke strategije mogu se koristiti kao odgovor na pitanje *šta* učiti (činjenice, sadržaj), kognitivističke kao odgovor na *kako* (procesi i načela mišljenja i pamćenja), a konstruktivističke kao odgovor na *zašto* (viši nivo razmišljanja, koji uključuje lična značenja i kontekstualizaciju).

Koncept celoživotnog učenja je zamisao o uvođenju sistematskog učenja u sva životna razdoblja (od rane mladosti do pozne starosti) i u svim oblicima. Oblici učenja po definiciji Organizacije za ekonomsku suradnju (OECD) su formalno, neformalno i informalno učenje. Neformalno učenje se odnosi na slučajno učenje u formalnim situacijama, a informalno na učenje u neformalnim situacijama npr. u vlastitom domu. Učenje je pritom kontinuirani proces u kojem su rezultati i motivisanost pojedinca za učenje u određenom životnom razdoblju uslovljeni znanjem, navikama i iskustvima učenja stečenima u mladjem životnom dobu. Uz koncept doživotnog učenja najčešće se vezuju ciljevi ekonomske prirode, kao postizanje veće konkurentnosti i mogućnosti trajnog zaposlenja. S druge strane ne smeju se zanemariti jednako važni ciljevi koji doprinose aktivnijoj ulozi pojedinca u društvu. Ti su ciljevi podsticanje društvene uključenosti, razvoj aktivnoga građanstva, te razvijanje individualnih potencijala pojedinaca.

Pojam celoživotnog učenje često se zamenjuje izrazom celoživotno obrazovanje. Međutim, važno je istaći da ta dva pojma nisu istoznačna. Obrazovanje obuhvata samo organizovano učenje, a učenje je širi koncept, koji uključuje i nenamerno, neorganizovano i spontano sticanje znanja, te se može provoditi kroz ceo život. U devedesetima godinama prošlog veka u Evropi se afirmiše celoživotno učenje kao politika koja odgovara na probleme ekonomske krize i povećane nezaposlenosti (Žiljak, 2005). U tom razdoblju

pomera se fokus sa obrazovanja, koje je institucionalizovani i organizovani proces, na celoživotno učenje, koje uključuje sve oblike učenja u svim životnim okolnostima.

3. Problematika online učenja

Učenje i poučavanje u online okruženju, na mnoge je načine slično poučavanju i učenju u bilo kojem drugom formalnom obrazovnom kontekstu: procenjuju se potrebe studenata; dogovara se i propisuje sadržaj; usklađuju se aktivnosti učenja i ocenjuje se učenje. Međutim, preovlađujući učinak online medija stvara jedinstveno okruženje učenja i poučavanja. Najzanimljivije obeležje ovog konteksta je mogućnost koji on nudi: promene mesta i vremena obrazovne interakcije. Zatim sledi mogućnost podržavanja sadržaja upakovanog u mnoge oblike, uključujući multimedije, video i tekst. Time se dobija pristup sadržaju za učenje koji iskorišćava sva svojstva svog medija. Treće je obeležje sposobnost Interneta da omogući pristup ogromnim skladištima sadržaja na sve moguće teme, uključujući i sadržaje koje su napravili predavači i kolege studenti. Time resursi za učenje i proučavanje, prethodno dostupni samo u najvećim istraživačkim bibliotekama, postaju dostupni iz svakog doma i sa svakog radnog mesta. Konačno, tu je mogućnost podržavanja interakcije između ljudi i mašina u raznim oblicima (tekst, govor, video itd.) kako u asinkronim, tako i u sinkronim modalitetima. Tako se stvara komunikaciono bogat kontekst učenja.

Dizajn i sklop sadržaja kursa predavanja, nastavne aktivnosti, te okvir za ocenjivanje, pružaju predavačima priliku da razviju *svoju* prisutnost u nastavi. Uloga koju predavač igra u stvaranju i održavanju sadržaja kursa predavanja varira od uloge tutora, koji radi s tuđim materijalima i instrukcionim dizajnom, do uloge *samostalnog strelca*, u kojoj predavač sam stvara sav sadržaj kursa. Bez obzira na formalnu ulogu predavača, online učenje omogućava fleksibilnost i reviziju sadržaja na licu mesta, što nije bilo moguće sa starim oblicima posredovanog učenja i poučavanja. Ogromni obrazovni i sadržajni resursi Interneta i njegova sposobnost podrške mnogim različitim oblicima interakcije, omogućavaju posredovanje sadržaja i aktivnosti, te odgovarajuće povećanje kako autonomije, tako i kontrole.

Nastavnici više nisu ograničeni na stvaranje monolitnih paketa koje nije moguće lako prilagoditi potrebama studenata. Sada se dizajn i organizacija aktivnosti unutar zajednice učenja mogu odvijati dok kurs predavanja traje.

Naravno, takva fleksibilnost ima svoju cenu, jer je prilagođavanje bilo kojeg proizvoda puno je skuplje od masovne proizvodnje standardizovanog proizvoda. Stoga delotvoran online predavač osigurava izvođenje aktivnosti, ili čak sadržaja, tako da zadovolji jedinstvene potrebe učenja. Međutim, uz fleksibilnost, i dalje postoji potreba da se učenje podstiče, vodi i podržava. Ti zadaci uključuju oblikovanje niza takvih obrazovnih aktivnosti koje podstiču samostalno proučavanje i izgradnju zajednice, i pomno istražuju poznavanje sadržaja, pružaju česte i raznolike oblike formativne procene te odgovaraju na zajedničke i individualne potrebe te aspiracije studenata.

Moderni Web podržava niz medija od kojih se svaki može uključiti u dizajn online kursa predavanja. Međutim, izbor dobre kombinacije između mogućnosti sinhronne i asinhronne interakcije, te grupnih i individualnih aktivnosti učenja, i dalje predstavlja izazov. Postoje dva konkurentna modela za online učenje i svaki ima jake zagovornike, te svakim danom sve veći broj istraživačkih i teoretskih razloga za svoju primenu.

Prvi model, model zajednice učenja, koristi tehnologiju sinhronne i asinhronne komunikacije u realnom vremenu, u svrhu stvaranja virtualnih učionica, koje su često oblikovane po uzoru na fakultetske učionice, i u pedagoškom i u strukturnom smislu. Ovaj se model razvio iz telefonskih audiokonferencija (a kasnije i videokonferencija). Njegova evolucija prema Internetu omogućila je isporuku direktno u studentovu kancelariju ili kuću, zaobišavši na taj način skupe centre za učenje na daljinu koja su bila obeležje starijih modela virtualnih učionica. U novije vreme, popularni konferencijski sistemi na webu omogućavaju asinhronu saradnju između studenata i predavača.

Model sinhronne virtualne učionice ima svojih prednosti kao poznati obrazovni model, budući da vrlo liči na nastavu koja se održava u fakultetskim učionicama. Omogućava veći pristup obuhvatajući veću geografsku udaljenost; međutim, ograničava učesnike u smislu određenog vremena u kojem moraju biti prisutni. Taj se problem javlja kada predavanje pokriva više vremenskih zona. Asinhrona alternativa virtualne učionice savladava vremenska ograničenja, ali može rezultirati manjkom koordinacije i umanjiti mogućnost da se studenti osećaju sinhronizirani s razredom.

Oblikovanje efikasnih online predavanja sve će više uključivati promišljen izbor kombinacije medija i formata koji usklađuje različite kapacitete medija da podrže stvaranje društvene i kognitivne prisutnosti s obrazovnom potrebom za raznolikošću, posebnim

komunikacionim odlikama koje zahteva određen sadržaj te cenom, pristupom i zahtevima obuke za korišćenje medija.

Drugi model online učenja uključuje samostalne studente koji sami, svojim tempom, prolaze nastavni kurs predavanja. Ovaj model je maksimalno fleksibilan, ali predstavlja izazov kapacitetima ustanove u vidu usklađivanja društvenih ili saradničkih obrazovnih aktivnosti grupe. "Nezavisan model učenja" gotovo se uvek bira kao model online učenja koji dopušta kontinuirano uključivanje u kurs predavanja ili blagovremen pristup obrazovnom sadržaju. Velik je izazov stvoriti kontekst za društvene aktivnosti i za kolaborativno učenje kada se studenti nalaze u različitim fazama nastavnog programa.

Srećom, u jednom aspektu nastavnog kursa moguće je kombinovati sinhronu, asinhronu i samostalne aktivnosti učenja. U razgovorima sa studentima, uočen je dubok jaz između onih koji žude za brzinom komunikacije u realnom vremenu i onih koji kategorički tvrde da su odabrali online učenje da bi izbegli vremenska ograničenja koja nameću sinhronu ili tempom određene obrazovne aktivnosti. Stoga mnoge ustanove razvijaju modele aktivnosti sa određenim tempom izvođenja, ili bez tempa, da bi zadovoljili studentske potrebe u pogledu učenja. U jednom je razredu, moguće je ponuditi slobodne sinhronu aktivnosti, pa je dobro izraditi internetsku audiografičku sesiju u realnom vremenu u početnom delu kursa predavanja.

To omogućuje upoznavanje studenata sa ličnog i profesionalnog stanovišta, proučavanje njihovih ambicija u pogledu kursa predavanja, izražavanje interesa za temu, raspravu o postupku ocenjivanja, te studentima omogućava da postave važna pitanja. Sinhronu aktivnosti su korisne i za intervju s gostima, specijalne aktivnosti poput rasprava i prezentacija, te, naravno, i za održavanje završnog razrednog društvenog druženja – susreti koji se događaju u asinhrono vreme nikad ne uspevaju! Te aktivnosti mogu biti „upakovane“, pa ih studenti mogu reprodukovati, kako bi ih pogledali pri samostalnom učenju.

Ukratko, davanje smernica i modeliranje delotvornog online diskursa, ključni je sastavni deo stvaranja delotvorne prisutnosti poučavanja. Pripisivanje dela ocene učešću u nastavi uobičajena je praksa u kursevima za učenje na daljinu. Ako se učešće smatra službenim i ocenjivanim uslovom za kurs, tada je stvaranje i implementacija jasnog okvira ocenjivanja od ključnog značaja, ali potencijalno vremenski zahtevan zadatak za

predavača. Neki predavači pretvaraju to u reflektivni zadatak, zahtevajući od studenata da svoje poruke koriste u razrednoj diskusiji kao dokaz da shvataju osnovne pojmove korišćene u gradivu, da kritički promišljaju o naučenom, pa je to profesorima pokazatelj intelektualnog razvoja tokom kursa. Ovakav tip ocenjivane aktivnosti prisiljava studente da objavljuju kvalitetne poruke te o njima kritički promišljaju. Ova strategija odgovornost prebacuje s predavača na studenta te je rešenje koje može uštediti vreme predavaču, dok istovremeno doprinosi razumevanju i meta-spoznaji studenata.

4. Celoživotno učenje

Koncept celoživotnog učenja, razvijen u šezdesetim godinama prošlog veka, odgovor je na problem neusklađenosti između obrazovanja mladih i odraslih (Pastuović, 1999.). Usredsređenost tradicionalne pedagogije na probleme osnovnoškolskog vaspitanja i opšteg obrazovanja dece, te andragogije na obrazovanje odraslih, rezultirali su nedostatkom teorije koja bi integrisala znanja i uvide o obrazovanju i učenju kroz sva životna razdoblja. Takvo stanje pogodovalo je razvitku teorije i koncepta celoživotnog učenja kao integrisanog pristupa proučavanju učenja kao trajnog procesa.

U proteklih četrdeset godina celoživotno učenje se od početne ideje razvilo u dominantno načelo i orijentaciju razvoja brojnih nacionalnih obrazovnih sistema. Njegova važnost ističe se u nizu međunarodnih akcionih planova, deklaracija, dokumenata i konferencija (napr. Deklaracija UNESCO-ove konferencije: Poziv na akciju Sofija, Memorandum Evropske komisije o celoživotnom učenju, stvaranje jedinstvenog evropskog prostora celoživotnog učenja, Akcioni plan za obrazovanje odraslih: Uvek je dobro vreme za učenje, etc.). Hrvatska ne zaostaje za ovim trendom, te je uključivanje celoživotnog učenja u strateške dokumente iz područja obrazovanja (napr. Bijeli dokument o hrvatskom obrazovanju, Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja, Strategija obrazovanja odraslih, Deklaracija o znanju HAZU-a) postalo osnovno načelo razvitka hrvatskoga obrazovnog sistema.

U današnje doba ekonomskih i socijalnih promena i brze tranzicije društva u "društvo znanja", te demografske situacije prema kojoj populacija u Evropi postaje sve starija, javljaju se izazovi za novim pristupom obrazovanju i učenju. Zbog toga se sve više raspravlja o tzv. celoživotnom učenju, odnosno o aktivnosti učenja tokom celog života, sa

ciljem unapređivanja znanja, veština i sposobnosti u sklopu lične, građanske, društvene i poslovne perspektive.

Ideja celoživotnog učenja javlja se već u Platonovom delu "Republika", ali je prvi put u potpunosti artikulirao Basil Yeaxlee (1883-1967), vanredni profesor na katedri za psihologiju edukacije i predavač i mentor na Odseku za edukaciju na Oxfordu. U saradnji s Eduardom Lindemanom (1885-1953), profesorom socijalnog rada koji se bavio obrazovanjem odraslih, osmislio je intelektualni temelj za razumevanje obrazovanja kao kontinuiranog aspekta svakodnevnog života. Time su dotaknuli različite evropske tradicije kao što je francusko poimanje edukacije kao permanentne i utemeljene na praćenju razvoja obrazovanja za odrasle u Britaniji i sjevernoj Americi.

Celoživotno učenje definiše se kao aktivnost učenja tokom celog života s ciljem unapređivanja znanja, veština i sposobnosti unutar lične, građanske, društvene i poslovne perspektive.

4.1 Nekontinuiranost naziva

Termin *celoživotno obrazovanje* u različitim se kulturama i državama različito prihvata i shvata. U zemljama engleskog govornog područja kontinuirano obrazovanje (eng. *continuing education*) uglavnom se odnosi na trajno profesionalno obrazovanje odraslih, dok se njihovo trajno (doživotno) neprofesionalno obrazovanje naziva obrazovanjem odraslih (eng. *adult education*). Takvo nijansirano razumevanje pojmova kontinuiranog obrazovanja i obrazovanja odraslih rezultat je tradicije obrazovnog razvoja u Velikoj Britaniji i ne bi na njemu tokom prevođenja trebalo inzistirati.

Izraz *permanent education* koristi se u nekoliko različitih značenja. Veće Evrope koristi ga u značenju celoživotnog obrazovanja još od 1971. godine. Francuzi ga kao *éducation permanente* više koriste u značenju doživotnog obrazovanja, ali i povratnog obrazovanja (*éducation récurrente*) (Pastuović, 1999.).

Razlika između celoživotnog obrazovanja (*lifelong education*) i doživotnog (trajnog) obrazovanja (*continuing education*) je u tome što se celoživotna edukacija odnosi na obrazovanje i vaspitanje tokom celoga života (od rođenja do smrti), dok se doživotno obrazovanje (ili trajno, stalno obrazovanje) odnosi na obrazovanje od završetka nekog stepena formalnog obrazovanja (obično nakon obaveznog obrazovanja) do smrti ili do

kraja radnog veka. Dok se celoživotnim obrazovanjem i vaspitanjem obuhvata i usklađuje obrazovanje i vaspitanje dece, mladih i odraslih (prema načelu vertikalnog povezivanja), doživotnim se obrazovanjem usklađuju samo oblici formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja odraslih (prema načelu horizontalnog povezivanja, što znači obrazovanje u različitim oblicima, a ne samo formalno).

5. Formalno priznanje značaja celoživotnog učenja

Zasedanje Evropskog veća održano u Lisabonu u martu 2000. godine označilo je pomak ka prepoznavanju i priznanju značaja celoživotnog učenja. Zaključci doneseni na tom zasedanju potvrđuju da je unapređivanje celoživotnog učenja nužno za uspešnu tranziciju prema društvu utemeljenom na znanju. Celoživotno učenje nije samo oblik obrazovanja već mora postati vodećim načelom u kontekstu usvajanja znanja. Šest je osnovnih poruka sa zasedanja Evropskog veća koje nude strukturni okvir za raspravu o primeni celoživotnog učenja u praksi:

- Garancija potpunog i stalnog pristupa učenju radi sticanja i obnavljanja veština potrebnih za učestvovanju u društvu utemeljenom na znanju
- Povećanje ulaganja u ljudske resurse radi davanja prednosti najvećem bogatstvu Europe – njezinim građanima
- Razvijanje delotvornih metoda učenja i poučavanja te uslova potrebnih za postizanje kontinuiteta u doživotnom (life-long) i opštem (wide) učenju
- Poboljšanje načina razumevanja i vrednovanja učestvovanja u procesu obrazovanja i dobijenih rezultata, što se posebno odnosi na neformalno i informalno obrazovanje
- Osiguravanje lakog pristupa kvalitetnim informacijama vezanim uz sticanje obrazovanja u celoj Evropi i tokom celog života
- Osiguravanje mogućnosti celoživotnog učenja što je moguće bliže građanima uz pomoć Informaciono-komunikacione tehnologije (ICT).

6. E - obrazovanje

U poslednje vreme organizacije sve više biraju E-obrazovanje kao glavnu metodu osposobljavanja i usavršavanja svojih zaposlenih. (Simmons, 2002) Obrazovne institucije već neko vreme redovno koriste Internet za dostavu materijala učenicima i studentima. Ipak, da bi se organizacije i obrazovne institucije odlučile na skupu investiciju u programe E-obrazovanja, potrebno je jasno naglasiti prednosti takvih programa.

Neke od prednosti sa stanovišta polaznika su: E-obrazovanje ne poznaje vremenske zone, lokacija i udaljenost nisu problem. Asinhrono učenje podrazumeva da polaznici mogu pristupiti online materijalima u bilo koje vreme, dok sinhrono garantuje komunikaciju s predavačem i kolegama u realnom vremenu (real time interaction). Polaznici se mogu koristiti internetom kako bi pristupili ažuriranim i relevantnim materijalima za učenje. Zaposleni imaju fleksibilnost u smislu polaganja ispita i učenja. Kontekstualizacija gradiva se može znatno povećati jer polaznik sam bira gde i u kojim okolnostima će učiti.

Neke od prednosti sa stanovišta predavača su: predavanja se mogu odvijati u bilo koje vreme i sa bilo koje lokacije. Online materijali se mogu ažurirati i polaznici odmah vide promene. Kad se materijali za učenje nalaze na Internetu, predavači mogu lakše uputiti polaznike ka informacijama koje su im potrebne. Ako se ispravno organizuju, sistemi E- obrazovanja mogu se koristiti i za određivanje nivoa znanja polaznika i na temelju toga daljnjeg usmeravanja polaznika ka njihovim ciljevima. (Ally, 2004).

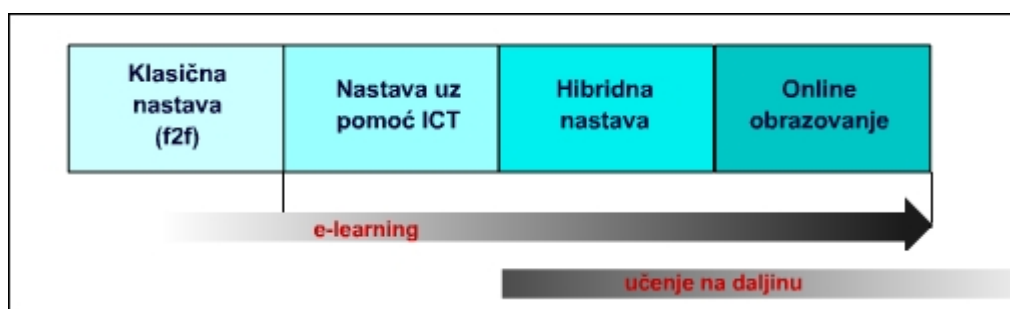
7.1. Oblici e-obrazovanja

E-obrazovanje kao oblik obrazovanja postoji na više nivoa: kao potpuno samostalan oblik, ali i kao sastavni deo ili dopuna klasičnog obrazovanja.

Klasifikacija se vrši najčešće na osnovu stepena razlikovanja od tradicionalnih strategija učenja. Uobičajeno navođenje dva pristupa:

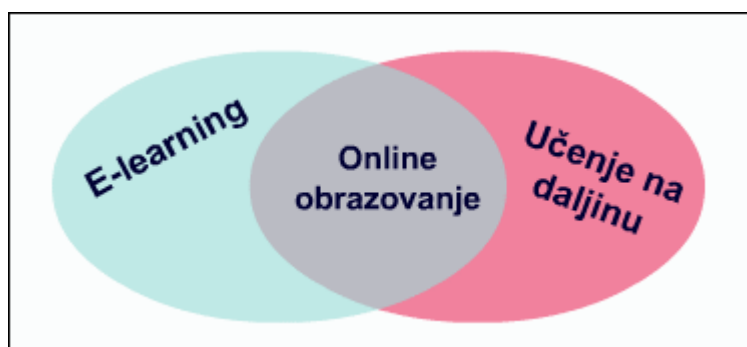
- mešovito ili hibridno obrazovanje ili nastava (engl. hybrid learning, blended learning, mix-mode) - kombinacija klasične nastave u učionici i nastave uz pomoć tehnologija (ICT).
- "čisto" e-obrazovanje (engl. pure e-learning) - oblik nastave pri kojem studenti uče samostalno i online.

Proširena klasifikacija, ili "vremenska crta" e-obrazovanja, prikazuje obrazovanje kao kontinuum na čijem je levom kraju klasična ili tradicionalna nastava (f2f – face-to-face predavanja). Pomak prema e-obrazovanju počinje uvođenjem ICT pomagala u f2f nastavu. Ovakav "najprimitivniji" oblik e-learninga predstavlja, na primer, korišćenje PowerPoint prezentacija pri predavanjima u razredu ili korišćenje web stranica sa informacijama o nekom predmetu. U središnjem dijelu "vremenske crte", koji se odnosi na e-obrazovanje, je hibridna nastava ili mešoviti pristup učenju. Online obrazovanje kao samostalan oblik nastave smešteno je na desnom kraju ovog kontinuumu.



Slika 1. E-obrazovanje kontinuum

Kao što se iz priložene klasifikacije vidi, iako se e-obrazovanje i učenje na daljinu često izjednačuju, nije reč o istim oblicima obrazovanja: postoje vrste e-obrazovanja koje se ne odvijaju online, a isto tako postoje i oblici učenja na daljinu koji ne koriste ICT (na primer, dopisni tečajevi na daljinu putem obične pošte).



Slika 2. Različitosť termina e-obrazovanje i učenje na daljinu

7. Međunarodni programi koji se bave celoživotnim učenjem posredstvom e-obrazovanja

A.) Leonardo Da Vinci

Program Leonardo Da Vinci izrastao je iz potrebe da se Evropljani pripreme za ulazak na tržište rada i da se na taj način smanji nezaposlenost. Firme imaju potrebu za većom radnom snagom sa kojom mogu konkurisati uprkos brzim naučnim i tehnološkim promenama. Kako bi se suočila s navedenim problemom, Evropska komisija je razvila program Leonardo Da Vinci, koji funkcioniše kao laboratorija inovacija na području celoživotnog učenja. U razdoblju od 1995. do 1999. godine proveden je program obučavanja za određena zanimanja. Program Leonardo da Vinci promovira transnacionalne projekte utemeljene na saradnji različitih faktora pri programu obučavanja za željeno zanimanje – stručna tela za obrazovanje, škole, fakulteti, firme, privredne komore – sa ciljem povećanja mobilnosti, stimulisanja inovacija i unapređenja kvaliteta obrazovanja. Osnovni cilj programa Leonardo Da Vinci je da pomogne ljudima da unapređuju svoje veštine tokom celog života.

Sredstva za prvu fazu programa iznosila su 793,8 milijuna eura, dok budžet druge faze iznosi nešto manje od 1,4 milijarde eura. Programi su otvoreni u 31 državi.

Novo, drugo izdanje Leonarda, zasniva se na tri osnovna cilja povezana s problemom socijalizacije i doživotnog učenja i obrazovanja:

- poboljšanje i učvršćivanje društvene i profesionalne integracije mladih, osobito putem obrazovanja uz rad, tj. profesionalne prakse
- proširivanje mogućnosti za visokokvalitetnu kontinuiranu obuku tokom celog života u skladu s tehnološkim i organizacionim promenama u društvu
- podržavanje obrazovnih sistema koji pomažu ljudima s nedovoljnim ili zastarelim kvalifikacijama da pronađu radno mesto i adekvatnu poziciju na tržištu rada.

B.) Socrates

Program Socrates je evropski je obrazovni program u koji je uključeno oko 30 evropskih zemalja. Glavni mu je cilj izgraditi Evropu znanja i na taj način dati bolji odgovor na velike promene u ovom veku. Nastoji unapređivati celoživotno učenje,

podstaknuti pristup obrazovanju za sve i pomoći ljudima da steknu željene kvalifikacije i veštine. Socrates podstiče mobilnost (selidbu Evropom) i inovacije.

C.) Program za celoživotno učenje 2007-2013

Program za celoživotno učenje (Lifelong Learning Programme) je program Evropske Unije za mobilnost i međuinstitucionalnu saradnju na svim nivoima obrazovanja. Preduslov za punopravno učešće Hrvatske u Programu za celoživotno učenje je akreditacija nacionalne agencije pri Evropskoj komisiji i plaćanje nacionalnog doprinosa za učešće iz budžetskih sredstava. Nacionalna Agencija za Program za celoživotno učenje osnovana je na osnovu Zakona o osnivanju Agencije za mobilnost i EU programe, koji je Sabor usvojio u oktobru 2007. godine (NN 107/07). Postupak akreditacije nacionalne Agencije predviđa sprovođenje tzv. pripremnih mera, koje uključuju pripremu Agencije za upravljanje Programom za celoživotno učenje, informisanje potencijalnih korisnika programa (visokoškolske ustanove, osnovne i srednje škole, vrtići itd.), prevod i štampanje publikacija o Programu za celoživotno učenje. Pripreme mere će se sprovoditi tokom cele 2008. godine.

Do okončanja pripremnih mera i zaključivanja međudržavnog sporazuma o pristupanju RH Programu za celoživotno učenje, RH će za područje visokog obrazovanja koristiti program TEMPUS (nije moguće istovremeno učešće u Programu za celoživotno učenje i u programu TEMPUS). Za područja predškolskog vaspitanja, osnovnog i srednjeg obrazovanja, institucije iz RH se mogu uključiti u projekte potprograma Programa za celoživotno učenje kao "tihi partneri", što znači da njihove aktivnosti financira MZOS²⁵.

Program za celoživotno učenje sastoji se od četiri sektorska programa: za predškolsko vaspitanje, osnovno i srednje obrazovanje (Comenius), visoko obrazovanje (Erasmus), stručno obrazovanje (Leonardo da Vinci) i obrazovanje odraslih (Grundtvig). Uz sektorske programe, Program za celoživotno učenje uključuje Transverzalni program (četiri ključne aktivnosti koje se odnose na saradnju na razvoju strategije, učenje jezika, informacionu i komunikacionu tehnologiju, diseminaciju rezultata) te program Jean Monnet namenjen institucijama koje se bave obrazovanjem i istraživanjem na području evropskih integracija.

²⁵ Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta - MZOS

Transverzalni program se sastoji od četiri ključne aktivnosti:

- razvoj strategije i saradnje na evropskom nivou i inovacije na području celoživotnog učenja. Aktivnosti su utemeljene na idejama Lisabonskog, Bolonjskog i Kopenhaškog procesa, te inicijative Evropske komisije "Obrazovanje i usavršavanje 2010".
- učenje jezika i promovisanje jezičkih različitosti u evropskim zemljama. Aktivnosti moraju pokrivati više sektora obrazovanja. U suprotnom, projekt se predlaže u okviru jednog od sektorskih programa.
- unapređenje sadržaja, nastavnih metoda i prakse uz razvoj inovativne informacione i komunikacione tehnologije. Aktivnosti moraju pokrivati više sektora obrazovanja. U suprotnom, projekt se predlaže u okviru jednog od sektorskih programa.
- diseminaciju i propagiranje rezultata ostvarenih kroz Program za celoživotno učenje.

Program Jean Monnet podstiče obrazovanje i istraživanje na području evropskih integracija. Nacionalni projekti (Jean Monnet katedre, centri izvrsnosti i nastavni moduli; udruženja predavača i istraživača i potpore mladim istraživačima na području evropskih integracija; aktivnosti vezane za propagandu i upoznavanje sa procesom evropskih integracija) i multilateralne mreže. Finansijska potpora institucijama: College of Europe, European University Institute, European Institute of Public Administration, Academy of European Law, European Agency for Development in Special needs Education, International Centre for European Training (CIFE). Finansijska potpora može biti dodeljena evropskim institucijama i udruženjima aktivnima na polju obrazovanja i usavršavanja.

8. Društvo koje uči

Koncept društva koje uči postao je popularan u ranim 90' godinama prošlog veka, a smisao mu je obrazovati društvo sveobuhvatnošću svojih struktura. Reč je o obrazovnom odgovoru na temeljna obeležja i zahteve novog doba, čije su osnovne odrednice globalizacija i umrežavanje, brz tehnološki razvoj, ekonomija utemeljena na informacijama te ubrzano zastarevanje informacija i znanja. Ta revolucija, poznata pod nazivom

„Informaciono društvo“, donela je duboke društvene i organizacione promene ljudske zajednice.

Informaciono društvo je društvo u kojem stvaranje, raspodela i rukovanje informacijama predstavlja značajnu ekonomsku i kulturnu aktivnost. U korenu tih aktivnosti stoji ICT kao alat za pokretanje svih promena.

Već protekle tri decenije razvoj informacionih tehnologija uslovljava duboke ekonomske promene i uzrok je razvojnem raskoraku tehnološki razvijenih zemlja i ostatka sveta. Dostupnost informacija postaje globalna, kultura javna. Nadmašene su saznajne mogućnosti velike većine ljudi u svetu. Stvoreni su novi društveni odnosi, drugačiji načini rada, društvenog i poslovnog komuniciranja, obrazovanja i poslovanja. Nastaju i nove mogućnosti, a stare brzo nestaju, što zahteva od ljudi izvanredne napore, nova znanja i veštine. Kao važni faktori ekonomskog opstanka u centru pažnje su :

- celoživotno obrazovanje
- inovativnost
- mala i srednja preduzeća

U navedenom kontekstu edukacija postaje strateški važnom delatnošću uzrokujući pritisak studenata na univerzitete, omasovljenje obrazovanja te promene u odnosu na pitanja ko uči, šta, kako i kada uči.

9. Diploma ECDL kao podloga razvoju informacione pismenosti

Ponude za zapošljavanje često kao jedan od uslova na konkursu navode “poznavanje rada na računaru.” Kako nigde nije bilo definisano što se pod tim razume, često su se dovodili u nedoumicu oni koji posao traže, ali i oni koji ga nude. Iz ostalih se uslova moglo zaključiti da se traži poznavanje rada na personalnom računaru i neke korisničke veština, a ne profesionalno bavljenje informatikom. Zato je Hrvatski informatički zbor (HIZ), <http://www.hiz.hr/>, krovno udruženje hrvatskih informatičara, pokrenuo aktivnosti uvođenja i primene svetski priznatog sistema obrazovanja i provere informatičkih znanja korisnika, European Computer Driving Licence (ECDL). Zbog velikog uspeha ECDL-a u Europi, sistem je proširen u svetu pod nazivom International Computer Driving Licence (ICDL).

ECDL je i deo strategije “Hrvatska u 21. stoljeću – Informacijska i komunikacijska tehnologija”, gde je zapisano: “Uspostavljanje i prihvaćanje ECDL-a kao osnovnog kriterija za osposobljenost zaposlenika u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi. Potaknuti usvajanje sustava u svim javnim djelatnostima i privatnom sektoru”. Imajući u vidu razvitak koncepta u svetu, Hrvatska bi mogla stvarati vlastitu strategiju na osnovu solidnog temelja međunarodnih iskustava koji počivaju na raznim modelima saradnje.

Da bi se dobila ECDL diploma, potrebno je uspešno demonstrirati znanja iz sledećih veština:

1. Osnove informacione tehnologije
2. Korišćenje računara i upravljanje datotekama
3. Obrada teksta
4. Tablične kalkulacije
5. Baze podataka
6. Prezentacije
7. Informacije i komunikacije

ECDL omogućava standardizovan način širenja informatičke pismenosti u svetu, što je uslov svake zemlje i njezinih građana za ulazak u informaciono društvo. Program je namenjen onima koji se žele obrazovati i potvrditi znanja, što im omogućuje lakše zapošljavanje u zemlji i inostranstvu, a sprovode ga nacionalna informatička društva, koja, u Evropi, moraju biti član Evropskog udruženja .

ECDL-a podržavaju: Evropska komisija, UNESCO, Svetska banka, vlade Australije, Austrije, Belgije, Egipta, Estonije, Irske, Holandije, Norveške, Nemačke, Mađarske, Švedske, Italije, Jordana i Poljske... Ministarstvo zdravstva Velike Britanije, koje zapošljava više od 1,300.000 ljudi, pokrenulo je ECDL program za sve poslove, od čistačica do lekara.

Zaključno razmatranje

Današnje doba modernih tehnologija i globalizacije donosi brze promene u svim aspektima ljudskog života. Svakim danom stvaraju se nove informacije, a opšti razvoj

kontinuirano zahteva nova znanja i veštine. Javlja se potreba za što bržim, blagovremenim obrazovanjem, koje će istovremeno biti otvoreno, široko dostupno. Početak obrazovanja na daljinu na visokoškolskom nivou dogodio se u SAD-u krajem 19. veka, kad je pokrenuto više inicijativa za obrazovanje putem dopisnih studija. Već početkom 20. Veka, pažnja je usmerena kreiranju novih pedagoških modela za dopisne studije, kao i standardima kvaliteta za njihovo izvođenje. Kompjuterska tehnologija omogućila je interaktivno poučavanje u obrazovanju na daljinu koje je vođeno posebno dizajniranim obrazovnim softverom (engl. courseware), a prvi takvi sistemi pojavili su se približno 1960. godine. Poseban napredak u korišćenju računara za obrazovanje omogućila je tehnologija multimedijalnog CD-ROM-a, a svojevrsna tehnološka i pedagoška revolucija u obrazovanju na daljinu nastupila je s razvojem World Wide Weba pre svega semantičkog Weba 2.0 te pratećih alata.

Za tehnološki razvijene zemlje, koje ujedno i proizvode vlastitu računarsku i mrežnu tehnologiju, implementacija e-obrazovanja predstavlja praktični problem jedino na području osposobljavanja stručnog kadra za izvođenje nastave, dok se u tehnološki slabije razvijenijim zemljama javlja i dodatni problem isplativosti investicije u uvoz novih tehnologija u sektoru koji sporo proizvodi kapital. Sporim ali stabilnim uvođenjem računarskih i mrežnih tehnologija u sistem obrazovanja može se doseći potencijalni nivo informatizacije koji može omogućiti isplativu nadopunu sistemu visokog obrazovanja u obliku e-obrazovanja i celoživotnog učenja.

Literatura

Fallon, C., & Brown, S. (2003). *E-learning Standards: a Guide to Purchasing, Developing and Deploying Standards-Conformant E-learning*. Boca Raton: CRC Press.

Simmons, D. (2002). *The Forum Report: e-Learning Adoption Rates and Barriers*. In Allison Rossett (Ed.) *The ASTD e-Learning Handbook: Best Practices, strategies, and case studies for an emerging field*. London McGraw Hill.

Siemens, G. (2005). *Connectivism: A learning theory for the digital age*. *International Journal of Instructional*.

Ally, M. (2004). *Foundations of educational theory for online learning*. In T. Anderson & F. Elloumi (Eds.), *Theory and practice of online learning* (pp. 3-31). Athabasca, AB: Athabasca University.

Technology and Distance Learning, 2(1). Retrieved from http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.ht

Brown, J., & Duguid, P. (2000). *The Social Life of Information*. Cambridge, MA.: Harvard Business School Press.

Žiljak, T. (2005) 'Politike cjeloživotnog učenja u Europskoj uniji i Hrvatskoj', *Političko obrazovanje*, (1) 1: 67-95.

Pastuović, N. (1999) *Edukologija : integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja*, Znamen, Zagreb.

Internet izvor: <http://www.onlinelearningmarketplace.com/longdistancelearning.html>
(16.06.2012).

ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U ISTRAŽIVAČKO RAZVOJNIM PROJEKTIMA

Istraživačkorazvojni procesi (I&R) su pokretači rasta i razvoja svake organizacije budući da omogućavaju značajan doprinos inovacijama i konkurentskoj prednosti. Ovi procesi moraju biti adekvatno upravljani jer uspješno sprovedene inovacije stvaraju vrijednosti i profit, omogućavaju održivu konkurentsku prednost, privlače i zadržavaju talente, stvaraju fleksibilnu i proaktivnu organizaciju.

Budući da su ljudski resursi nezaobilazan element svakog inovacionog procesa i I&R, autori su odlučili da analiziraju menadžment ljudskim resursima (HRM) u funkciji uspešnih istraživačko razvojnih procesa i projekata.

Prement ovog rada bila je analiza HRM funkcija koje su povezane sa inovacijama i istraživanjem i razvojem. Cilj rada bio je ukazivanje na značaj HRM u savremenim istraživačko razvojnim aktivnostima kao i koristi koje HRM kreira u inovacionim i istraživačko razvojnim projektima. Kao rezultat analize dostupne literature autori su utvrdili da su mnogi problemi u I&R vezani za lošu komunikaciju, nerazumevanje i slab ljudski kapital. Svi oni mogu biti sprečeni adekvatnom implementacijom HRM aktivnosti poput sistema nagrađivanja, obuke i razvoja, liderstva, timskog rada, i naravno, merenja vojperformansi.

Autori su zaključili da kompanije trebaju da sprovedu HRM funkcije simultano ukoliko žele da izbegnu probleme u I&R aktivnostima i stvore očekivanu vrednost na projektima.

– ABSTRACT –

* Visoka poslovna škola strukovnih studija; 21000 Novi Sad, Srbija; E-mail: berbern@uns.ac.rs

* Ekonomski fakultet; 24000 Subotica, Srbij; E-mail: bojan.lekovic@ef.uns.ac.rs

Research and development (R&D) processes are drivers of growth and development of each organization since those provide an important contribution to innovation and competitive advantage. These processes have to be properly managed, because well managed innovations create value and profit, develop sustainable competitive advantage, attract and retain talents, make flexible and proactive organization.

SINCE HUMAN RESOURCES ARE INEVITABLE ELEMENT OF EACH INNOVATION PROCESS AND R&D, AUTHORS DECIDED TO ANALYZE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) IN FUNCTION OF SUCCESSFUL R&D PROCESSES AND PROJECTS.

THE SUBJECT OF THIS PAPER WAS ANALYSIS OF HRM FUNCTIONS WHICH ARE CONSIDERABLE FOR INNOVATION AND RESEARCH & DEVELOPMENT. THE AIM OF THIS PAPER WAS TO POINT OUT THE IMPORTANCE OF HRM IN CONTEMPORARY R&D AND BENEFITS THAT HRM CREATES IN INNOVATION AND R&D PROCESSES. AS RESULTS OF THE LITERATURE ANALYSIS, AUTHORS FOUND OUT THAT MANY PROBLEMS DURING R&D PROJECTS ARE RELATED TO MISCOMMUNICATION, MISUNDERSTANDING AND POOR HUMAN CAPITAL. ALL THESE CAN BE AVOIDED BY ADEQUATE IMPLEMENTATION OF THE HRM PRACTICES SUCH AS REWARDING SYSTEM, ADEQUATE TRAINING AND DEVELOPMENT, LEADERSHIP, TEAMWORK AND OF COURSE, PERFORMANCE APPRAISAL.

Authors concluded that companies should execute HRM practices simultaneously if they want to avoid possible problems in R&D, and generate expected value from projects.

KLJUČNE REČI: *MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA (HRM), ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ (I&R), PROJEKAT*

JEL klasifikacija: O32, O15, J24

1. UVOD

Istraživačko – razvojni (I&R) procesi su glavni izvor rasta za kompanije, obezbeđujući važan doprinos inovacijama a time konkurentsku prednost. Budući da su očekivanja od I&R vrlo visoka, organizacije značajno ulažu u ovu oblast. Upravo zbog veoma visokih

investicija u ovoj oblasti i velikih uticaja na uspeh i inovacije, menadžment I&R je jedan od najvažnijih elemenata ukupnog menadžmenta inovacijama. I&R procesi zahtevaju pravilno upravljanje, jer kvalitet ovih process stvara inovacije koje utiču na vrednost i profit, omogućava održivu konkurentsku prednost, privlače i zadržavaju talente, omogućavaju fleksibilnu i proaktivnu organizaciju. Budući da "inovacija u velikoj meri zavisi od motivisanih radnika koji preuzimaju inicijativu i koji su kreativni u svom radu, i da zaposleni mogu da pomognu da se poboljša poslovanje kroz njihovu sposobnost da generišu ideje i koriste ih kao blokove za „zidanje“ novih i boljih proizvoda, usluga i radnih procesa" (Načinović, Galetić i Cavlek 2009, str. 241), potrebno je analizirati menadžment ljudskim resursima kao neizbežni element procesa inovacija i istraživačko – razvojnih aktivnosti..

Predmet rada bila je analiza HRM funkcija koje su značajne za inovacije i I&R, dok je cilj rada bio da se ukaže na značaj upravljanja ljudskim resursima u savremenom menadžmentu inovacija i koristi koje HRM stvara u I&R procesima. Rad je podeljen u nekoliko segmenata. U prvom delu, analiziran je menadžmenta istraživanja i razvoja i aktivnosti I&R projekata. Drugi deo rada vezan je za barijere koje se mogu dogoditi u toku izvršavanja u I&R projektima. Treći deo se sastojao od istraživanja prakse upravljanja ljudskim resursima koja se odnosi na I&R.

2. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ (I&R)

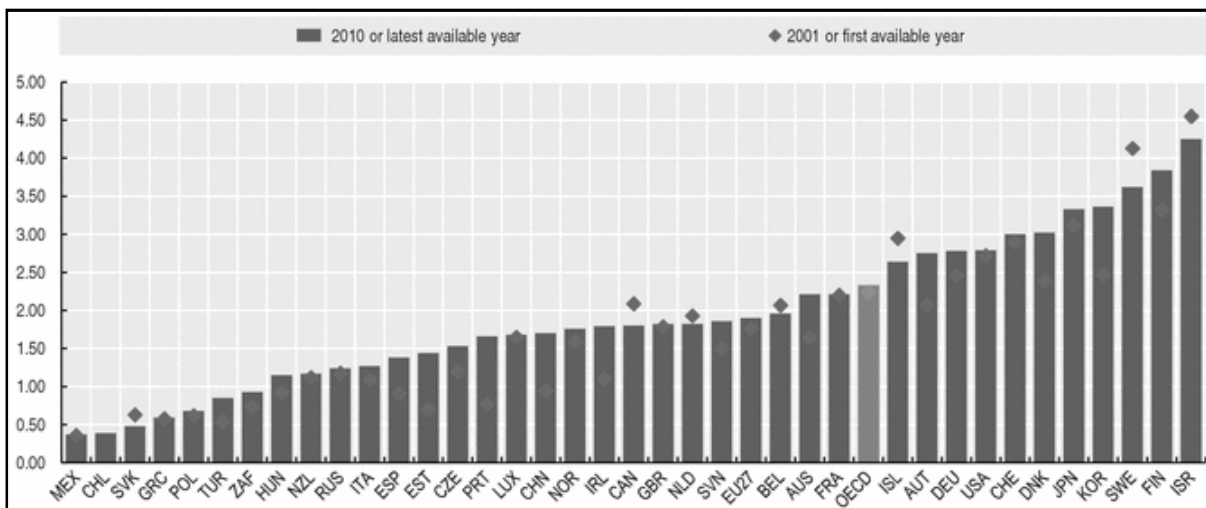
Prema Organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) „istraživanje i razvoj predstavljaju kreativni rad ljudi preduzet na sistemskoj osnovi u funkciji uvećanja baze znanja (uključujući znanje čoveka, kulturu i društvo) i korišćenja ovog znanja kako bi se osmislile nove aplikacije“ (OECD Factbook, 2012, str. 178). I&R obuhvata tri vrste aktivnosti: osnovna istraživanja, primenjena istraživanja i eksperimentalni razvoj. “Istraživanje i razvoj, povezano sa razvojem novih proizvoda, predstavlja aktivnost sa malim stepenom sigurnosti, nezavisno o stepenu kvaliteta planiranja, kooperacije sa potrošačima ili sopstvenom pozicioniranju u odnosu na konkurenciju” (Bobera, 2007, str. 303). Budući da su I&R shvaćeni kao pokretači mnogih značajnih procesa u organizaciji, u literaturi o menadžmentu inovacijama i I&R projektima naglašeno je nekoliko razloga zašto kompanije najčešće podstiču istraživačko – razvojne procese:

- Podrška postojećim poslovnim aktivnostima;
- Uspostavljanje novih poslovnih mogućnosti;

- Olakšavanje vezanih poslovnih diversifikacija;
- Prodaja I&R usluga drugim kompanijama;
- Omogućavanje veštine za pomoć „obrnutom inženjeringu“ konkurentskih proizvoda i usluga (da se vidi kako oni rade i kako su napravljeni);
- Pomoć u predviđanju budućih tehnoloških trendova;
- Usklađivanje sa regulativima i društveno – političkim očekivanjima;
- Učestvovanja u istraživačkim mrežama;
- Pokazivanje pozitivnog korporativnog imidža;
- Stvaranje budućih mogućnosti kroz novo znanje i tehnologiju (Dodgson, Gann & Salter, 2008, str. 160).

Budući da je I&R sektor odgovoran za stvaranje novih proizvoda, potrebno je analizirati iznose investicija koje se daju za I&R aktivnosti. Očekivanja od ovog procesa su velika, stoga preduzeća investiraju velike sume novca. Osnovni agregat koji se koristi za međunarodna poređenja izdataka za I&R aktivnosti je bruto domaći izdatak za istraživanje i razvoj (GERD). Ovaj pokazatelj se sastoji od ukupne potrošnje za I&R od svih rezidentnih preduzeća, istraživačkih instituta, univerziteta, vladinih laboratorija, itd. Isključuje I&R rashode koji se ostvaruju od strane domaćih firmi, ali su izvršene u inostranstvu. GERD je izražen kao procenat BDP-a (OECD Factbook, 2012, str. 178). Na slici 1. može se videti da je najznačajniji procenat izdvajanja iz BDP za I&R aktivnosti upravo u najrazvijenijim ekonomijama sveta poput SAD, Japana, Švedske, Finske i Nemačke, s tim da i zemlje koje teže razvoju poput Koreje i Izraela značajno uvećavaju ove iznose. Prema Wolfe (2010, str. 1) kompanije u SAD koje sprovode I&R aktivnosti, i one koje su u SAD i filijale u SAD stranih kompanija, objavile su svetsku prodaju od 11 triliona dolara u kalendarskoj 2008. godini, i 330 biliona dolara izdataka za I&R. Najveći deo ovog iznosa (234 biliona dolara) bio je I&R aktivnosti koje su sprovedene u sopstvenim objektima kompanija iz SAD. Sa druge strane, u Evropskoj uniji (EU) istraživanje i inovacije su na vrhu EU agende za rast i zapošljavanje. Zemlje članice ohrabrenu su da investiraju 3% svog BDP u istraživačko – razvojne aktivnosti do 2020. godine (1% javnih i 2% investicija iz privatnog sektora) – što bi trebalo da generiše 3,7 miliona novih poslova i poveća godišnji BDP za oko 800 biliona evra (<http://europa.eu/pol/rd/>). U Srbiji je došlo do dvostrukog uvećanja javnih investicija u I&R aktivnosti u 2011. godini, dostižući oko 0,65% BDP, što je najveće relativno uvećanje izdataka za I&R aktivnosti na svetu u 2011. godini (<http://www.euraxess.rs>).

Slika 1. Bruto domaći izdaci za I&R



Izvor: OECD Factbook, 2012, str. 179.

Pored isticanja vrednosti investicija ulozenih u I&R, kao i razloga zašto savremene kompanije ulažu i podstiču ove aktivnosti, još jedna interesantna oblast vezana za istraživanje i razvoj jeste način kako se ostvaruju I&R projekti. Obično se I&R procesi ostvaruju u timovima sa tehnološkom saradnjom. Ovi timovi su po pravilu sastavljeni od različitih eksperata i istraživača u različitim organizacionim formama. Neke kompanije koriste koordinirane grupe za unkrarsnu funkcionalnu saradnju na razvoju novog proizvoda ili usluge. "Unkrarsno funkcionalna integracija nudi brojne, dobro poznate, koristi za projekte razvoja novog proizvoda (NPD) ali može da ima i značajne troškove (Petroni, Venturini & Verbano, 2012).

2.1. Istraživačko – razvojni projekti

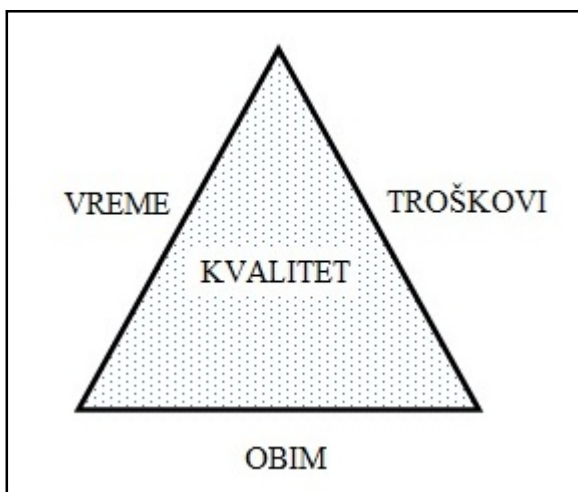
Postoji širok spektar mogućih definicija projekta. „Projekat ima sve elemente poslovnog procesa i predstavlja poduhvat koji se odvija u budućnosti sa odgovarajućim rizikom i neizvesnošću. Takođe, sadrži konačne ciljeve koje treba dostići i u čijoj realizaciji se angažuju ograničeni resursi. Uspešnost izvođenja projekata zavisi od toga kako se realizuju definisani ciljevi i ostvaruju svrhe u dinamičkom okruženju“ (Andrejić, Đorović & Pamučar, 2011, str. 143). Takođe, projekat može biti shvaćen kao „nastojanje u kojem su ljudski, materijalni i finansijski resursi organizovani na nov način, preduzimajući određene aktivnosti, u skladu sa definisanim specifikacijama, u okviru vremenskih i troškovnih ograničenja, da bi se ostvarile promene definisane kvantitativnim i kvalitativnim ciljevima“ (Turner & Muller 2003, str. 1; Turner, 1999, str. 3). Zaokružujući pogled na definisanje ovog pojma, autor Bobera je dao svoje viđenje da je projekat „organizovan rad

usmeren ka realizaciji prethodno definisanih ciljeva ili zadataka, za čiju realizaciju su neophodni resursi i naponi, koji se odvijaju u uslovima neizvesnosti i rizika, pomoću jedinstvenog poduhvata u okviru definisanog budžeta i po utvrđenom terminskom planu“ (Bobera, 2007, str. 3).

Budući da visoka frekvencija nastanka, materijalizacije i uspješne komercijalizacije inovacija ukazuje na sve veći značaj istraživačko-razvojne aktivnosti, koja se realizuje kroz projekte sa definisanim rokovima, budžetom ciljevima i sl., potrebno je primenjivati menadžment u istraživačko – razvojnim projektima (Bobera, 2008). Menadžment projekata se takođe može definisati na više načina. „Upravljanje projektima je veština i nauka upravljanja ljudskim, materijalnim, finansijskim, energetskim i drugim resursima kako bi se postigli zadati ciljevi u zadatim ograničenjima: rokovi, vreme, budžet, mogućnost realizacije, te zadovoljenje interesa svih učesnika projekta“ (Andrejić et al., 2011, str. 144). Prema Project Management Institute (PMI) „upravljanje projektima je primena znanja, veština, alata i tehnika na projektne aktivnosti kako bi se ispunili uslovi projekta“ (2008).

Analiza stavova autora koji se odnose na teorijsko uobličavanje pojma projekta upućuje na saznanje da su u iznetim stavovima maksimalno uvažena ograničenja projekta koja ujedno i predstavljaju osnovu na kojoj se temelji definisanje samog pojma projekta. Ograničenja projekta u vidu obima, troškova i vremena, koja su slikovito prikazana u vidu trougla, predstavljaju konstantno polje delovnja projektnog menadžera sa ciljem postizanja ravnotežnog odnosa između ovih parametara u funkciji postizanja kvaliteta projekta. Efikasno upravljanje ovim međusobno zavisnim varijablama predstavlja izazov za projektnog menadžera. Efikasno upravljanje kao i održavanje sklada između prethodno pomenutih parametara predstavlja izazov i osnovni preduslov za isporuku rezultata projekta krajnjem korisniku od strane projektnog menadžera.

Slika 2. Trostruko ograničenje u projektnom menadžmentu



Izvor: Bobera, 2008.

Uspjeh projekta u velikoj mjeri determinisan je upravo vremenom, troškovima i obimom projekta, kao i upravljačkom sposobnošću projektnog menadžera da ograničenja drži u izbalansiranoj poziciji. Pred projektnim menadžerima se nalazi nimalo lak zadatak koji proizilazi iz činjenice da nivelisanje jednog od ovih ograničenja prouzrokuje promene na minimum jednom od ostala dva ograničenja. Odnosno, za uspješan projekat potrebne su razvijene upravljačke veštine od strane projektnog menadžera kako bi uvažio sva tri ograničenja koja se nalaze u međusobno zavisnom i na neki način konkurentskom odnosu. Prema Kerzneru (2009, str. 3) uspješan projektni menadžment pretpostavlja postizanje ciljeva projekta u okviru:

- definisanog vremena,
- definisanih troškova,
- u okviru poželjnih performansi ,
- sa efektivnim i efikasnim iskorišćenjem angažovanih resursa i ,
- prihvatanjem od strane potrošača.

Nadovezujući se na razmatranja Kerznera, autor Jeffrey K. Pinto širi koncept trostrukog ograničenja projektnog menadžera uvažavajući upravo prihvatanje od strane potrošača (2010, str. 35). Ukoliko su projekti razvijani sa ciljem zadovoljavanja potreba potrošača, onda se upravo kao logičan zaključak nameće implementacija projekta i isporuka rezultata klijentima ili potrošačima u obliku koji je za njih prihvatljiv.

Za istraživačko razvojni projekat može se reći da je to originalan, neponovljiv poduhvat, preduzet radi otkrivanja i upoznavanja novog znanja koje bi se upotrebilo za stvaranje novih proizvoda ili usluga, ili usavršavanja postojećih proizvoda i usluga sa ciljem da se zadovolje potrebe korisnika, ostvari održiva konkurentska prednost i na

osnovu toga, rast i razvoj organizacije u dugom roku. Istraživačko razvojni projekti jesu generatori inovacija, koje su uslov i osnov opstanka u savremenim uslovima poslovanja.

2.2. Menadžment istraživačko razvojnim projektima

Suština koja se manifestuje u I&R projektima je kontinuirano unapređenje kvaliteta proizvodnje proizvoda i usluge, visoka stopa razvoja novih i unapređenja postojećih proizvoda, povećanje efikasnosti te timski pristup (Bobera, 2007, str. 303). Menadžment I&R projekata obuhvata set aktivnosti vezanih za analizu i procenu rizika na projektu, upravljanje tehnologijama, projektno planiranje koje mora biti integrisano u korporativni nivo planiranja, finansiranje projekta, i sl. Imajući sve ovo u vidu, ali i da je I&R proces vrlo kompleksan pojam, što se može zaključiti i na osnovu prethodno iznetog u poglavlju 2 ovog rada, neophodno je razmotriti nekoliko važnih aspekata vezanih za I&R projekte, i sve aktivnosti koje se ostvaruju unutar tih projekata. Među najznačajnijim elementima, koje su u svojim istraživanjima obradili autori u ovoj oblasti (Ahmad, Shepherd, 2010; Dodgson et al., 2008; Bobera, 2007) izdvajaju se svakako: organizovanje I&R aktivnosti (projekata); tehnološka saradnja u I&R timovima; upravljanje portfoliom I&R projekata; merenje performansi na I&R projektima.

Budući da se u radu govori o ulozi menadžmenta ljudskih resursa, ovi aspekti nisu nasumično birani za analizu, već su upravo to elementi menadžmenta I&R projekata u kojim HRM može imati značajnu ulogu, ostvariti poboljšanja i uticati na uspeh projekta.

2.3. Aktivnosti menadžmenta istraživačko razvojnih projekata

2.3.1. Organizovanje I&R aktivnosti

Postoji nekoliko načina za organizovanje I&R aktivnosti na projektu. Domaća i inostrana stručna literature preporučuje nekoliko poznatih i do sada često korišćenih modela. Među njima se ističe podela na: centralizovane i decentralizovane I&R procese (Dodgson et al., 2008, str. 165) kao i na funkcionalnu, projektnu i matričnu organizaciju (Ahmad & Shepherd, 2010, str. 298; Bobera, 2008, str. 4). Sa stanovišta autora Dodgsona, Ganna i Saltera (2010, str. 165–166) aktivnosti I&R mogu biti centralizovane i decentralizovane. Naime, ove aktivnosti mogu biti koncentrisane u jednoj ili nekoliko centralnih laboratorija, kao centralizovani model, ili mogu biti odvojene u posebne divizije na različitim područjima i poslovnim operacijama. U zavisnosti od nivoa I&R aktivnosti,

autori predlažu sledeće izbore. Ukoliko su istraživanja osnovna, i imaju dugoročne implikacije za organizaciju, prednost je korišćenje snažne veze sa korporativnim središtem, gde se donose strateške odluke. Ukoliko su istraživanja primenjena, prednost je korišćenje decentralizovane organizacione forme, jer decentralizovane I&R aktivnosti mnogo lakše mogu da odgovore potrebama i preferencijama korisnika budući da su blizu samih korisnika.

Prema Boberi postoji nekoliko razloga zašto se povećava broj projektno orijentisanih organizacija za upravljanje projektima:

- Brzina odgovora na rastući tempo promena na tržištu koji detriminiše brzinu odgovora na te promene, kao apsolutni uslov uspešne konkurentnosti;
- Razvoj novih proizvoda i usluga, gotovo uvek, zahteva primenu znanja iz različitih, specijalizovanih, oblasti znanja;
- Snažan razvoj i ekspanzija tehnoloških mogućnosti koje, kao jednu posledicu, imaju destabilizaciju organizacije;
- Transfer nerutinskih aktivnosti preduzeća, uslovljen tržišnim i tehnološkim promenama, u projekte, omogućava nametanje obaveze izvršena aktivnosti kao što su neminovnost primerenog planiranja projekata, njihove integracije sa svim neophodnim i povezanim aktivnostima i omogućavanje kontinuiranog izveštavanja o progresu realizacije tih aktivnosti (Bobera, 2007, str. 188).

U zavisnosti od odabira organizacione forme utvrđuje se potreba za aktivnostima HRM, pre svega potreba za novim radnicima (staffing), premeštanje zaposlenih između funkcionalnih delova preduzeća, pojava potrebe za obukom i treningom za timske veštine

2.3.2. Tehnološka saradnja u I&R timovima

Obično se I&R procesi ostvaruju u timovima sa tehnološkom saradnjom. Ovi timovi su po pravilu sastavljeni od različitih eksperata i istraživača u različitim organizacionim formama. Neke kompanije koriste koordinirane grupe za unakrsnu funkcionalnu saradnju na razvoju novog proizvoda ili usluge. “Unkrsno funkcionalna integracija nudi brojne, dobro poznate, koristi za projekte razvoja novog proizvoda (NPD) ali može da ima i značajne troškove. Udruživanje ljudskih resursa iz funkcija I&R, proizvodnje i marketinga, koje se najčešće povezuju, može da uveća i unapredi kvalitet, način proizvodnje i tržišnost finalnog proizvoda” (Song, Thieme & Xie, 1998, str. 289). Rast troškova I&R aktivnosti i sve rasprostranjenije širenje informacionih i komunikacionih tehnologija doveli su do afirmacije paradigme otvorene inovacije”. Industrijska preduzeća se sve više okreću

saradnji sa univerzitetskim departmanima i drugim javnim i privatnim istraživačkim centrima, i uviđa se rast u pogledu dogovor vezanih za tehnološku saradnju i razmenu know-how između kompanija (Petroni, Venturini & Verbano, 2012).

U svom delu Dodgson, Gann i Salter (2008) analiziraju oblast inovacionih mreža i zajednica. Mreža su objašnjene kao organizacije koje uključuju višestruke konekcije između različitih učesnika. Značaj mreža je veoma bitan jer dolazi do razmene informacija, znanja i ideja, koje su ključne u inovativnim procesima. Takođe, značaj je u snižavanju troškova, fleksibilnosti, većim mogućnostima, zajedničkim resursima, itd. Iako je tehnološka saradnja vrlo česta, kod menadžmenta ovim procesom postoje mnoga pitanja koja mogu biti otežavajuće okolnosti. Naime, paradoks između partnera (malih i velikih preduzeća, istraživačkih laboratorija i preduzeća i sl.) predstavlja upravo momenat da iako postoji raspoloženje za saradnju, ipak može doći do nerazumevanja i slabe komunikacije. Menadžment ljudskih resursa ovde posebno dobija na značaju. Ključni faktori jesu omogućavanje organizacionog učenja i stvaranje poverenja između partnera.

2.3.3. Upravljanje portfoliom I&R projekata

Istraživanje i razvoj predstavlja investiciju koja se mora izboriti za korporativnu podršku u odnosu na ostale investicione mogućnosti kao što su na primer modernizacija fabrike, propaganda i tržišna ekspanzija (Bobera, 2007). Takođe, između I&R projekata neophodno je definisati one prioritete, u odnosu na sve mogućnosti koje se nalaze pred organizacijom u odnosu na stručnu i dubinsku analizu verovatnoće uspeha projekta. U tom smislu razvijen je proces menadžmenta I&R portfoliom. Model menadžmenta portfoliom projekata predstavlja dinamičan proces donošenja odluka u kom su evaluirani svi aktivni razvojni projekti organizacije (novi i postojeći). Autori izdvajaju dva modela portfolio menadžmenta i to: pipeline management model (PRTM) i Cooper, Edgett i Kleinschmidt (CEK) model (Ahmed & Shepherd, 2010, str. 224-244). Sveobuhvatno objašnjenje PRTM modela podrazumeva isticanje potrebe definisanja pokretača koji bi ukazali na mogućnosti koje treba ciljati. Prema Harrisu i McCormicku (1977) efektivan proces menadžmenta projektima sadrži sledeće elemente:

- strateško balansiranje koje uspostavlja set prioriteta između velikog broja mogućnosti i usmerava organizacione sposobnosti ka stvaranju novog proizvoda;

- proces učitavanja koji upravlja ulaskom i izlaskom razvojnih projekata u „levak“ (pipeline) i rešava manje greške;
- proces isporuke ili dostavljanja u smislu da funkcionalni menadžer maksimira protok projekata kroz organizaciju i u dugom i u kratkom roku.

Sa druge strane, CEK model definiše nekoliko diskrecionih metoda za upravljanje izazovima u portfoliju razvojnih projekata. Tri najznačajnija cilja portfolio menadžmenta prema ovom modelu su:

- maksimiranje vrednosti portfolia (tehnike su neto sadašnja vrednost, interna stopa povrata, ekonomska komercijalna vrednost, indeks produktivnosti, i dr.),
- postizanje izbalansiranog portfolia i
- razvoj strategije kroz portfolio projekata.

Budući da se u modelima portfolio menadžmenta projektima javlja potreba za integrisanjem različitih odgovornosti zaposlenih kao i njihovih sposobnosti i znanja, HRM i u ovom slučaju može imati uticaj kroz aktivnosti obuke i orijentacije zaposlenih.

2.3.4. Merenje performansi I&R projekata

Sistem za merenje performansi može biti shvaćen kao alat koji treba da balansira različite mere poput troškova, kvaliteta i vremena kroz nekoliko nivoa – organizaciju, procese i ljude kako bi se vršio monitoring i kontrola organizacionih transformacionih procesa. Najznačajniji integrisani sistemi za merenje performansi inovacionih projekata su:

- balansna karta ciljeva (BSC),
- tehnike strateškog merenja i izveštavanja (SMART),
- model za kvantno merenje performansi (QPMM) i
- strategijski sistem merenja (SMS).

Merenje performansi inovativnih procesa jeste vrlo složen problem, te ga autori Ahmed i Shepherd (2010) razmatraju kroz tri nivoa merenja performansi i to: performanse razvojnih procesa, performanse doprinosa razvojne funkcije ciljevima preduzeća i poslovne performanse kompanije na tržištu. Razvojni procesi su podeljeni na temeljene i procese koji omogućavaju izvršenje. Kada se govori o rezultatu razvojnih procesa, razlikuju se četiri strategije koje organizacije mogu da preduzmu i to: preduzeća „trgači“, „analitičari“, „branioci“ i „pasivni reaktori“. Što se tiče poslovnih performansi preduzeća kao celine, najčešće se mere finansijski pokazatelji poput profitabilnosti i racija aktivnosti, dok integrisan model za merenje performansi podrazumeva prevazilaženje problema u merenju I&R aktivnosti (ovi modeli omogućavaju merenje i finansijskih i nefinansijskih, i

kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja rada). Sa ovog aspekta, potrebno je da menadžeri ljudskih resursa prilagode sistem performansi menadžmenta okolnostima koje se javljaju na I&R projektima.

3. BARIJERE U PROCESIMA I&R PROJEKATA

Iako je saradnja između različitih timova i funkcija prepoznata u smislu ostvarivanja većih performansi, kroz tržišni i tehnološki uspeh, u literaturi o I&R procesima prepoznaju se neke barijere nastale ovim integracijama:

- Barijera funkcionalnog žargona – specifičan način govora i sporazumevanja u svakom funkcionalnom departmanu (marketing, I&R, proizvodnja i sl.);
- Različiti sistemi nagrađivanja;
- Barijere nastale zbog fizičke udaljenosti;
- Kulturne i razlike ličnosti;
- Kako organizacija vrednuje i nagrađuje različite funkcije (Song & Parry, 1996).

Pored navedenih, postoje neka pitanja koja nastaju iz domena regrutacije, liderstva i saradnje između članova I&R timova. Mnogi problemi odnose se na propuste u komunikaciji i razumevanju, kao i na problem poverenja tokom tehnološke saradnje na I&R aktivnostima. Takođe, jedan od problema koji se vezuje za I&R aktivnosti jeste i pribavljanje, kreiranje i transfer znanja. Glavna pitanja i problemi vezani su za nivo investicija, timove i ljude angažovane u I&R. Zbog toga, kao odgovor na uočene probleme mogu se razmatrati aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

4. ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U ISTRAŽIVAČKO RAZVOJNIM PROCESIMA

Menadžment ljudskih resursa (human resource management – HRM) obuhvata funkcije poput planiranja kadrova, staffing (regrutacija, selekcija i orijentacija), obuke, razvoja i napredovanja u karijeri, merenja performansi, kompenzacija i beneficija, upravljanja odlaskom iz organizacije i sl. Adekvatnim strukturiranjem HRM u organizacijama omogućavaju se značajni pomaci u poslovanju u smislu većih performansi i konkretno, konkurentne prednosti organizacija (Collins & Clark, 2003; Hamish, 2003). Sa spektra I&R sektora, postoje tri najznačajnije politike koje su primećene i izdvojene kao one koje podstiču i podržavaju inovativno orijentisane HR sisteme: fokusirani na obuku – akcenat je na investiranju u ljudski kapital i unapređenje veština; nagrade zasnovane na performansama – akcenat je na nagrađivanju zaposlenih na osnovu njihovih doprinosa i

rezultata; timski razvoj – liderstvo i aktivnosti bazirane na timovima koje su ekstenzivno razvijane i sprovedene (Nacinovic et al., 2009, str. 241). U pregledu literature koju su načinili Tan & Nasuridin u svom istraživačkom radu (2011, str. 157) prikazano je pet funkcija HRM koje se konstatno spominju uz inovacije i to merenje performansi, menadžment karijerom, sistem nagrađivanja, obuka i regrutacija. U ovom radu je analizirano nekoliko HRM aktivnosti u funkciji doprinosa I&R procesima: sistem nagrađivanja, obuka i razvoj, timski rad, liderstvo i performans menadžment.

4.1. Sistem nagrađivanja

Termin nagrada (kompenzacija) podrazumeva „platu i/ili podsticaj koji se koristi kako bi se motivisali zaposleni“ (Adnan, Abdullah & Ahmad, 2011, str. 63). Kompenzacije i beneficije u savremenom HRM predstavljaju jedan od najčešće korišćenih i spominjanih elemenata ovog sistema, kako sa aspekta istraživanja, tako i empirijskih pokušaja da se determinišu najbolji mogući paketi kompenzacija. Takođe, kompenzacije su direktni finansijski troškovi za organizaciju, i ukoliko se ima u vidu da troškovi radne snage predstavljaju značajan udeo u ukupnim operativnim troškovima, čak i do 60% u nekim zemljama EU (Štangl Šušnjar & Leković, 2009), javlja se potreba sagledavanja kompenzacija za zaposlene u smislu investicija koje trebaju da stvore dodatnu vrednost.

Kada se govori o nagradama, bitno je ukazati na činenicu da ne mogu svi zaposleni biti nagrađivani i motivisani na isti način. Kao prvo, neki I&R profesionalci su motivisani kroz unutrašnje nagrade poput mogućnosti da rade kvalitetna i zanimljiva istraživanja, autonomiju u poslu, priznanja kao reakcija na podsticanje kreativnosti i istraživačkog angažmana, feedbacka od supervizora, nivoa odgovornosti na poslu (Adnan et al., 2011). Neki I&R profesionalci su motivisani sa spoljašnjim nagradama poput novčanih kompenzacija. Drugo, moraju se praviti razlike između fiksnih i varijabilnih oblika nagrada, jer takođe postoji razlika između I&R zaposlenih koji su motivisani tim nagradama. Treće, postoje razlike između nagrada baziranih na performansama pojedinca i grupe. Podsticaji bazirani na grupnim performansama su podela dobiti, profita i opcije na akcije. Podsticaji bazirani na individualnom nivou su provizije za pojedince koji doprinose I&R projektima, keš bonusi za pojedince koji dostižu ciljeve, itd. Prema Adnan et al. (2011) materijalne nagrade, nagrade bazirane na nivou pojedinačnih i grupnih performansi su najrelevantnije za najveći broj I&R profesionalaca.

4.2. Obuka i razvoj

“Kada preduzeća ulažu u selekciju najsposbnijih ljudi i omogućavaju im povećanje njihovih veština kroz kontinuiranu obuku i razvoj, zaposleni dobijaju sposobne i dobro kvalifikovane kolege na radnom mestu” (Wright, Gardner & Moynihan, 2003, str. 26). Obuka i trening razvijaju znanje, veštine i sposobnosti da zaposleni efektivno izvršavaju svoje poslove što sve vodi visokim organizacionim inovacijama (Tan & Nasurdin, 2011, str. 158). HR obuka i razvoj trebali bi da pripreme zaposlene za buduće zadatke i obaveze na I&R projektima. Ova HRM aktivnost trebala bi da omogući I&R radnicima znanje kao osnovni element budući da su I&R aktivnosti oblast gde je najviše izražena rapidna promena tehnologije. Neke empirijske studije potvrdile su pozitivne efekte obuke i razvoja na performanse u I&R projektima. Wang i Horng (2002) otkrili su da obuka za kreativno rešavanje problema može unaprediti rad I&R zaposlenih.

Sa druge strane, određeni autori ipak govore i o postojanju negativne korelacije između obuke i finansijskih performansi I&R. Adnan, Abdullah & Ahmad analizirali su ovaj problem i utvrdili da “omogućavanje mnogo različitih razvojnih programa obično stvara visoke troškove, pogotovo tehnološke obuke. Kada visoki troškovi obuke nisu u srazmeri sa I&R performansama i rezultatima, poftabilnost preduzeća može biti dovedena u pitanje” (2011, str. 72).

HRM bi trebao kreirati programe koji podstiču uključivanje I&R kadrova u one programe koji su iz njihove specijalnosti. Preglomazni i široko postavljeni programi obuke mogu biti ometajući za I&R zaposlene, i mogu im odvratiti pažnju od glavnih zadataka na projektu. Previše vremena bi se trošilo na obuku koja ne bi bila ni efektivna ni efikasna. Na primer, u Nissan Motor Corporation razvijani su specifični planovi obuke. Obuka je predstavljala oko 3–4% radnog vremena zaposlenog i obično je poduzemevala i interne i eksterne kurseve (Ángel & Sánchez, 2009). Da bi se osigurala funkcionalna i organizaciona integracija, HRM može da koristi model obuke „u kući“ tj. u samoj kompaniji dok su zaposleni na radnim mestima, transfer zaposlenih kroz funkcije u organizaciji, i rotaciju poslova. Transfer zaposlenih između I&R sektora i drugih funkcija je vrlo važan za realno i uspešno povezivanje tih aktivnosti. Rotacija poslova omogućava sticanje novih informacija zaposlenima (Dodgson et al., 2008, str. 220).

4.3. Upravljanje timskim radom

Timski rad ima za cilj da ohrabri zaposlene da nauče da rade sa više osoba kako bi kompenzovali nedostatak znanja i veština koji bi bio očigledan kada bi radili samostalno (Adnan et al., 2011, str. 64). Timovi se generalno formiraju pod osnovnom premisom koja podrazumeva da su oni produktivnije nego što je to korišćenje pojedinaca i generalno omogućavaju bolje rešenje za trenutno rešavanje problema (Ahmad & Shepherd, 2010, str. 303). Članovi tima su obično ljudi iz različitih organizacionih delova, organizacija ili čak geografskih regiona. Različitost koja se stvara u takvim timovima može biti vrlo korisna za stvaranje potencijalnih kreativnih rešenja.

Najčešće korišćen timski pristup u izvršavanju inovativnih projekata jeste unakrsni timski program (Ahmad & Shepherd, 2010, p. 304). Ovi timovi se sastoje od različitih funkcija u preduzeću budući da je osoblje I&R sektora usmereno na komunikaciju i interakciju sa drugim radnicima poput zaposlenih u marketingu, finansijama i drugo (Bigliardi, Galati & Petroni, 2011). Sagledavajući mnoga istraživanja iz prethodnog perioda, Ahmad i Shepherd (2010) u svom delu zaključuju da su autonomni funkcionalno unakrsni timovi generalno najbolje rešenje za inovativne projekte i procese budući da vode ka ostvarivanju visokih I&R performansi. Glavni efekti koji se očekuju od timskog rada u razvoju novog proizvoda i usluge jeste da dođe do poboljšanja kvaliteta procesa kao i smanjenja troškova proizvodnje. Članovi tima trebali bi da dele znanje i informacije u funkciji visokih inovativnih performansi.

Budući da je timski rad prepoznat kao važan element za I&R projekte, razvijeno je nekoliko tehnika i alata koji su u službi podrške timskom radu. Jedna od tehnika je svakako Peer Assist (Asistencija kolega). Naime, ova tehnika je razvijena sa namerom da se pomogne u definisanju i pregledu novih istraživačkih projekata i u monitoringu procesa. Poenta je bila u stvaranju konstruktivnog i kritičkog saveta za razvoj, usmeravanje, fokus i rezultate projekta (Ahmad & Shepherd, 2010, p. 173). Ovaj način pomoći I&R timovima je bolji nego tehnika recenzije (Peer Review) koja se koristi u akademskim istraživanjima. Peer Assist ohrabruje dijalog između tima eksperata i članova projektnog tima.

4.4. Liderstvo i participacija

Participacija zaposlenih ima za cilj da uključi zaposlene u postavljanje ciljeva, rešavanje problema, ili donošenje odluka dozvoljavajući im veću autonomiju i kontrolu nad njihovim radnim mestom i poslom. Takođe, participacija bi trebala da bude signal zaposlenima da menadžment organizacije ima veliko poverenje u njih (Tzafrir, 2006). Participacija zaposlenih smanjuje negativno ponašanje poput promene i absentizma zaposlenih,

povećava organizacionu efektivnost u smislu produktivnosti i profitabilnosti, angažujući zaposlene u kreativno razmišljanje i inovacije (Adnan et al., 2011). Iako je participacija važna za I&R performanse, ova varijabla je prema istraživanju pojedinih autora poslednja koja ima pozitivan uticaj na organizacione performanse (Khalid, Latif, Usman & Gillani, 2011).

Sa druge strane, liderstvo je još važnija varijabla u I&R menadžmentu. "Lideri teže da oblikuju organizacionu kulturu signalizirajući šta su prioriteti i vrednosti za organizaciju. Dobri lideri su u stanju da vode organizaciju doticanjem nečeg potpuno novog sa stejkholderima, što ih sve pomera od motivacije do stanja inspiracije" (Ahmad & Shepherd, 2010, str. 315). Menadžeri treba da zadovoljavaju više različitih aktivnosti:

- Upravljanje timom, s tim da neki od timova mogu da budu veoma veliki;
- Uspostavljanje jasnih politika i vodiča oko tehničkih stvari i koordiniranje tehničkih detalja;
- Sastavna veza u komunikaciji između različitih odeljenja, naročito operacija i marketinga;
- Lobiranje, vršenje uloge „ambasadora“;
- Sticanje, zaštita i upravljanje resursima;
- Stvaranje pozitivne „impresije“;
- Sa top menadžerom i šampionima proizvodnje dužnost lidera je i da stvara viziju i jasan set ciljeva za razvoj novog proizvoda (Dodgson et al., 2008, str. 219).

Isti autori tvrde da entuzijastični i moćni šampioni na projektima ili proizvodima imaju veliki značaj za inovacije i I&R proces. Zbog toga, pred HRM nalazi se veliki izazov privlačenja, nagrađivanja i zadržavanja talentovanih menadžera kao i unapređenja veština liderstva kod ljudi koji su angažovani na inoviranju proizvoda i usluga. Dobro selektovani menadžeri mogu postati dobri lideri koji će kreirati prostor za razvoj participacije i organizacione posvećenosti zaposlenih na I&R projektima.

4.5. Performans menadžment

Merenje performansi je procena trenutnih ili prethodnih rezultata rada zaposlenog. Standarde rada treba definisati zajedno sa zaposlenima u skladu sa ciljevima organizacije. Pristup ocenjivanju i merenju performansi može biti dvostruk. U prvom slučaju, fokus je na pojedincu. Ovaj pristup uključuje kontakt tipa "licem u lice" tokom ocenjivanja i veoma je težak za ocenjivače jer se aktiviraju emocije koje lako mogu dovesti do sukoba. Drugi pristup se fokusira na proces rada koji se zasniva na tačnim podacima – rezultati kvantifikacije i poređenja sa standardima (Štangl-Šušnjar & Zimanji, 2005).

U slučaju merenja performansi zaposlenih na I&R projektu, potrebno je kreirati drugačiji okvir merenja. Tradicionalne metode nisu adekvatne za evaluaciju inovativnih performansi. I&R okruženje podrazumeva sagledavanje sledećih činjenica:

- Prvo, performanse je teško izmeriti i rezultati I&R aktivnosti stoga ne mogu biti kvantifikovani. Neke koristi mogu biti izražene u novčanim jedinicama, ali neke druge ne mogu.
- Drugo, aktuelnost podataka za merenje je u pitanju jer često postoji duži period između pokretanja I&R napora i realizacije koristi iz tih napora i procesa.
- Treće, postoji mnogo nepoznanica koje ne mogu biti izmerene, kao i generalno visok nivo rizika od neuspeha (Kahn & McGourty, 2009).

Višestruke i integrisane mere performansi koje kombinuju kvalitativne, kvantitativne, objektivne i subjektivne mere su efektivnije kada se govori o merenju I&R performansi (Kulatunga, Amaratunga & Haigh, 2011). Inženjerske I&R performanse ne mogu biti determinisane kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima posla, pogotovo u velikim projektima. Min-peng, Xiao-hu & Duan xin (2012) koristili su klaster analizu da utvrde kompletan sistem indeksa za merenje performansi. Indikatori su bili utvrđeni na osnovu: morala, sposobnosti, marljivosti i ostvarenih performansi. Korišćen je analitički hijerarhijski proces (AHP) da se utvrdi vrednost svakog indikatora; zatim metoda fuzzy evaluacije da se stvori model za merenje performansi. Utvrđeno je da je sveobuhvatni fuzzy model za merenje jednostavan i operativan kao i da rezultati ovakve evaluacije mogu da budu značajna baza za donošenje odluka top i menadžera ljudskih resursa. Autori tvrde da korišćenje ove metode evaluacije može biti u funkciji prevazilaženja grešaka koje se mogu desiti prilikom metode subjektivne procene (Min-peng, Xiao-hu & Duan xin, 2012, str. 242).

Nakon prikaza merenja performansi kao poslednje značajne politke HR menadžmenta, može se navesti i stav da pojedinačan set HRM aktivnosti neće biti dovoljan da efikasno podrži ostvarivanje I&R ciljeva. Martell & Carroll tvrde da „kompanije trebaju da simultano izvršavaju višestruke HRM aktivnosti kako bi uspešno sprovele svoje inovacione strategije” (1995).

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Menažment ljudskih resursa shvaćen je kao proces koji na sebe preuzima veliki broj zadataka i odgovornosti vezanih za I&R aktivnosti. Nakon analize nekoliko značajnih pitanja I&R procesa, može se zaključiti da je I&R suma svih aktivnosti usmerenih ka

stvaranju novog znanja i aplikacija koje će biti omogućene za upotrebu preko drugih funkcija (proizvodnja, marketing) korisnicima u vidu unapređenih ili novih proizvoda, usluga i procesa. U okviru I&R procesa mogu se izvodjiti nekoliko značajnih pitanja i problema koji objašnjavaju njegovu kompleksnost. Kao prvo, tehnološka saradnja između različitih zaposlenih (različite funkcije, organizacije, regije) i funkcionalno ukršteni timovi obično stvaraju nekoliko barijera za uspešno funkcionisanje (žargon, kultura, različiti sistemi nagrađivanja, itd.). Sa druge strane, transfer novog znanja kroz organizaciju je vrlo osetljivo pitanje gde takođe postoje mnoge teškoće. Pored ova dva, još jedno značajno pitanje vezano za I&R je iznos investicija ili rashoda. Visoki iznosi ulaganja u I&R obično su shvaćeni kao pokretači za stvaranje novih radnih mesta i ekonomskog rasta.

Kao odgovor na iznesene probleme vezane za I&R projekte, može se primeniti nekoliko HRM aktivnosti. Iako su istraživanja uticaja HRM na projektni menadžment još uvek nerazvijena (Belout & Gauvreau, 2004), neke od HRM aktivnosti koje mogu imati značajan uticaj na I&R procese prepoznate su kao: sistem nagrađivanja, obuka i razvoj, timski rad, liderstvo i performans menadžment (tabela 1).

Tabela 1. Uloga HRM u I&R projektima

ULOGA HRM NA I&R PROJEKTIMA	
HRM AKTIVNOSTI	FORMA ZA I&R
Sistem nagrađivanja	<i>Menažeri HR bi trebali orijentisati sisteme kompenzacija ka materijalnim kompenzacijama i nagradama baziranim na nivou pojedinačnih i grupnih performansi. U funkciji navedneog trebalo bi obratiti pažnju na konceot Pay for performances (plaćanje po učinku).</i>
Obuka i razvoj	<i>Programi bi uključivali zaposlene u I&R u obuku koja odogvara njihovim specijalnostima. HRM može da koristi model obuke „u kući“ tj. u samoj kompaniji dok su zaposleni na radnim mestima, transfer zaposlenih kroz organizaciju i rotaciju poslova.</i>
Timski rad	<i>Autonomni funkcionalno unakrsni timovi su najbolje rešenje za inovativne projekte i procese. Glavni efekti koji se očekuju od timskog rada u razvoju novog proizvoda jeste da dođe do poboljšanja kvaliteta procesa i smanjenja troškova proizvodnje.</i>
Participacija i liderstvo	<i>Participacija zaposlenih smanjuje negativno ponašanje poput promene i absentizma zaposlenih, povećava organizacionu efektivnost u smislu produktivnosti i profitabilnosti, angažujući zaposlene u kreativno razmišljanje i inovacije. Entuzijastični šampioni na projektima imaju veliki značaj za inovacije HRM treba da privlači, nagrađuje i zadržava talentovane menadžere kao i da unapređuje veštine liderstva kod</i>

	<i>ljudi koji su angažovani u I&R.</i>
Performans menadžment	<i>Višestruke i integrisane mere performansi koje kombinuju kvalitativne, kvantitativne, objektivne i subjektivne mere su najefektivnije. Jedna od mogućnosti je primena sveobuhvatnog fuzzy model za merenje performansi u I&R projektima.</i>

Izvor: Zaključci autora

Suštinski, kompanije bi trebale da simultano primenjuju različite HRM aktivnosti kako bi uticale na pospešivanje rada na I&R projektima.

Literatura

Adnan, Z., Abdullah, H.S. & Ahmad, J. 2011. Direct Influence of Human Resource Management Practices on Financial Performance in Malaysian R&D Companies. *World Review of Business Research*, 1(3), 61-77.

Ahmed, P.K. & Shepherd, C.D. 2010. *Innovation Management: context, strategies, systems and processes*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Andrejić, M. D., Đorović, B. D. & Pamučar, D. S. 2011. Upravljanje projektima po pristupu projekt menadžmenta. *Vojnotehnički glasnik*, 59(2), 142-157.

Angel, P.O. & Sanchez, L.S. 2009. R&D managers' adaptation of firms' HRM practices. *R&D Management*, 39(3), 271-290.

Atkinson, R. 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.

Belout, A. & Gauvreau, C. 2004. Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.

Bigliardi, B., Galati, F. & Petroni, G. 2011. Collaborative modes of R&D: the new challenges for personnel management. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(3), 66-74.

Bobera, D. 2006. Merenje performansi projekta. *Strategijski menadžment*, 11(1-2), 84-89.

Bobera, D. 2007. *Projektni menadžment* (2nd Ed.). Subotica: Ekonomski fakultet.

Bobera, D. 2008. Menadžment istraživačko razvojnim projektima. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 19, 133-144.

Brewster, C., Sparrow, P. & Vernon, G. 2007. *International Human Resource Management* (2nd Ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Collins, C. J. & Clark, K. D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.

- Dodgson, M., Gann, D. & Salter, A. 2008. *The Management of Technological Innovation*. New York: Oxford University Press.
- European Union. April 2012. Retrieved from <http://europa.eu/pol/rd/>, 08/04/2012/.
- Hamish G. H. Elliott, 2003. SHRM Best-Practices & Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Otago Graduate Management Review*, 1, 43–57.
- Harris, J. & McCormic, M. 1977. Benefits of establishing a pipeline management process for high technology companies. *Insight*, Summer, 9(2), PRTM.
- Huang Y-A., Chung, H-J. & Lin, C. 2009. R&D sourcing strategies: determinants and consequences. *Technovation*, 29, 155-169.
- Huang, E.Y., Lin, S-C. 2006. How R&D management practice affects innovation performance: An investigation of the high-tech industry in Taiwan. *Industrial Management & Data Systems*, 106(7), 966 – 996.
- Kahn, C. & McGourty, S. 2009. *Performance Management at R&D Organizations: Practices and Metrics from Case Examples*. USA: The MITRE Corporation.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management* (10th Ed.). John Wiley and Sons.
- Khalid,J., Latif, A., Usman, S. & Gillani, A. 2011. Impact of SHRM Practices on Organizational Performance: An application of Universalistic approach. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 316-326.
- Kulatunga, U., Amaratunga, D. & Haigh, R. 2011. Structured approach to measure performance in construction research and development: Performance measurement system development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 289 – 310.
- Martell, K.D. & Carroll, S.J.Jr. (1995). The role of HRM in supporting innovation strategies: recommendations on how R&D managers should be treated from an HRM perspective. *R&D Management*, 25(1), 91-104.
- Min-peng, X., Xiao-hu, Z. & Duan xin. 2012. Modeling of Engineering R&D Staff Performance Appraisal Model Based on Fuzzy Comprehensive Evaluation. *Systems Engineering Procedia*, 4, 236–242.
- Nacinovic, I., Galetic, L. & Cavlek, N. 2011. Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems. *International Journal of Social and Human Sciences*, 3, 241-246.
- OECD. 2012. *OECD Factbook 2011-2012: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing.
- Petroni, G., Venturini, K. & Verbano, C. 2012. Open innovation and new issues in R&D organization and personnel management. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 147-173.

Pinto, J. (2010). *Project Management – Achieving Competitive Advantage* (2nd Ed.), Pearson.

PMI. 2008. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fourth Edition*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Recent developments in Serbian R&D system - a statistical outlook. August, 2011. Retrieved from <http://www.euraxess.rs/sitegenius/article.php?id=882>, 08/04/2012.

Song, M. & Parry, M.E. 1996. What Separates Japanese New Product Winners From Losers. *The Journal of Product Innovation Management*, 13(5), 422-439.

Song, M., Thieme, R.J. & Xie, J. 1998. The Impact of Cross-Functional Joint Involvement Across Product Development Stages: An Exploratory Study. *The Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 289-303.

Štangl Šušnjar, G. & Zimanji, V. 2005. *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.

Štangl-Šušnjar, G., & Leković, B. 2009. Performance – based pay in human resources development. *Strategic Management*, 14(3), p. 1 – 14.

Tan, C.L. & Nasurdin, A.M. 2011. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.

Turner J.R. & Muller R. 2003. On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.

Turner, J.R. 1999. *The handbook of project based management* (2nd Ed.). London: McGraw-Hill.

Tzafir, S.S. 2006. A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109 – 130.

Wang, C.W., & Horng, R.Y. 2002. The Effects of Creative Problem Solving Training on Creativity, Cognitive Type and R&D Performance, *R&D Management*, 32(1), 35-45.

Wolfe, R.M. 2010. *U.S. Businesses Report 2008 Worldwide R&D Expense of \$330 Billion: Findings from New NSF Survey*. InfoBrief NSF 10-322. Arlington, VA: National Science Foundation. Retrieved from <http://www.nsf.gov/statistics/infbrief/nsf10322/>.

Wright, P.M., Gardner, T.M. & Moynihan, L.M. 2003. The impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

*Aleksandra Vidovic**

UDK 005(520)

**A JAPANESE MANAGEMENT CHALLENGES AND ITS LEGACY
IZAZOVI JAPANSKOG MENADŽMENTA I NJEGOVA OSTAVŠTINA**

Abstract:

Japan is one of the most developed countries but has limited natural resources. This topic Japan is on global level is topic for the last 20 or so years. This country that is very interesting for the rest of the world because of that she is not only unique but also sealed from the rest of the world, too many authors believe that Japan is a cultural foundation of a successful economical development what is particularly evident after World War II. Japanese culture is characterized by a distinctive way of managing what seems to be the key to success. It is also important to mention that Japanese management has spawned a

* Pan European University APEIRON, Banja Luka, Pere Krece 13; mail: aleksandra.v@apeiron-uni.eu

number of important principles and strategies that we are still used in business circles. Work s is based on the question what exactly do that kind of management / Management has led to such high economic point of Japan in the world?

Keywords: *culture, growth, economics, management*

JEL: A13

Apstrakt:

Japan predstavlja jednu od najrazvijenijih zemalja svijeta iako raspolaže sa ograničenim prirodnim resursima. Tema Japana je aktuelna u globalnim okvirima u zadnjih 20-tak godina. Ovo je zemlja koja je veoma interesantna za ostatak svijeta iz razloga tog što je ona ne samo jedinstvena već i hermetički zatvorena prema vanjskom svijetu, takođe mnogi autori smatraju da kultura Japana predstavlja temelj ekonomskog uspjeha a što naročito dolazi do izražaja nakon drugog svjetskog rata. Japansku kulturu karakteriše neobičan način upravljanja što je čini se ključ uspjeha. Takođe je značajno reći da je japanski menadžment iznjedrilo nekoliko važnih principa i strategija koje se i dan danas primjenjuju u poslovnim krugovima. Rad se bazira na pitanju šta se tačno uradilo kakva vrsta upravljanja /menadžmenta je dovela do takvog visokog ekonomskog stanovišta Japana u svijetu?

Ključne riječi: *kultura, rast, ekonomija, menadžment*

Introduction

If you translate the word into our language, Japan / Nippon / Nihon, literally means "the land where the sun rises" or "Land of the Rising Sun" or "source of the sun." This is our country in East Asia, located on a chain of islands east of the Asian continent, the western part of the Pacific Ocean. The largest the islands from north to south are: Hokkaido, Honshu (the largest island), Shikoku and Kyushu. (Gritzner, 2004) Islands lie scattered along a southwest-northeast branched almost 4800 km. providing transportation between the islands is difficult and expensive. There are a large number of conflicting cultures with which it can be very difficult to manage. The environment also presents many economic challenges.

Japan has a temperate climate and four distinct seasons, but because of the ways along from north to south, the climate varies from region to region far north in winter is very cold, while the south has sub tropical climate. The climate is also affected by seasonal winds that blow from the continent towards ocean at winter and in summer the reverse

direction. Country that has 127 million inhabitants living on a relatively small area, as well as their trademark bonsai trees, so the state has virtually no natural resources to its economy could grow.

Within little more than a hundred years, became the world's second ranking industrial power. There was a rapid urbanization.

The basic characteristics of Japanese management

Japan ranks second in the world economy; Japanese management is heavily influenced by Japanese culture and its values. When we talk about the managerial culture of Japan that is known to us, is practiced mainly in big business are stems. To this conclusion is reached based on the basic characteristics of Japanese management related to: good working conditions, incentives and benefits, one of the significant features of contemporary Japanese management refers to the quality of education. From faculty who have completed depends largely on the care and future career, characteristic is that only thirty prestigious university provides a guaranteed job and therefore his career, large companies have a long experience of going university and recruitment of new employee force that has no practical knowledge but there are theoretical in such cases, a company that has received workers monitor its behaviour in the middle working at least 6 months. (Pašalić)

The main characteristics of Japanese management can be summarized as:

- 1 lifetime employment,
- 2 collective decision-making,
- 3 collective responsibility,
- 4 gradual progress in business
- 5 informal (indirect) control,
- 6 non special professional career,
- 7 Concern for all employees and all aspects of their lives (Baroš, 2009).

Decision-making

From the managerial style depends largely on the only decision-Serb population to information obtained from lower to higher instances, so that the task of top management to only confirm or not confirm a decision, which means that all the work done before the presented to top management. Managers at all levels of the company built its own rules of conduct and organization of work through a specific style.

It should be noted that the consensus is very important when making decisions and principles of seniority is much respected. When it comes to consensus on does not apply to the majority decision, but comes to respect each individual opinion from the lower to a higher level the decisions are taken by the top management. West such a way with making a decision is not satisfied because it is considered that the decisions that are made are not so prosperous, usually lead to loss of jobs and profits that would bring those jobs.

The basic principles of Japanese management

The main principle of Japanese management has collected the wisdom, the wisdom of the people who work and the company itself using collected, to build the power company. S we ask must be arranged so that the employee provide the motivation. "*Circle of Quality Control - QC*", was created to collect suggestions and ideas. Overall objective of the Japanese management is to create a trust between employee and management, which is one of the keys to employee entrepreneurship and building good relations between them and the management company. It is generally known that the Japanese workers and have large levels of expertise, are worthy and enterprising, and achieved results of the work themselves to share with all of the company. Also, if a company has financial problems, then all means try to avoid layoffs or pay cuts, their idea is "*a company belongs to those who work in it,*" because they usually have lifetime employment. In addition, the Japanese management tend to take the benefit of employees are very interest of shareholders, with literally this implies that separate ownership from control of the company. (Tomanović)

1. A flexible way to doing business and management (there are job descriptions and job creation and manuals for the same);
2. The Japanese management attaches great importance to the exchanges of the values of the courts and information (in this way leads to the quality of information than would be obtained if there were very strict rules and orders);
3. Evaluation of managers (Long term observation of work is made, then after are making conclusions or decisions)
4. Decision-making - when we talk about Japanese management, we will say that the basic characteristics of flexibility and therefore can cause confusion, to avoid misunderstandings created a system of consultation and exchange of information before it reaches the decision whether it is oral or written agreement and consent.

5. Strategy - is primarily concerned with the development and growth, and is given priority over profit.

Japanese management methods

Japan, Inc.

Japan, Inc. is a specific form of the corporation. In the eyes of Japanese corporations is a set of workers, each known as a member (not employee) corporation. The shareholders are a group of wealthy and interested lenders. Like banks, they are simply an additional source of capital seeking to invest in the collective wisdom of life, and corporations. Any major corporation has its own union, which confirms the high level of care for each individual worker.

Kaizen

This method works and is most often compared to the method of brainstorming where all ideas are permitted. Examples of companies that use this method as Canon and Toyota and just study and implementation of the method is performed as follows: all the ideas are copied and printed, and then divide the workers to read and then interviewed the workers and examine their view of where all the suggestions, appreciate comments and suggestions

Theory "Z"

Speaking of Japanese management is necessary to mention the known characteristics of the theory of "Z".

William Ouch (1981) the so-called father. *Theory Z* that is, contrary to the classical theory X and theory Y *Theory Z* attaches great importance to the management but emphasizes the importance of global organizational system. Employee job satisfaction depends not only on management style, but it depends - above all - the whole system.

The essence of *the theory of Z* is, as it attempts to integrate the Japanese and American management practice.

Characteristics of Japanese practices are:

- 1) Lifetime employment (*life-long employment*);
- 2) Collective decision-making;
- 3) Collective responsibility;

- 4) Gradual progression at work;
- 5) Indirect control;
- 6) Non-specialized professional career;
- 7) Care for all people of the company in terms of their personality.

The main features of the practical effects of the U.S. management are:

- 1) Short-term retention of employees (*frequent fluctuation-constant change of jobs*);
- 2) Individual (*self-determination*);
- 3) Individual responsibility;
- 4) Rapid career advancement;
- 5) Control mechanisms are direct;
- 6) Specialized professional career;
- 7) Selective concern for the employees.

Ouch creator of the theory called Theory Z, where there is a merger of U.S. and Japanese practices. Well according to the characteristics of this theory were the following:

1. long-term employment;
2. collective decision-making;
3. individual responsibility;
4. a system of gradual advancement of employees;
5. moderately specialized professional career;
6. indirect mechanism of control;
7. Concern for all employees, including their families. (Ouch, 1982)

Kanban

A system in which there is a constant supply of continuous components, parts and supplies, so that workers have what they need where they need when they need to work.

The word Kanban or Kan-Kansas means "*card*" in Japanese, while the word "ban" means "*signal*". Thus, translation of Kanban was the word "*card signal or signal-cards*".

For the Kanban system is often called safe production - a sure success.

Kanban is a method of handling a range of components, or that is flexible and depends on the needs of the manufacturing process. Moto Kanban system is: "Products today what you sold today, and

Use by the Kanban system is a basis to determine the signal supply products sales and to maintain a level of inventories.

The Kanban system was found to be self-regulating subsystems. Procurement is based on the principle of partial serviceability, where the independent stand and it is not centralized management of material flows. (Mihajlović, Živković, Štrbac, Jovanović, & Živković, 2006)

If the Kanban system is viewed as a supermarket, for example: small stock of each product if you have sold the amount of different types of products, the system works as follows: when we see that the product is removed from the shelves, comes to sending a message which contains a requirement that must occur replace with new items. This kind of supermarket that we implemented in any type of storage, where should the issue definition of the types of products should also come to replace with a new type of product or raw materials depending on what kind of storage does, but here may also occur number of problems such as: if we have a case that we are on the warehouses little further away then the system operates on the principle of delivery within a day or once a day to the central warehouse.

Conclusion

To conclude that in the last fifteen years, Japanese management is heavily influenced by the West with an emphasis that is placed on the United States. What happened and why it all happens, invent an answer when we return to the past in the last half a century, when we notice that there is a strong internationalization of Japanese society during this period. When we pay attention to the economy, and we come to a multitude of changes in particular viewed from a financial standpoint, there is a weakening of trade unions and one advantage of innovation and education became more accessible to poorer sections of society.

Bibliography

Baroš, Ž. (2009). *Preduzetnički menadžment*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron.

Gritzner, C. F. (2004). *Japan*. Chelsea House Publishers.

Mihajlović, I., Živković, Ž., Štrbac, N., Jovanović, A., & Živković, D. (2006). JIT u nabavci i optimalna veličina proizvodne serije. *Majska konferencija o strategijskom menadžmentu*. Jagodina, Srbija.

Ouch, W. (1982). *Theory Z*. New York: Avon.

Pašalić, N. *Menadžment u zemlji izlazećeg sunca*. Retrieved 04 28, 2010, from E-kapija: http://www.ekapija.com/dokumenti/Menadzment_japan_160108.pdf

*Milena Popović**

*Marija Kuzmanović**

* University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences; Jove Ilića 154, Belgrade, Serbia;
Tel:+381113950863; milena.popovic@fon.bg.ac.rs

* University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences; Jove Ilića 154, Belgrade, Serbia;
Tel.+381113950863; marija.kuzmanovic@fon.bg.ac.rs

**KEY COMPETENCES OF EMPLOYMENT CANDIDATES AS A PRIMARY
CRITERION FOR RECRUITMENT**

Abstract:

A flexible and dynamic labor market is a reflection of modern business, and the employees are the key to success for any company. Therefore, the companies that recognize this fact and manage to select and retain quality staff are more likely to achieve competitive advantage. To choose good quality staff means to organize the recruitment process properly and to select the candidates capable of being efficient and loyal to the company. Recruitment is the process which includes a number of professional procedures with the aim of identifying and hiring the most qualified candidates. In the recruitment process, candidates' competences have a vital role.

There are a number of papers devoted both to concepts of competence and to various models of the key competencies. Defining these models is developed with the aim to identify a number of efficient individuals who will become a part of a company and achieve both their goals and the goals of the company. The competencies which a candidate needs to have are most often divided in two groups: those which are essential and which a candidate needs to have in order to do the job properly, and those which a candidate needs to have in order to be as successful as possible on the job. The objective of this paper is to determine the list of key competencies.

Key words: *key competencies, recruitment, selection, models of key competencies*

JEL classification: O15

1. Introduction

The success of any company is directly linked to their employees who embody that company. Therefore, it is the personnel decisions that have most long-lasting impact on work and business of companies. Those companies that are better equipped to select and retain quality employees will achieve competitive market advantage, thanks to that. Better quality should be reflected both in the manner of conducting of recruitment and selection,

* University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences; Jove Ilića 154, Belgrade, Serbia;
Tel.+381113950863; milan@fon.bg.ac.rs

and in the end result that is reflected in the choice of quality employees, successful in their future work and loyal to the company.

Selection is the choice of job candidates from a previously generated applicant pool in way that will meet management goals and objective as well as current legal requirements (Catano, Wiesner, Hackett and Methot, 2005). Based on what is required of him/her, and what are the skills and abilities that would be desirable for each candidate, he/she will make an effort to meet the needs of his/her employer.

Occurrence the concept of competences, the last twenty years, takes numerous attempts to define the term, the development of various models, and in the practice increasing of the application. It is developed with the intention of defining the effective number of individuals who will join the company and how to achieve their goals. Therefore, the first model of competences gave Boyatzis (1994), aimed at identifying the characteristics of superior managers.

According to Dalton (1997), a competency model describes “motives, traits, and so forth as a set of desired behaviors for a particular job position or level”. As such, a competency model is an “occupational profile” typically developed for individual occupations but also extensible to occupational groups (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory and Gowing, 2002). Competency models are used to tie job specifications to the organisational strategy; the competencies then function as a common language (Lievens, Sanchez and De Corte, 2004) which is used to identify the critical success factors driving performance in organisations (Delamare Le Deist and Winterton, 2004).

In the conditions of unemployment and high pressure to rationalize production, as a result of increased competition causing an increase in labor productivity, it is crucial to hire the best people for the company. In other words, technological and organizational changes lead to an increased need for staff equipped with higher and better skills (Borghans, Green and Mayhew, 2001; Elias and McKnight 2001; Green, Ashton and Felstead, 2001; Stasz, 2001) which is primarily achieved through education and training (Borghans et al., 2001).

For an organization to respond to the demands of the modern age, it is necessary to perform quality and efficient recruitment, selecting the right people for the job, and efficiently using human resources, motivating employees, eliminating the leaves, introducing fair remuneration and promotion systems, and making decisions based on current information. Expert recruitment and orientation of employees enables assigning the employees on the basis of their skills, attitudes and work motivation.

Although there is no direct and linear relationship between the recruitment of personnel and organizational efficiency and performance, it is reasonable to assume that improved personnel selection will result in better performance (Kurtz and Bartram, 2002). In addition to potential benefits directly related to a good recruitment, there are lower costs of poor selection of candidates, as well as the risk of rejection of good candidates who can be hired by competitors (Robertson, Callinan and Bartram, 2002).

The question is what are the capabilities and skills and competencies, which a candidate should possess so he could be chosen. In addition, there is other potential problem also, that candidate's wishes and potentials sometimes are not aligned with demands of those who do the hiring.

2. Clustering competences

In response to the above question, numerous studies have been conducted. In terms of qualities and skills a candidate should possess (using notions of many authors) two types of competencies: field-specific competencies and generic competencies. Generic competencies can be defined as the combination of learning, analytical and problem-solving abilities applicable in various domains (Heijke, Meng and Ris, 2003). Several studies investigated the role of key competencies for the labor market (Borghans et al., 2001; Stasz, 2001; Heijke et al., 2003). Some emphasize the role of field-specific competencies on labor market outcomes (Mane, 1999) while others stress the importance of generic competencies (Stasz, 2001).

According to Ruetzler et al. (2010), there are six criteria to evaluate a candidate: academic grade point average (GPA), interpersonal skills, interview preparedness, the ability to work with others, alignment with organizational culture, and work experience.

Academic grade point average. Since a student's primary "job" is to study academic materials, a student's GPA is often seen as the equivalent of an employer's performance evaluation. The use of the GPA as a selection variable is controversial; however, when a job candidate has limited work experience, the GPA provides an apparently objective criterion to which recruiters can turn in screening applicants and establishing a candidate's potential (Kuncel, Hezlett and Ones, 2004). Although some studies suggest that overall GPA is not considered to be an important selection criterion (Baker and McGregor, 2000; Guo, Adams and Price, 2009; McKinney, Carlson, Mecham, D'Angelo and Connerley, 2003), there is support elsewhere for the proposition that GPA is

used as a selection tool and may well be important when identifying a set of candidates to be interviewed (Roth and Bobko, 2000). Additionally, Baker and McGregor (2000) found that, even though the value of the GPA varied among the five groups examined in their study, all groups maintained that GPA should be included in candidate analysis.

Interpersonal Skills, which include listening as well as oral and written communication abilities, are widely identified across the literature as important competencies. Interpersonal skills—sometimes referred to generically as communication skills—have been ranked among the five most important skills for entry-level managers by hospitality industry leaders (Chung-Herrera, Enz and Lankau, 2003; Fjelstul, 2007; Mayo and Thomas-Haysbert, 2005; Tesone & Ricci, 2005). In fact, Mayo and Thomas-Haysbert (2005) discovered that hospitality professionals ranked interpersonal skills as the most important competencies for hospitality graduates. In studies comparing the perceptions of students, faculty, and industry representatives, communications skills have held strong as an important skill across all groups (Baker and Harris, 2000; Baker and McGregor, 2000).

Interview Preparedness. Little research exists that directly examines the preparedness of a candidate for an interview or the impact of such preparation on job offers. A recent study addresses the effects of preparation for interviews that involves faculty members conducting mock interviews so that candidates can “rehearse” performing in the interview setting, concluding that mock interviews lead to increased confidence and enhanced interviewing skills (Hansen, Oliphant, Oliphant and Hansen, 2009).

Ability to Work with Others. Having the ability to work with others involves being able to work as a team member as opposed to behaving as an individual who prefers to work alone or does not like to help others. Being team-oriented is a highly valued trait in the most industries. Tesone and Ricci (2005) found that the ability to work as part of a team was the number one skill identified by industry practitioners. In Fjelstul’s (2007) research, teamwork ranked as the second most important skill. Baker and Harris (2000) discovered that students who specialize in technology or information systems felt that the ability to work with others was one of the two most important traits in the eyes of recruiters. Other research has addressed closely related personality traits, such as having a sense of humor, without using the term “teamwork,” in attempting to identify the foundation for a team-oriented attitude (Guo et al., 2009).

Alignment with Organizational Culture and mission occurs when a candidate’s values and beliefs are consistent with those espoused in the organization’s internal literature, such as its mission statement. An employee’s “emotional commitment” and

sense of identity with a company lead to greater employee and firm performance (Hemp, 2002). A meta-analysis conducted by Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson (2005) found that person-organization (PO) fit, the compatibility between a person and an organization, correlated significantly with the intent to hire and with actual job offers.

Work experience, like GPA, is another controversial selection variable. In fact, when work experience is stronger, GPA is less likely to be a factor in screening applicants (Rynes, Orlitzky and Bretz, 1997). Most students see themselves as having work experience through internships or practicums; industry does not necessarily perceive that exposure as ideal, however, since it is typically operational and managerial. Industry tends to consider students to be “overqualified but under-experienced” (Raybould and Wilkins, 2005). Nevertheless, empirical research has suggested the importance of combining both hospitality education and work experience for hiring entry-level managers and for future success in the industry (Guo et al, 2009).

Vormann (2008) in his doctorate provides an overview of the aforementioned competency facets and the skills, abilities, and attributes that represent them. Based on Boettger (2004); Hufnagl (2002); Lenzen (1998) he compiled competency grid (Table 1).

Table 1. Competency grid (Vormann, 2008)

Subject	Social	Personal	Method	Entrepreneurial
Education	Communication skills	Learning aptitude	Decisiveness	Strategic thinking
Work experience	Cooperativeness	Flexibility	Ability to abstract	Responsibility
Specialized skills	Ability to work in teams	Mobility	Organizing skills	Identification with the firm
Foreign languages	Empathy	Charisma	Problem-solving skills	
		Analytical skills	Analytical skills	
		Creativity	Autonomy	

According to Sonntag and Schmidt-Rathjens (2004) as well as Sonntag (1999), four clusters are predominantly used in the German HR context: (1) subject, (2) social, (3) method, and (4) personal competencies. This framework has also been taken up by the Cassel Competence Grid (CCG, cf. Kauffeld and Grote, 2000; Kauffeld, 2006) as well as by other authors (e.g. Hufnagl, 2002).

For the analysis of the impact that applicant competencies exert on the selection decision, these four clusters are supplemented by a fifth cluster which is particularly salient in emerging organisations (entrepreneurial competency).

Subject competency-sometimes called professional, functional or technical competency (Delamare Le Deist and Winterton, 2005; Berge, de Verneil, Berge, Davis and Smith, 2002; Kauffeld, 2006) - can be obtained by education and professional experience. Its possession of technical knowledge and the ability to use it appropriately.

Social competency, sometimes also labelled interpersonal competency or social intelligence, is the ability to interact with other people cooperatively and to communicate properly (Baron and Markman, 2003). According to Meichenbaum and Butler (1981), it comprises overt behaviours, cognitive processes, and cognitive structures. Socially competent people are able to seize thoughts, emotions, and attitudes of other people, to be empathic, and to adequately communicate in different situations.

Method competency is related to cognitive competency and comprises the ability to think and act in an insightful and problem-solving way (Delamare Le Deist and Winterton, 2005). It is the knowledge of what to do when and includes the disposition to find adequate ways for resolving complex problems and situations and to use them in a resourceful manner (Sarges, 2000). Furthermore, it comprises the cognition and usage of proper methods of organising, time-management and knowledge-management.

Personal competency, sometimes (Kauffeld, 2006) labelled self-competency, can be understood as the disposition to act considerately and deliberately. It comprises the ability to reflect the own person and behaviour critically and to develop as well as to modify emotions, motives, attitudes, and values (Sarges, 2000). Furthermore it includes the individual's willingness to create conditions in order to grow in the process of work (Kauffeld, 2006).

Entrepreneurial competencies comprise acting efficiently and farsighted as well as thinking strategically and visionary while taking into account the benefits and costs of an undertaking. Bolt-Lee and Foster (2003) refer to them as "broad business perspective

competencies” and include strategic and critical thinking, a strong client focus, and leveraging technology to develop and enhance a broad business perspective.

3. Specification of necessary and desirable competencies of candidates

Step preceding the advertising of open job is the specification of requirements that candidates have to meet. This list of requirements is the criterion based on which candidates are subsequently evaluated and the narrower list of candidates is made, before the final decision.

In essence, the competencies that successful candidate should possess can be divided into those that are necessary, which candidate must possess to be able to adequately perform his/her job, and those that are desirable to be successful in his/her job.

The mere specification includes a description of the necessary requirements:

- knowledge (education, qualifications, training, work experience)
- skills (practical skills acquired through learning and practice)
- potentials (capacity for further development of a person, including the ability to acquire new knowledge and skills)
- traits and competencies (communication skills, conviviality, organizing skills, ambitiousness, analytical skills, systematic thinking, creativity, perseverance, courtesy, meticulousness, dedication, precision, independence).

The list could be completed with previous success rate of candidates, for example, during training or during labor (the recommendations of previous employers or work performance review if there was performance evaluation system at previous employer).

However, not all competency clusters might be of the same importance to a selection decision.

4. Evaluation of success in the future job as an important selection criterion

Job analysis based on competencies is one of the latest trends in job analysis. This type of analysis describes a job by means of knowledge and skills. In addition, in order to select the right person for a job, it is important to bear in mind how successful this person would be, which is opposed to traditional job descriptions through duties and responsibilities. Therefore, apart from the necessary knowledge and skills required for a job, it is important

to consider the candidates' motivation, or what they find important at work and whether the company is able to offer this through the work they would do, the reward system (bonuses, benefits...) and the organizational culture of the company. Namely, a common mistake is that by hiring a highly intelligent person who has demonstrated the highest level of skills and knowledge, this person is expected to automatically show maximum success at work. Quite the opposite can happen – such persons, if they do not find the work sufficiently challenging and interesting in accordance with their knowledge and skills, show poor performance at work or may even be counterproductive.

Furthermore, the successful candidate should share similar values and beliefs with their future colleagues and complement them regarding personal quality and characteristics. Also, it would be desirable for the personality of the person selected, his/her values and beliefs and culture and the values of the company to coincide in order to avoid a situation that requires the new employee to perform tasks that he or she essentially disagrees with or disagrees with the way they are conducted and how business of the company is run in general. Namely, if there is no agreement regarding these matters, it will result in job dissatisfaction, reduced unity of the team, under-performance at work and high staff turnover or frequent changes of staff. Therefore, the job advertisement should include, in addition to the employer's requirements, what the employer offers to the applicant as a future employee, so that the candidate could assess whether this is the right company and the right job for him or her.

5. Disputable selection criteria

A selection criterion which cannot be justified by work requirements is disputable. In practice, the most frequent disputable criteria are gender, age (younger candidates are preferred, usually up to 35 years of age), and the candidate's appearance, when candidates are shortlisted based on their photographs.

Although there are situations where candidate's gender, age and appearance are important for success on the job, this is usually not the case. For example, previous work experience can be a relevant criterion in candidate selection, but is limiting to a large number of quality candidates who may not have previous work experience, but have the necessary potential and informally acquired knowledge which can enable them to quickly manage the work; especially if there is an experienced person in the company who could introduce them to the job. Therefore, if we are not hiring a person for a higher position,

previous work experience can be a disputable selection criterion if it is compulsory condition.

In any case, if any of the criteria is disputable, it is necessary to consider whether listing this condition is indispensable or consider rephrasing it so it would not be misinterpreted as discrimination. If the company values their image, they will have to assure that candidates do not see them as a discriminatory employer, since this indicates a lower level of professionalism, which can deter high quality candidates, and start a negative reputation with the general public.

6. Conclusion

A flexible and dynamic labor market is a reflection of modern business. Strong competition on the labor market means a free and fast stream of human resources and therefore gives vitality to the local economy and enables it to efficiently adapt to the world market. A perfectly competitive labor market means a large number of candidates looking for work, as well as a large number of employers looking for the perfect employee.

Candidates looking for work often ask themselves: what to do in order to find the right job, how to stand out in the cruel everyday of the modern market and get the most suitable job position, i.e. what are the skills and competencies they need in order to adapt to the specific needs and requirements of the employer. The same question is asked by thousands of companies who, in search of good staff, want to meet their own needs and find their position on the world market.

Competency models are a viable tool that can be utilized to prepare the current and future workforce and retain skilled incumbent workers to meet the job requirements and other needs of employers. Furthermore, for career exploration and development purposes and during times of job change, whether by choice or due to market changes, competency models are an assistive device for individuals to focus on their current competencies and refocus or enhance their competencies as necessary. With the knowledge and use of the information contained within a competency model and awareness of their individual competency strengths and weaknesses, individuals may manage their future job or career success, navigate their current chosen career pathway, or apply the information to examine new career opportunities, considering the utilization of transferable competencies.

Focusing on key competencies of candidates in the recruitment process can potentially cut recruitment costs, improve the process of reviewing thousands of resumes

and conducting hundreds of interviews, and can enable managers to focus on a smaller number of efficient candidates. On the other hand, the candidates can focus on specific techniques of acquiring skills and competencies. Ideally, all affected parties should be involved in their development. Teachers, candidates and representatives from the industry and workforce support quality assurance processes.

References

- Baker, W.M. and Harris, A. 2000. *Empirically assessing students' perceptions of the importance of student characteristics*. Journal of Information Systems Education, 11 (1-2), 41-46.
- Baker, W.M., and McGregor, C.C. 2000. *Empirically assessing the importance of characteristics of accounting students*. Journal of Education for Business, 75(3), 149-157.
- Baron, R.A. and Markman, G.D. 2003. *Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success*. Journal of Business Venturing, 18(1), 41-60.
- Berge, Z., de Verneil, M., Berge, N., Davis, L. and Smith, D. 2002. *The increasing scope of training and development competency. Benchmarking*. An International Journal 9(1), 43-61.
- Boettger, A. 2004. *Assessment-Center: Ein Arbeitshandbuch*. Renningen: Expert-Verlag.
- Bolt-Lee, C. and Foster, S.D. 2003. *The core competency framework: A new element in the continuing call for accounting education change in the United States*. Accounting Education 12 (1), 33-47.
- Borghans, L., Green, F., and Mayhew, K. 2001. *Skills Measurement and Economic Analysis: An Introduction*. Oxford Economic Papers, 53(3), 375-384.
- Boyatzis, R. 1994. *Rendering unto competence the things that are competent*. American Psychologist, 49(1), 64-66.
- Catano, V., Wiesner, W., Hackett, R., and Methot, L. 2005. *Recruitment and selection in Canada*, 3rd Edition. Toronto, ON: Thomson Nelson.
- Chung-Herrera, B.G., Enz, C.A., and Lankau, M.J. 2003. *Grooming future hospitality leaders: A competencies model*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44(3), 17-25.
- Dalton, M. 1997. *Are Competency Models a Waste?* Training and Development, 51(10), 46-50.
- Delamare Le Deist, F. and Winterton, J. 2005. *What is competence?* Human Resource Development International 8 (1), 27-46.
- Delamare Le Deist, F., and Winterton, J. 2004. *What is competence and does it matter?* Fifth Conference on HRD Research and Practice: International Comparative and Cross Cultural Dimensions of HRD, Limerick, 27-28 May.
- Elias, P., and McKnight, A. 2001. *Skill measurement in official statistics: recent developments in the UK and the rest of Europe*. Oxford Economic Papers, 3, 508-540.
- Fjelstul, J. 2007. *Competencies and opportunities for entry-level golf and club management careers: perceptions from the industry*. Journal of Hospitality & Tourism Education, 19(3), 32-38.
- Green, F., Ashton, D., and Felstead, A. 2001. *Estimating the determinants of supply of computing, problem-solving, communication, social, and teamworking skills*. Oxford Economic Papers, 3, 406-433.
- Guo, L., Adams, C.R., and Price, M.A. 2009. *Factors influencing hospitality recruiters hiring decisions in college recruiting*. Paper presented at I-CHRIE conference, San Francisco.
- Hansen, K., Oliphant, G.C., Oliphant, B.J., and Hansen, R.S. 2009. *Best practices in preparing for mock interviews*. Business Communication Quarterly, 72(3), 318-327.
- Heijke, H., Meng, C., and Ris, C. 2003. *Fitting to the Job: The role of generic and vocational competencies in adjustment and performance*. Labour Economics, 10(2), 215-229.
- Hemp, P. 2002. *My week as a room service waiter at the Ritz (HBR at Large reprint RO206B)*. Harvard Business Review, 4-11.

- Hufnagl, H. 2002. *Multimodale Personalauswahl: Die erfolgreiche Alternative zum Assessment-Center. Praktisches Wirtschaftswissen*. Würzburg: LexikaVerlag.
- Kauffeld, S. and Grote, S. 2000. *Kompetenzdiagnose mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster*. Personalführung, 1, 30–37.
- Kauffeld, S. 2006. *Self-directed workgroups and team competence*. Journal of Occupational and Organizational Psychology 79, pp.1–21.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., and Johnson, E.C. 2005. *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. Personnel Psychology, 58, 281-342.
- Kuncel, N.R., Hezlett, S.A., and Ones, D.S. 2004. *Academic performance, career potential, creativity, and job performance: Can one construct predict them all?* Journal of Personality and Social Psychology, 86(1), 148-161.
- Kurz, R., and Bartram, D. 2002. *Competency and individual performance: Modelling the world of work*. In: Robertson et al. (eds.), *Organizational effectiveness*. The role of psychology, Routledge, Chichester England, 227–255.
- Lenzen, A. 1998. *Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikationen: Mitarbeiter optimal fordern*. Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium. Heidelberg: Sauer.
- Lievens, F., Sanchez, J.I., and De Corte, W. 2004. *Easing the Inferential Leap in Competency Modeling: The Effects of Task-related Information and Subject Matter Expertise*. Personnel Psychology, 57, 881-904.
- Mane, F. 1999. *Trends in the payoff to academic and occupation-specific skills: the short and medium run returns to academic and vocational high school courses for non-college-bound students*. Economics of Education Review, 18(4), 417–437.
- Mayo, C.R., and Thomas-Haysbert, C. 2005. *Essential competencies needed by hospitality and tourism management graduates as determined by industry professionals and hospitality educators*. The Consortium Journal, 9(2), 5-17.
- McKinney, A.P., Carlson, K.D., Mecham, R.L., D'Angelo, N.C., and Connerley, M.L. 2003. *Recruiters' use of GPA in initial screening decisions: Higher GPA's don't always make the cut*. Personnel Psychology, 56, 823-845.
- Meichenbaum, D. and Butler, L. 1981. *Toward a conceptual model of social competence*. In: J.D. Wine and M.D. Smye (Eds.), *Social competence*. New York: Guilford Press, pp.36-60.
- Raybould, M. and Wilkins, H. 2005. *Over-qualified and under-experienced: Turning graduates into hospitality managers*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7(2/3), 203-216.
- Robertson, I. T., Bartram, D., and Callinan, M. 2002. *Personnel selection and assessment*. In: P. Warr (Ed.), *Psychology at work*. London: Penguin Books, 5th edition, ch 5, 100–152.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. and Gowing, M. K. 2002. *Developing competency models to promote integrated human resource practices*. Human Resource Management 41(3), 309–324.
- Roth, P.L., and Bobko, P. 2000. *College grade point average as a personnel selection device: Ethnic group differences and potential adverse impact*. Journal of Applied Psychology, 85(3), 399-406.
- Rynes, S.L., Orlitzky, M.O. and Bretz, R.D. 1997. *Experienced hiring versus college recruiting: Practices and emerging trends*. Personnel Psychology, 50, 309-339.
- Sarges, W. 2000. *Fragebogen zur Messung der Arbeitsmotivation: "AVEM"-arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster von Schaarschmidt/Fischer (1996)*. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 44 (1), 38–44.
- Sonntag, K. 1999. *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

- Sonntag, K. and Schmidt-Rathjens, C. 2004. *Kompetenz modelle – Erfolgs-faktoren im HR-Management? Einstrategie-und evidenzbasierter Ansatz der Kompetenzmodellierung*. *Personalführung*, 10, 18–24.
- Stasz, C. 2001. *Assessing skills for work: Two perspectives*. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 385–405.
- Tesone, D., and Ricci, P. 2005. *Job competency expectations for hospitality and tourism employees: Perceptions of educational preparation*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 53-64.
- Vormann, C. C., 2008. *Decision making in personnel selection: A policy-capturing analysis in emerging German IT-firms*.

*Srđan Babić**

*Tatjana Cvetkovski**

* IDEA d.o.o. Autoput za Zagreb 11/a, 11000 Beograd, Srbija; Telefon: 011/2202-610;
E-mail: srdjan.babic@idea.rs

* Graduate school of Business Studies; Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia; Phone: 011/220-30-40;
E-mail: tcvetkovski@megatrend.edu.rs

RECRUITMENT AND SELECTION OF CANDIDATES IN SERVICE OF EMPLOYER BRANDING

Abstract:

Although branding is a term usually associated with marketing, employer branding is much more to do with the Department of Human Resources. Employer branding is a relatively new idea, but it is something that becomes inevitable with globalization and the strengthening of competitiveness between companies. It is also one of the solutions for the lack of talent.

This paper aims to determine importance of employer branding in the process of recruiting and selecting candidates for vacant positions, as well as to find how companies can the recruitment and later selection use to develop its brand as an employer. As the primary methods will be use analysis, synthesis, induction, deduction, analogy. The researches carried out in Serbia connected with motives for choosing an employer will be take into account, as well an example of connection between the recruitment, selection and branding in the company IDEA Ltd. considering that the author is director of human resources in the mentioned company. The slogan of the company which is in the service of an employer branding is "IDEA-I route to work." The company wants to position itself in the minds of young people, the unemployed in the labor market as well as the employees as „employer of choice". In 2009. IDEA was chosen as the best employer of December, while on the list of most desirable employers in Serbia for 2011 (survey conducted by the Career Days) it was among the top twenty.

For companies it is important to know what candidates valued, so they can work on building the image of the most desirable employer, but it's also important what they do internally to be the best employer as well. An employer who is the preferred from the side of the candidate as good for the job, will has for the same candidate to be the best for the job when they start to work in the company, in order to justify their confidence and maintain his reputation.

* Graduate school of Business Studies; Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia; Phone: 011/220-31-50; E-mail: alangovic@megatrend.edu.rs

Sažetak:

Iako je brendiranje termin koji se uglavnom povezuje sa marketingom, brendiranje poslodavca ima mnogo više veze sa odeljenjem za ljudske resurse. Brendiranje poslodavca je relativno nova ideja, ali je nešto što postaje neminovnost sa globalizacijom i jačanjem konkurentnosti između kompanija. To je takođe jedno od rešenja za rešavanje problema nedostatka talenata.

Ovaj rad ima za cilj da utvrdi koliko je brendiranje poslodavca važno u procesu regrutovanja i selekcije kandidata za upražnjena radna mesta, kao i kako kompanije mogu proces regrutovanja i kasnije selekcije koristiti u cilju razvoju svog brenda kao poslodavca. Kao osnovne metode biće korišćene analiza, sinteza, indukcija, dedukcija, analogija. U obzir će biti uzeta istraživanja vršena u Srbiji u vezi sa motivima prilikom odabira poslodavca, kao i primer veze između regrutovanja, selekcije i brendiranja u kompaniji IDEA d.o.o. s obzirom da je glavni autor rada, direktor odeljenja za ljudske resurse u navedenoj kompaniji. Slogan ove kompanije koji je u službi brendiranja poslodavca glasi „IDEA-lan put do posla”. Kompanija želi da se pozicionira u svesti mladih ljudi, nezaposelnih na tržištu rada ali i zaposlenih kao „izabrani poslodavac”. U 2009. godini IDEA je izabrana za najboljeg poslodavca meseca decembra, dok je na listi najpoželjnijeg poslodavca u Srbiji za 2011. godinu (istraživanje sprovedeno od strane Career Days) bila među 20 najpoželjnijih.

Za kompanije je važno da znaju šta je ono šta kandidati vrednuju, kako bi mogle da rade na izgradnji imidža najpoželjnijeg poslodavca, ali isto tako je važno i šta rade interno kako bi istovremeno bile i najbolji poslodavac. Jer poslodavac koji je kod kandidata za posao poželjan, moraće kod tih istih kandidata da bude najbolji za posao kada krenu da rade u toj kompaniji, kako bi opravdao njihovo poverenje i zadržao svoju reputaciju.

Key words: recruitment, selection, branding, employer

JEL classification: J21

1. Uvod

Za savremena kompanije je izuzetno važno kakve zaposlene imaju, u smislu njihovih kapaciteta i interesovanja.

Imidž dobrog poslodavca (poslodavca od izbora) je od suštinskog značaja za privlačenje kandidata ali i za dalje zadržavanje ključnih ljudi u kompaniji. Zaposleni dobijaju centralnu ulogu u brendiranju poslodavca, s obzirom da oni imaju informacije o kompaniji i najbolje znaju kako izgleda raditi u njoj.

Odogovornost za brendiranje poslodavca je podeljena između HR odeljenja i odeljenja marketinga, ali je usko povezana i sa svim ostali odeljenjima u kompaniji.

Primer uticaja regrutovanja i selekcije na brendiranje u ovom radu vezan je za kompaniju IDEA d.o.o. Odeljenje ljudskih resursa pokrenulo je mnoge projekte, međutim izgradnja dobre reputacije kao poslodavca nije poseban projekat, on se prožima kroz mnoge druge projekte, to je proces koji se mora sprovoditi promišljeno i to je proces koji traje.

2. Pojam employer branding –a

Svaki brend poseduje fizičku i apstraktnu komponentu

(<http://manzana.rs/STA%20JE%20BREND.pdf>):

- Fizičku komponentu brenda čini ime, znak, simbol, dizajn ili kombinacija svih ovih stvari koje daju identitet nekoj robi ili usluzi na taj način da ih razlikuju od njihove konkurencije.
- Apstraktna komponenta brenda stvara mnogo suptilniju razliku između njega i njegove konkurencije jer podrazumeva sve one informacije i asocijacije koje nam se javljaju u glavi pri pomisli na neki brend, sve emocije i čak fizičke nadražaje koje možemo da osetimo kada razmišljamo o nekom brendu.

Brend mogu biti proizvodi, usluge, osobe, gradovi, sve ono o čemu kada razmišljamo to ne povezujemo samo sa fizičkim karakteristikama, već i sa određenim emocijama.

Brendiranje poslodavca je relativno nova ideja. U osnovi, primena principa brendiranja na upravljanje ljudskim resursima, naziva se brendiranje poslodavca (“employer branding”). U pitanju je skup aktivnosti organizacije koje se sprovode sa željom da se prenesu zaposlenima i potencijalnim kandidatima informacija da je to dobro mesto za rad.

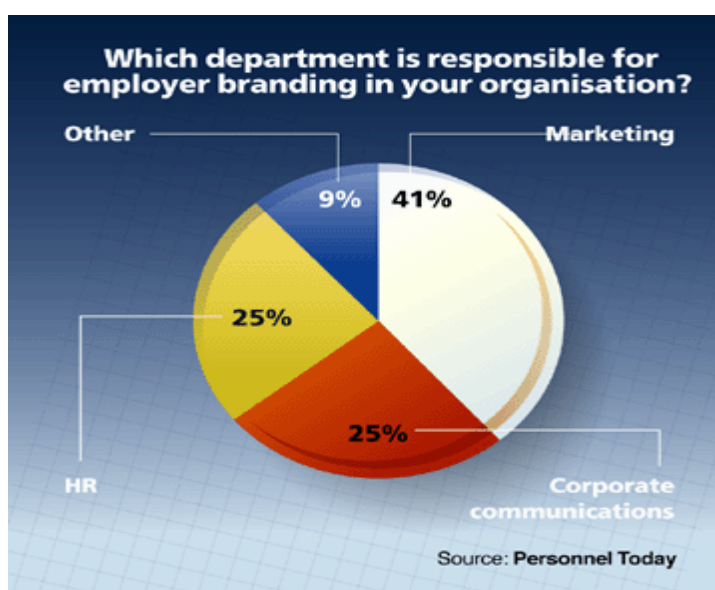
Poslodavac kao brend je zapravo viđenje organizacije kao sjajnog mesta za rad od strane njenih zaposlenih, potencijalnih kandidata i ključnih stejkholdera. Kompanije brendiraju sebe kao poslodavca na isti način kao što brendiraju i svoje proizvode i usluge, kako bi stekle više lojalnih kupaca.

3. Employer branding kroz regrutovanje i selekciju kandidata

Promene koje utiču na poslovanje kompanija menjaju i ulogu odeljenja za upravljanje ljudskim resursima. Od službe ljudskih resursa će se tražiti kompetencije u pronalaženju i zadržavanju talenata i upravljanje različitim vidovima zapošljavanja po ugovoru. Zaposleni u ovoj službi će pomagati organizaciji da shvati trendove na tržištu rada kako bi mogla da donese prave odluke. S obzirom da će od strateškog značaja postati potraga za talentima, direktori odeljenja za upravljanje resursima će se nalaziti na čelu vodećih globalnih korporacija (Cvetkovski, Langović-Milićević, Cvetkovska Ocokoljić, 2010):

Kada se posmatra odgovornost za employer branding u organizaciji, među poslodavcima je ona različito definisana. U najvećem broju slučajeva dodeljena je službi marketinga.

Međutim, regrutovanje ostaje u domenu službe ljudskih resursa, a broj zaposlenih u ovoj službi u organizacijama je u porastu.



Slika 2: Odeljenje odgovorno za employer branding

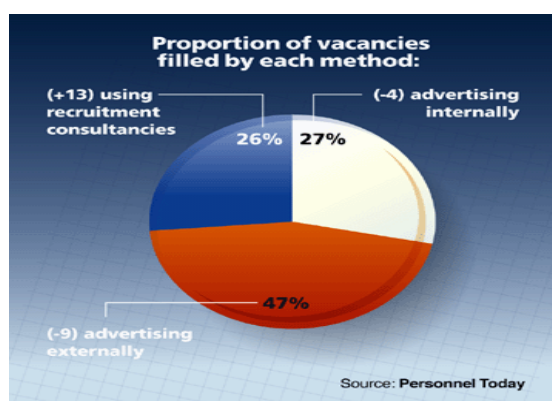
(<http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html>)

Ukoliko se vratimo u okvire radnog ili operativnog okruženja, može se videti koje korake organizacije preduzimaju kako bi došle do željenih ljudskih resursa.

Najčešći kanali za privlačenje odnosno eksterno regrutovanje kandidata su:

- Agencije za zapošljavanje,
- Oglasi u novinama i časopisima,
- Druge vrste oglasa (TV, radio, letci...),
- Internet,
- Saradnja sa školama i fakultetima,
- Head-hunting agencije,
- Dani otvorenih vrata, prisustvo na sajmovima zapošljavanja i danima karijere (career days),
- Ciljane poruke (sms, mailovi, Facebook) itd.

Proporcionalno učešće upražnjenih pozicija koje su popunjene internim i eksternim oglašavanjem u organizacijama je u opadanju. Međutim, najveće promene u procesu regrutovanja doneo je Internet.



Slika 3: Načini popunjavanja upražnjenih radnih mesta

(<http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html>)

Kroz promotivni materijal, oglase i brošure, izgled štandova na sajmovima i slične aktivnosti, organizacije jednim delom kreiraju imidž među nezaposlenima na tržištu rada i među studentima.

Kompanije danas rad na brendiranju poslodavca posmatraju kao tekuću aktivnost. Čak 63% ispitanika u anketi Univerzuma sprovedenoj 2011. godine među poslodavcima employer branding posmatra kao dugoročan i strateški proces, dok se samo 37% njih fokusira na kratkoročne potrebe i dnevne aktivnosti. Najveći broj poslodavaca je siguran da će im brendiranje poslodavca pomoći u privlačenju talenata i da će dati pozitivan doprinos njihovom poslovanju.

Poslodavci smatraju da će im employer branding pomoći da:

- Povećaju sposobnost da dođu do pravih talenata,
- Definišu osobine i tip ljudi koji će se sa spektra kulture uklopiti u one vrednosti koje organizacija želi da zadrži i promoviše,
- Obezbede veće angažovanje zaposlenih i povećaju grupne performance,
- Povećaju znanje o tržištu talenata,
- Budu jedinstvene i postojane u komunikaciji (interno i eksterno) itd.

Kompanije koje imaju stalne potrebe za regrutovanjem employer branding posmatraju kao značajnu komponentu opšte korporativne strategije. Međutim, neke uspevaju da izgrade imidž atraktivnog poslodavca sa dobrom reputacijom, dok se druge i dalje bore.

4. Najčešći komunikacioni kanali za regrutovanje svršenih studenata i absolvenata

U Univerzumovoj anketi, studenti su kao top 5 komunikacijskih kanala koje preferiraju pri regrutovanju naveli:

1. Sajmove karijere (41%),
2. Studentsku praksu (31%),
3. Website kompanije (26%),
4. Prijatelje i porodicu (20%),
5. Kolege studente (20%).

Međutim, praksa pokazuje nešto drugačiju situaciju. Kanali koje studenti završnih godina i absolventi realno koriste kako bi saznali više o idealnom poslodavcu su:

- Website kompanije (30%),
- Sajmovi karijere (28%),
- Oglasi u privatnim medijima (28%),
- Članke u novinama I časopisima (24%)
- Oglasi na Internetu (24%).

Studenti su najpre pitani preko kojih kanala bi voleli da saznaju nešto više o idealnom poslodavcu, a zatim kako su realno došli do informacija tj. saznali nešto više o svom idealnom poslodavcu.

U Srbiji je sprovedeno istraživanje o najpoželjnijem poslodavcu za 2011. godinu, nastalo na inicijativu organizacionog tima Career Days, u saradnji sa GFK i uz podršku Synovate-a u analizi dobijenih podatak. Sprovedena anketa je pokazala da Internet nadmašuje uveliko sve ostale izvore informacija, dok značajno raste i učešće Career Days-a i ličnog kontakta kao izvora informacija o mogućnostima zapošljavanja.

Kada se posmatraju osnovni motivi prilikom izbora kompanije, na ubedljivom prvom mestu je plata, iako ispitanici prilično veliki značaj pridaju prilikama za obrazovanje što ukazuje na to da shvataju da će im znanje obezbediti trajnu konkurentsku prednost.

Imajući sve ovo u void, kompanija IDEA je svoj process regrutovanja i selekcije uskladila sa aktuelnim trendovima.

5. REGRUTOVANJE I SELEKCIJA KANDIDATA U KOMPANIJI IDEA d.o.o.

Idea d.o.o. je kompanija u kojoj radi preko 4000 zaposlenih i ona daje širok spektar mogućnosti za zapošljavanje ljudi svih obrazovnih nivoa, kao i veliku perspektivu za usavršavanje i napredovanje.

5.1. Osnovne informacije o kompaniji IDEA d.o.o.

Kompanija IDEA osnovana je 1992. godine u Beogradu najpre kao veletrgovina, a od 2005. godine postaje deo velikog koncerna Agrokor. Od tada kompanije počinje da širi svoje poslovanje i u segment maloprodaje. Danas IDEA u svom sastavu ima 155 maloprodajnih objekata širom Srbije i 7 veleprodajnih centara u Beogradu, Nišu, Leskovcu, Čačku, Novom Sadu i Subotici.

IDEA i dalje intenzivno širi svoju maloprodajnu mrežu, po čemu se 2010. godina posebno ističe, jer je mreža prodavnica povećana za preko 30 novih maloprodajnih objekata. U svojim prodavnicama svakodnevno uslužuje više od 150.000 kupaca pružajući im vrhunsku uslugu i zadovoljstvo kupovine, pažljivo izabran asortiman kvalitetnih proizvoda s naglaskom na sveže, zdravo i domaće (http://poslovi.infostud.com/predstavljamo/profil-poslodavca/231/Idea_d.oo).

Tokom svog poslovanja IDEA kontinuirano ulaže u unapređenje svih procesa. Međutim, ona i dalje razvija biznis veleprodaje iz kojeg je potekla opslužujući više od 10.000 kupaca, među kojima su samostalne trgovinske radnje i ugostiteljski objekti širom Srbije.

Služba ljudskih resursa kontinuirano prati razvoj poslovanja, podržava tržišnu orijentaciju i potrebe, uključena je i u kreiranje dugoročnih poslovnih strategija i politike.

5.2. Rekrutovanje kandidata u IDEA d.o.o.

Politika selekcije i zapošljavanja je brižljivo razrađena i zasniva se na korišćenju adekvatnih i validnih metoda za procenjivanje sposobnosti i potencijala svakog kandidata za određeno radno mesto. Unutar kompanije velika pažnja se posvećuje ličnom razvoju zaposlenih, a osnovni preduslov u procesu selekcije je da su kandidati sposobni i voljni da odgovore na zahteve i dinamiku poslovanja, spremni na predan rad i učenje.

Razrađena procedura selekcije, pored intervjua uključuje i savremene psihološke instrumente, a omogućava dobijanje smernica za razvoj karijere zaposlenog, daje mogućnost planiranja potrebnih edukacija za razvoj osobe, kao i sistematičan i kontinuiran

rad kroz treninge i druge izvore znanja. Svaka osoba zaposlena u ovoj kompaniji prođe neki vid usavršavanja, pre svega zahvaljujući internoj trening službi.

Strateški značaj Službe selekcije i razvoja karijere za kompaniju IDEA ogleda se u aktivnostima kao što su: pronalaženje, regrutovanje (privlačenje) i selekcija, prijem i upoznavanje sa kompanijom, razvijanje, zadržavanje zaposlenih. Ciljnoj grupi kandidata pristupa se iskreno i transparentno u prenošenju kulture poslovanja, ali i edukativno i otvoreno za sva pitanja u vezi otvorenih pozicija i načina rada.

Sa ciljnom grupom kandidata HR odeljenje kompanije IDEA d.o.o. koristi različite vrste komunikacije. Neki od načina na koje se regrutuju kandidati su: kroz oglase za konkretna otvorena radna mesta, poziv kandidatima da ostave svoju biografiju na sajtu Idea-e, učesće na sajmovima zapošljavanja i karijere, organizovanje studentskih praksi i sl.

The image displays four recruitment posters for IDEA d.o.o. arranged in a 2x2 grid. Each poster features the IDEA logo and a red background. The top-left poster features Predrag Radić, a department head, and advertises a position for a 'POSLOVOĐA ZAMENIK POSLOVOĐE ŠEF ODELJENJA'. The top-right poster advertises a 'GRAFIČKI DIZAJNER' position, highlighting the company as one of the fastest-growing in the region. The bottom-left poster advertises a 'PRIDRUŽITE SE NAŠEM TIMU' position, listing desired candidate traits. The bottom-right poster advertises 'CAREER DAYS "KORAK DALJE!"' on April 19-20, 2012, with the AIESEC logo.

IDEA UKOLIKO I VI ŽELITE DA BUDETE DEO NAJBRŽE RASTUĆE KOMPANIJE U REGIONU

PREDRAG RADIĆ
šef odeljenja hemije

UKOLIKO I VI ŽELITE DA BUDETE DEO NAJBRŽE RASTUĆE KOMPANIJE U REGIONU PRIDRUŽITE NAM SE NA RADNOM MESTU:

POSLOVOĐA ZAMENIK POSLOVOĐE ŠEF ODELJENJA

Zaposlenima nudimo mogućnost rada u kvalitetnim i najsavremenijim uslovima, kao i stabilno zaposlenje.

UKOLIKO I VI ŽELITE DA BUDETE DEO NAJBRŽE RASTUĆE KOMPANIJE U REGIONU

PRIDRUŽITE NAM SE NA RADNOM MESTU:

GRAFIČKI DIZAJNER

Tražimo kandidate koji žele da...

- ... prihvate izazov
- ... imaju stalnu obuku i stalno se razvijaju
- ... rade u dinamičnom okruženju
- ... svoju energiju ulažu u razvoj novih ideja

UKOLIKO SMATRATE DA STE PRAVA OSOBA ZA NAŠ, KONKURIŠITE NA SAJTU WWW.IDEA.RS/ZAPOSLENJE

IDEA UKOLIKO I VI ŽELITE DA BUDETE DEO NAJBRŽE RASTUĆE KOMPANIJE U REGIONU

Tražimo kandidate koji žele da...

- ... prihvate izazov
- ... imaju stalnu obuku i stalno se razvijaju
- ... rade u dinamičnom okruženju
- ... svoju energiju ulažu u razvoj novih ideja

PRIDRUŽITE SE NAŠEM TIMU

UKOLIKO SMATRATE DA STE PRAVA OSOBA ZA NAŠ, KONKURIŠITE NA SAJTU WWW.IDEA.RS/ZAPOSLENJE

IDEA CAREER DAYS "KORAK DALJE!" 19. – 20 april 2012 AIESEC

Slika 9: Primer nekih oglasa kompanije IDEA d.o.o.
(Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.)

Da bi obezbedila kadrove za budućnost, Služba selekcije i razvoja karijere o tome misli 5 godina unapred! Najtraženije ali i ključne pozicije u maloprodajni objektima kompanije

IDEA su mesar (zbog deficita mesara na tržištu radne snage) i poslovođa (jer se razvijaju i regrutuju iz internih izvora).



Slika 10: Dve najtraženije pozicije u maloprodajnim objektima IDEA d.o.o.
(Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.)

Za vodeće pozicije u maloprodaji regrutuje se kadar već na fakultetima. Od školske 2010/2011 godine, u kompaniji IDEA (u maloprodajnim objektima) organizovana je praksa studenata ekonomskog usmerenja.

5.3. Profesionalna selekcija kandidata u IDEA d.o.o.

U kompaniji IDEA proces selekcije je jasno definisan kroz određene korake. Kreće od potreba za zapošljavanje, nakon čega se raspisuje konkurs, sprovode testiranja i intervjuisanja kandidata i na kraju vrši prijem izabranih kandidata.

Potrebe za zapošljavanjem radnika						
Sektor	Objekat	Pozicija	Broj izvršilaca	Razlog zapošljavanja	Napomena	Pisat
marketing		specijalista za razvoj lojalit program	1	obim posla, početak projekta lojalit program		



Slika 11: Koraci u procesu selekcije u IDEA d.o.o.
(Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.)

Razgovori za posao sa kandidatima svakodnevno se obavljaju. Posmatrano od 2009. do 2011. godine, broj konkursa, testiranih i intervjuisanih kandidata, kao i broj prijava u bazi u konstantnom je porastu.

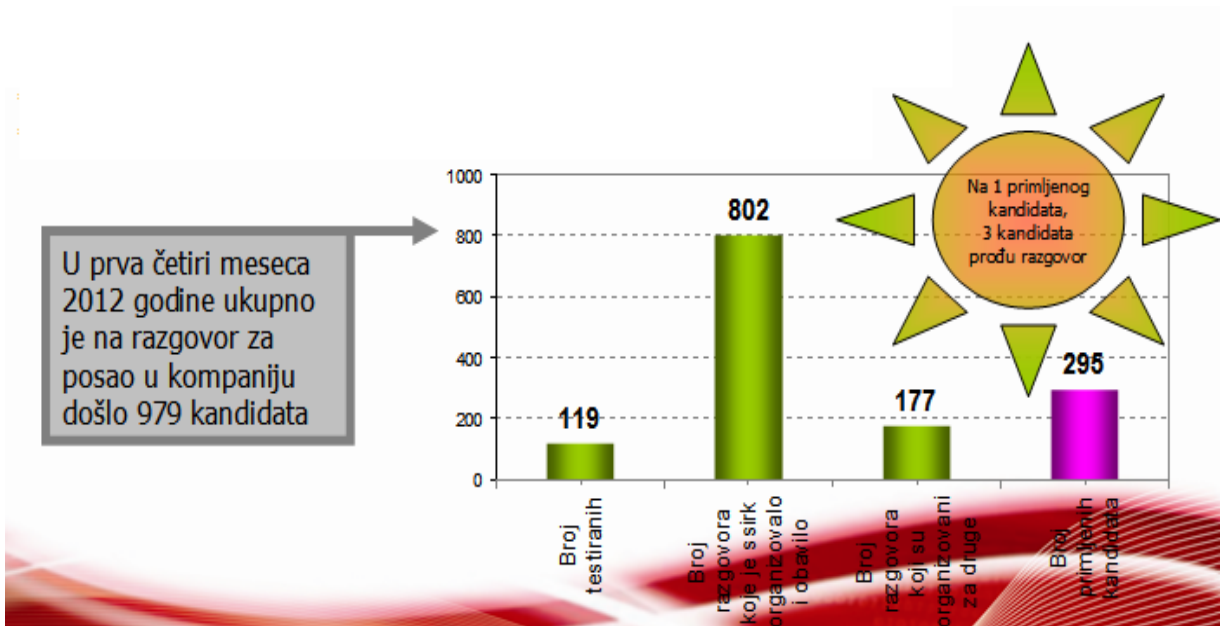
Opšti podaci			
	2009	2010	2011
broj konkursa	104	114	121
broj traženih izvršioaca	491**	757**	1574
broj testiranih kandidata	356	507	823
broj intervjuisanih kandidata	1371	1012	4608
broj prijava u bazu kandidata	19234	23300	57564

*podaci zaključno sa 01.12.2011

**u ovaj broj traženih izvršioaca nisu uključeni oni koji su traženi prilikom otvaranja novih maloprodajnih objekata

Slika 12: Promene u broju konkursa, regrutovanih i selektovanih kandidata (2009, 2010 i 2011.) (Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.)

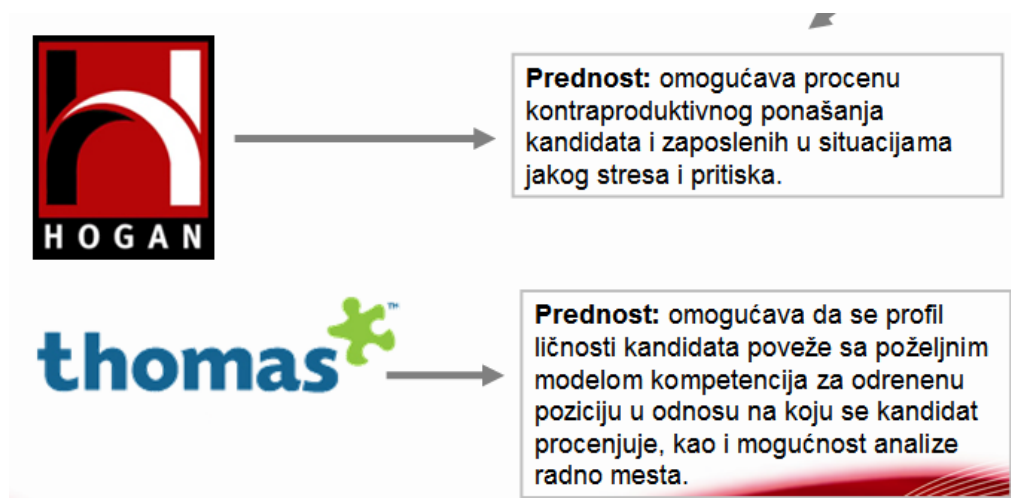
Pozitivan trend se nastavlja i u 2012. godini.



Slika 13: Broj intervjuisanih i primljenih kandidata u prva 4 meseca u 2012. god. (Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.)

Za IDEA-u je značajna saradnja sa Nacionalnom službom za zapošljavanje. Od 2009. godine u kompaniji IDEA radi oko 50 mladih osoba primljenih preko subvencije Nacionalne službe za zapošljavanje “Prva šansa”.

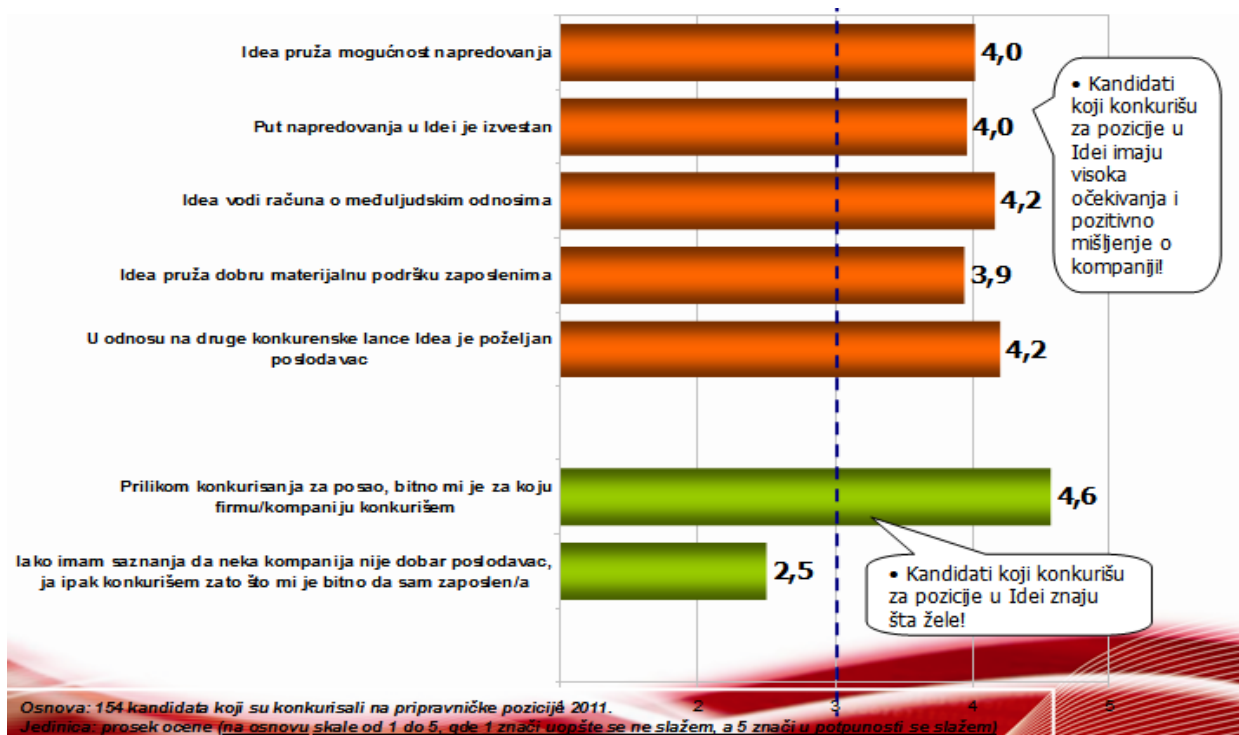
Takođe, od aprila 2012. kompanija ima sertifikovane konsultante (iz internih redova) za korišćenje Hogan i Thomas metodologije za procese regrutovanja i selekcije; kao i za proces definisanja trening potreba i razvoja karijere zaposlenih.



Slika 14: Metodologije koje koristi HR odeljenje kompanije IDEA d.o.o. (Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.)

5.4. Rekrutovanje i selekcija u službi employer branding-a u IDEA d.o.o.

Idea ima slogan koji je u službi employer brandinga, a koji glasi: IDEAlan put do posla. Za kompaniju je izuzetno važno kako na nju gledaju mladi kandidati i potencijalni pripravnici. Upravo zbog toga se vrše razne ankete i analize. Njihova suština jeste da se vidi da li je kompanija uspela da se pozicionira u svesti mladih ljudi, nezaposlenih na tržišti rada ali i zaposlenih, na način na koji želi (a to je kao idealan poslodavac za koga drugi žele da rade. Cilj je naravno da se bude poslodavac od izbora (Employer of Choice).



Slika 16: Anкета kandidata koji su 2011. konkurisali na pripravničke pozicije (Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.)

Ovakav pristup daje i pozitivne rezultate. Idea je u decembru 2009. godine proglašena za poslodavca meseca.

KARIJERA
Poslodavac meseca
Poslodavac meseca
KARIJERA

POSLODAVAC MESECA

POSLODAVAC MESECA – IDEA

Magazin Karijera svakog meseca predstavlja najbolje poslodavce u Srbiji. U ovom broju izdvajamo kompaniju IDEA koja je u toku decembra imala najveći broj postavljanih oglasa na portalu Poslovi.rs i najveći broj apliciranja kandidata.




IDEA POSLODAVAC MESECA

Kompanija IDEA osnovana je 1992. godine u Beogradu kao veletrgovina, a od 2005. godine, kada postaje deo Agropkor koncerna, počinje da se širi u segment maloprodaje.

Danas u sastavu kompanije IDEA funkcioniše sedam veleprodajnih centara i 98 maloprodajnih objekata širom Srbije.

Iz kompanije IDEA poručuju:

Naša misija je da pružimo svakom kupcu najveću vrednost za novac – kroz vrhunsku uslugu i zadovoljavajuću kupovinu, pažljivo izabran asortiman kvalitetnih proizvoda s naglaskom na sveže, zdravo i domaće.

Volja naše firme je da budemo trgovinski lanac koji će biti standard i merilo kvaliteta i profesionalnosti u svim segmentima poslovanja – kupcima prvi izbor pri kupovini, zaposlenima poželjan poslodavac, poslovnim subjektima pouzdan partner i društveno odgovorna kompanija. Vrednosti na kojima temeljimo naš uspeh su kvalitet, uslužnost, poverenje, inovativnost i razumevanje potreba naših kupaca.

U okviru Sektora ljudskih resursa Idee kontinuirano se prati razvoj poslovanja, podržava tržišna orijentacija i potrebe. Firma od preko 3000 zaposlenih daje širok spektar mogućnosti za zapošljavanje ljudi svih profila, kao i veliku perspektivu za osavršavanje i napredovanje.

U toku 2009. testirano je više od 400 kandidata, a interjuirano više od 1500. U toku prošle godine objavljeno je 104 konkursa za različite obrazovne profile. U tom periodu se u našu bazu prijavilo više od 19000 kandidata.

Velika pažnja posvećena je i zapošljavanju mladih, perspektivnih, školovanih kadrova što je posebno ostvareno kroz projekat „Prva šansa“, u kom je ove godine učestvovalo 17 pripravnika, a u planu je i nastavak ovog i sličnih projekata.

Pored ovoga, mladi ljudi imaju priliku da steknu određeno radno iskustvo u velikom sistemu i kroz program studentske i školske prakse. Kroz program stipendiranja IDEA podržavo mlade koji se školuju za određena zanimanja, a u toku 2010. određeni broj stipendija za dodatno školovanje dobije i zaposleni u Idei.

Politika selekcije i zapošljavanja je brbljivo razrađena i zasniva se na korišćenju adekvatnih i validnih metoda za procenjivanje sposobnosti i potencijala svakog kandidata za određeno radno mesto. Unutar kompanije velika pažnja posvećuje se ličnom razvoju zaposlenih.

Osnovni preduslov prilikom odabira kandidata bez obzira na poziciju jeste da su sposobni i voljni da odgovore na zahtev i dinamiku poslovanja, spremni na predan rad i učenje.

Ovakva procedura selekcije omogućava, od samog početka, dobijanje smernica za razvoj karijere zaposlenog, mogućnost planiranja potrebnih edukacija za razvoj osobe, kao i sistematičan kontinuiran rad kroz treninge i druge izvore znanja. 2009. održano je 89 internih treninga za 1372 zaposlenih i 15 treninga u saradnji sa edukacionim kućama za 185 zaposlenih.

U toku 2010. planirano je osnivanje modernog trening centra, kao i korporacijskog portala.

Detaljnije informacije o trenutno otvorenim pozicijama možete naći na zvaničnom sajtu www.idea.rs

www.idea.rs

OSNOVNA DEVIZA KOJOM SE RUKOVODIMO GLASI:

„Naše zaposlene smatramo najvrednijim delom kompanije. Oni su naša stalna prednost u tržišnoj utakmici i pokretači novih dostignuća“.

IDEA ljudski resursi



Slika 17: IDEA kao poslodavac meseca decembra (2009. godine)
(Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.)

kontakti | mapa sajta | corax
dana | u favorite | postavi kao početnu | RSS

Danas

Novih osam konferencija

Danas
CONFERENCE
CENTER

[Vesti](#) [Dodaci](#) [O nama](#) [Marketing](#) [Pretplata](#) [Konferencije](#) [Foto](#)

Arhiva | poslednjih mesec dana | ključne reči | Nađi

Naslovna Društvo Hronika Politika Dijalog Ekonomija Svet Srbija Kultura Sport Specijal Scena Periskop Feljton

Pregled Novi Sed Vajvodina Hronika

Beograd

Juče

31/01/2010 22:40
Trađići rešenja za ravnomeran i siguran razvoj prestanice

31/01/2010 22:38
Naši ne može da se snuži

31/01/2010 22:38
Mesto za druženje i opuštanje

31/01/2010 22:37
Gazela menja saobraćaj

31/01/2010 22:37
Odložena inicijativa Dragana Dilasa

Petak

29/01/2010 22:11
Rekonstrukcija počinje u maršu

29/01/2010 22:10
Sluđiji barevaki dece u vrtićima

29/01/2010 22:09
Podrška Svratištu za decu ulice

29/01/2010 22:09
Kolaps saobraćaja

29/01/2010 22:09
Podrška izvozniciima

29/01/2010 21:53

IDEA najbolji poslodavac

AUTOR: M. D.

Internet portal specijalizovan za zapošljavanje www.poslovi.rs proglasio je kompaniju IDEA za poslodavca meseca decembra. IDEA je u proteklom periodu imala najviše raspisanih oglasa na portalu www.poslovi.rs kao i veliki broj apliciranja kandidata na navedene oglase što su glavni kriterijumi za izbor poslodavca meseca.

VAŽNA REČ NA

U toku 2009. godine kompanija IDEA testirala je više od 400 kandidata, a interjuirano je više od 1.500. Tokom 2009. godine objavljeno su 104 konkursa za različite obrazovne profile. U tom periodu u bazu kompanije IDEA se prijavilo 19.000 kandidata. Tokom prošle godine za edukaciju zaposlenih u IDEI je organizovano 89 internih treninga za 1.372 zaposlenih, i 15 treninga u saradnji sa edukacionim kućama za 185 zaposlenih.

U toku 2010. godine planirano je osnivanje modernog trening centra, kao i korporacijskog portala. U IDEI kažu da se ova kompanija trudi da svojim zaposlenima bude poželjan poslodavac jer ih smatra najvrednijim delom kompanije. IDEA veliku pažnju posvećuje zapošljavanju mladih, perspektivnih, školovanih kadrova što je posebno ostvareno kroz projekat „Prva šansa“.

Komentari: 0
Ostavite komentar

Oцена: 0,00
Glasaj: ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Pošalj tekst

Promeni veličinu slova: [-] [+]

Verzija za štampu

Bili ste svedok događaja?
Pošaljite nam vaše viđenja, slike ili video...

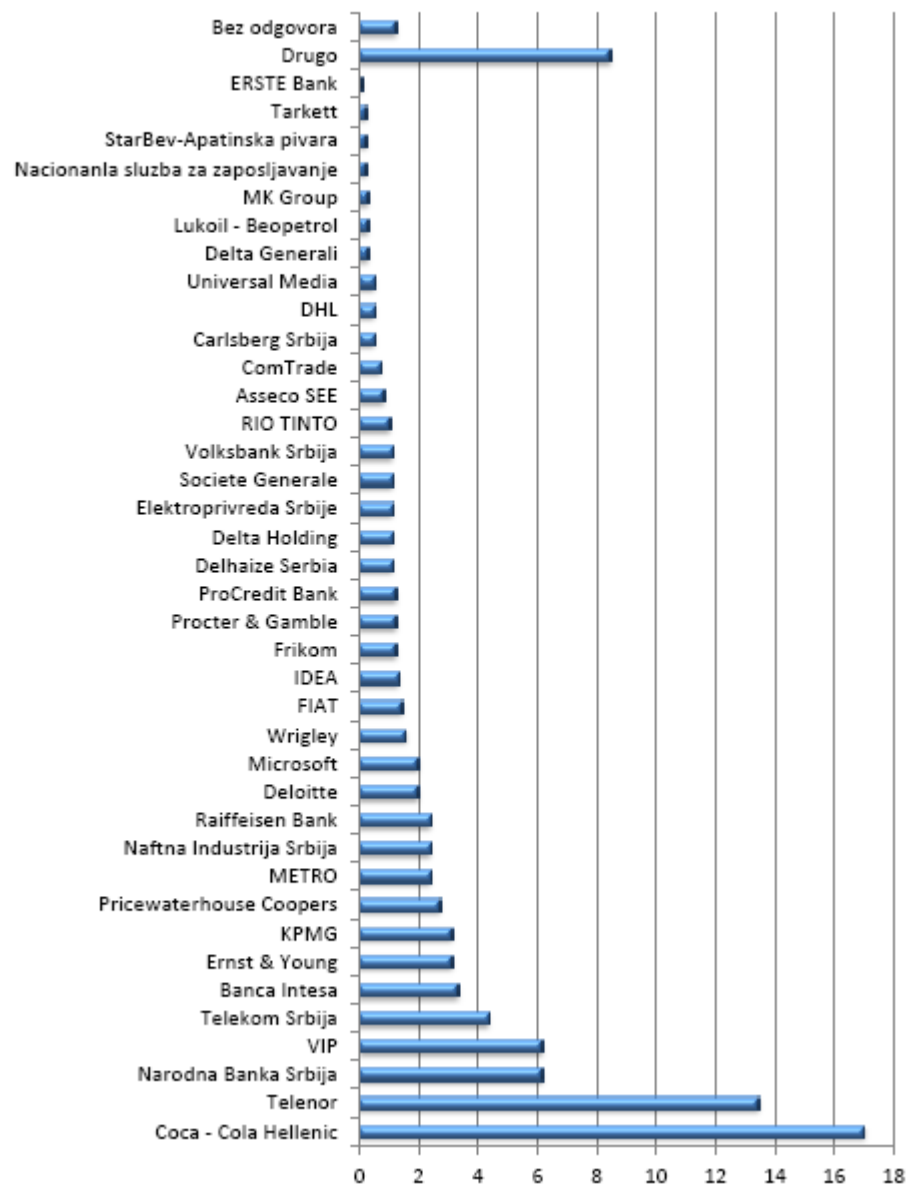
Oglasite se na www.danas.rs



Slika 18: Novinski članci o IDEA-i kao poslodavcu meseca decembra 2009
(Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.)

Istraživanje o najpoželjnijem poslodavcu za 2011. godinu, nastalo na inicijativu organizacionog tima Career Days, daje spisak top 40 poslodavaca u Srbiji, iz različitih branši. IDEA se u ovom istraživanju nalazi na 17. mestu, što je prilično dobra pozicija, s obzirom na broj različitih kompanija koje posluju na teritoriji Srbije i to da su u istraživanje bile uključene kompanije iz različitih branši.

Najpoželjniji poslodavac u Srbiji



Slika 19: Najpoželjniji poslodavac u Srbiji (u %)

Međutim, IDEA ima cilj da bude najbolja. Interno se radi na definisanju novih vrednosti, koje će biti ugrađene u organizacionu kulturu i dalje promovisane. S obzirom da su trenutno zaposleni najbolji promoteri kompanije, shvata se da se sa employer brandingom mora krenuti interno, a zatim i eksterno. Takođe, shvata se da je on ugrađen i u ostale HR i marketing procese, zapravo radi se o procesu u kome treba da učestvuje cela kompanija.

6. ZAKLJUČAK

Brendiranje poslodavca je proces o kome se sve više priča i piše, ali na kome se i aktivno radi. Mnoge kompanije shvataju da u vreme kada je sve teže doći do kvalifikovanih i željenih kandidata, jedan od načina za njihovo privlačenje jeste i kroz stvaranje reputacije dobrog poslodavca.

Idea shvata značaj dobre reputacije. Projekat na kome se intenzivno radi vezan je za organizacionu kulturu, gde se definišu vrednosti koji će biti nosioci ponašanja zaposlenih u budućnosti i koje će biti promovisane i van kompanije. Aktuelno je svakodnevno prijavljivanje kandidata preko Interneta, tj. web sajt-a IDEA-e za upražnjene pozicije, prisustvuje se sajmovima karijere i zapošljavanja i radi na razvoju zaposlenih u kompaniji.

Cilj je popeti se na lestvici najpoželjniji poslodavaca u budućnosti, ali to je proces koji treba sprovoditi postepeno i promišljeno.

LITERATURA

1. Anketa - Career Days 2012 – rezultati.pdf, Istraživanje o najpoželjnijem poslodavcu za 2011. godinu, nastalo na inicijativu organizacionog tima Career Days, u saradnji sa GFK i uz podršku Synovate-a.
2. Cvetkovski T., Cvetkovska Ocokoljić V., Babić S.: »People as a key resource and the driving force of organizational and economic development«, 8th International scientific conference: Forces Driving the Revival of the Companies and Economy, 3rd December, Megatrend University, Belgrade, 2010, 3.12.2010., pp. 497-507. ISBN 978-86-7747-417-1
3. Cvetkovski T., Langović-Milićević A., Cvetkovska Ocokoljić V.: Human Resources and Globalization - Opportunities for Serbia, 3rd International Conference on Entrepreneurship, Innovation & Regional Development: “Entrepreneurship Beyond Crisis-Channelling Changes to Advantage” – ICEIRD 2010, 27-29 May 2010, Novi Sad, Organised by University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, UNESCO Chair in Entrepreneurial Studies, CISCO Entrepreneur Institute – Training Center Serbia in cooperation with Ministry of Science and Technology Development of Republic of Serbia, Provincial Secretariat for Science and Technological Development of Autonomous Province of Vojvodina, Provincial Secretariat for Interregional

Cooperation of Autonomous Province of Vojvodina, pg. 156-163, ISBN 978-867892-250-3, COBISS.SR-ID 252076295

4. http://poslovi.infostud.com/predstavljamo/profil-poslodavca/231/Idea_d.oo
5. <http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html>, Rob Willock 17 May 2005, Employer branding is key in fight for talent
6. <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/1-sta-je-brend-definicija-pozicioniranja-brandinga.htm>, 11.06.2012.), Šta je brend? - Definicija pozicioniranja i brandinga - eMagazin br.7, Miodrag Kostić
7. <http://www.universumglobal.com/Newsroom/News/Global-News/Europes-Ideal-Employers-2011>, Europe's Ideal Employers 2011
8. Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.
9. Internal Journal for Business, Strategy&Management, Vol. 1, No 1, Jun 2011, ICSBM 320, Employer Branding: A Strategy for Attracting and Retaining Talents, Sitanshu Sekhar Das, Byomakesh Debata, <http://www.veloxian.com/ECJ/IJBSM/full-paper/320-fp.pdf>
10. Rakić B.: Marketing, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.
11. Rakić M., Rakić B.: Ponašanje potrošača, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.
12. Šta je to brend: osnovni pojmovi brendiranja; Menzana, strategic branding, <http://manzana.rs/STA%20JE%20BREND.pdf>
13. Worthington I., Britton C.: The Business Environment:, 2009

*Sandra Mrvica Mađarac**

*Matej Galić**

* Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru; Županijska 50, Vukovar, Republika Hrvatska
Telefon: +385 32 444 688; Fax: +385 32 444 686; E-mail: smrvica@vevu.hr

* Belje d.d.; Osječka 4, Beli Manastir, Republika Hrvatska; Telefon: +385 31 790 340; Fax: +385 31 790373;
E-mail: matej.galic@belje.hr

**MENADŽMENT ZNANJA U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA –
PRIMER VUKOVARSKO-SREMSKA ŽUPANIJA
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF
ECONOMIC DEVELOPMENT – THE EXAMPLE OF VUKOVAR-
SRIJEM COUNTY**

Sažetak

Poslednjih godina često se koriste termini društvo znanja i privreda znanja u konvencionalnim primenama. Znanje i menadžment znanja dobili su novu dimenziju jer su postali novo konkurentno oružje i odlučujući faktori na kojima počiva privredni razvoj i konkurentna pozicija preduzeća na tržištu.

Za razliku od prošlosti kada se privredni razvoj nekog područja zasniva na prirodnim bogatstvima i materijalnim dobrima, savremeni privredni razvoj temelji se prije svega na korišćenju novih informacija, inovacijama, znanju, a samim time i na kvalitetnom i obrazovanom ljudskom potencijalu. Stoga se znanje i obrazovani ljudski potencijal nameće kao pokretač privrednog razvoja nekog područja. Privreda zasnovana na znanju prepoznata je kao temelj uspešnih privreda razvijenih zemalja.

Važnu ulogu u privrednom razvoju imaju ustanove visokog obrazovanja od kojih se očekuje tržišno prilagođavanje novim društvenim potrebama, tržištu rada, novim znanjima i tehnologijama.

Vukovarsko-sremska županija iako bogata prirodnim resursima jedna je od najnerazvijenijih županija u RH. Ono po čemu je ova županija na začelju republičkog preseka je i loša obrazovna struktura stanovnika koja negativno utiče i na razvoj privrede. Znanje i obrazovan ljudski potencijal moraju da budu prepoznati kao okosnica društvenog i privrednog razvoja ovog područja. Upravo iz toga proizlazi potreba da se menadžmentu znanja i restrukturiranju ljudskih potencijala u Vukovarsko-sremskoj županiji posveti potrebna pažnja i na taj način ubrza privredni razvoj.

* Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru; Županijska 50, Vukovar, Republika Hrvatska;
Tel.: +385 32 444 688; Fax: +385 32 444 686; E-mail: mguzovski@vevu.hr

Cilj ovog rada je pridoneti razumevanju pojma znanje, uticaju menadžmenta znanja na privredu, te primenu menadžmenta znanja na primeru Vukovarsko-sremske županije, a predložene su i daljnje smernice razvoja privrede u okviru menadžmenta znanja.

Ključne riječi: znanje, menadžment znanja, privreda, obrazovanje, Vukovarsko-sremska županija

JEL klasifikacija: D83

Summary

In the past few years, terms such as knowledge society and knowledge economy are often used in conventional applications. Knowledge management and knowledge have gained a new dimension because they have become a new competitive weapon and determining factors upon which are based economic development and competitive position of companies in the market.

Unlike the past when the economic development of an area was based on natural resources and material goods, modern economic development is based primarily on the use of new information, innovations, knowledge, and, therefore, on the quality and educated human resources. Hence, the knowledge and educated human resources are imposed as a starter of an economic development of an area. Knowledge economy will be recognized as the foundation of successful economies of the developed countries.

An important role in the economic development have institutions of higher education from which is expected to make a market adjustment to new social needs, labor market, new knowledge and technologies.

Vukovar-Srijem County, although rich in natural resources, is one of the least developed counties in Croatia. What makes this county the back of country's average, is poor educational structure of population, which negatively affects the economic development. Knowledge and educated human resources must be recognized as the backbone of the socio-economic development of this area. The resulting need is to devote the necessary attention to knowledge management and restructuring of human resources in the Vukovar-Srijem County and thus accelerate economic development.

The aim of this paper is to contribute to the understanding of the concept of knowledge, the impact of knowledge management on the economy and the application knowledge

management in case of Vukovar-Srijem County, and there's been a proposition of further guidelines to develop economy within the knowledge management.

Keywords: *knowledge, knowledge management, economy, education, Vukovar-Srijem County*

JEL classification: D83

1. Introduction

An old Chinese proverb says: “If you are thinking a year ahead, sow seed, if you are thinking ten years ahead, plant a tree, if you are thinking one hundred years ahead, educate the people“. In modern economy, the most important resource is considered to be human knowledge; therefore, management of knowledge presents an inevitable component in contemporary management. The influence of knowledge to the development of economy and society as a whole has obtained a new dimension, because the knowledge became the new competitive weapon. Intellectual assets become the most important factor in all sectors of economy.

Economic processes through which the new knowledge is created and distributed have a critical role in forming of the economic growth at the national, local or company level. Knowledge is already for centuries a significant factor of the economic growth, but economists of this century make additional efforts and explore the ways to integrate the knowledge and technology more directly into the theories and models.

Vukovarsko – Srijemska County, although rich in natural resources, belongs to the least developed counties of the Republic of Croatia. The reason for that is also a bad educational structure of citizens. Right management of knowledge or human potential would encourage the faster growth of economy of this area.

This paper shall define the guidelines for the development of economy by using of knowledge management.

2. Knowledge as a development resource

Knowledge, notions, skills and activities as the most intellectual, the most intelligent and the most important products of the education industry and scientific, scientific – professional and professional works as the most sophisticated products of science industry present *conditio sin equa non* for creating of basic references for emerging, sustainable growth and the development of the society of wealth (Zelenika, 2007, page 6).

Peter Drucker claims that in the society of knowledge “the basic economic resources are no longer natural resources nor the work, nor the capital, but the knowledge” (Drucker, 1993).

Knowledge management is a practice or discipline which involves interaction of people, processes and technology. Knowledge management presents a function of management which strives to improvement of results of operation by increasing the capacity of organization in studying, innovations and problem resolving.

Knowledge management is a formalization and approach to experience, knowledge and expertise which opens new possibilities, enables superior performance, encourages innovations and increases the value for the user (Beckman, 1997). Knowledge management comprises the most significant critical issues of adaptation of the company, survival and competence in meeting the growing and faster changes of the business environment. In the basis, knowledge management is reviving of process of companies which strive to combination of data and information which increases the capacity of information technology and creates and innovates potential human capacities (Malhotra, 1997).

Concept of knowledge management presents the ability to, in relatively short time, come to the information which would enable every company to make the best decision, whether it is about the market conditions, product, service, process, planned activities of competitors or some other information important for the success of the company (Shockley, 2000, page 27).

Process of knowledge management passes through numerous phases and forms its own life cycles. Process of knowledge management consists of five phases (Sydanmaanlakka, 2002):

1. creating of knowledge
2. taking the knowledge
3. keeping the knowledge
4. sharing the knowledge with others
5. application of knowledge.

By observing together the life cycle of the process of knowledge management and key areas in organization, we can understand the whole between the process of knowledge management, process of decision making, organization culture, staff policy of the company and information technology.

Knowledge is the only category which grows by using it, it is a wealth which is non-tangible and it presents itself as a driving force. Knowledge, as a non-tangible asset and a basic business resource, needs to be managed in a right way.

Under the influence of globalization, in the last several years, there were several technological, economic, political and social changes which significantly influenced the economy as a whole, as well as the business environment of every company. Due to scientific and technological accomplishments, material form of creating of value in a large extent is a result of non-material factors, so the material production is more based on knowledge. This increase of share of knowledge in the newly created value is a main characteristic of the new economy, which is also called the economy of knowledge.

The issues related to knowledge, knowledge development and management are:

- is there really an opposition and conflict between the knowledge and work,
- is evaluation of civilization accomplished without knowledge,
- was economy in any level of development accomplished without the use of knowledge,
- if knowledge is the basis of economic development and no work could have been accomplished without knowledge, why is it that only recently we talk about knowledge-based economy?

There is a question why knowledge management is necessary today. Basic factors which explain the need of studying and integrating of knowledge management into contemporary business are (Macintosh, 1995):

- markets are increasingly competitive, and the speed of creating of innovations is growing,
- reduction of staff creates the need to replace the informal knowledge with formal,
- the pressure of competition reduces the labor power which preserves the precious business knowledge,
- the value of time dedicated to experience and accepting of knowledge has decreased,

- retirement and the increase of mobility of labor power lead to the loss of knowledge,
- the changes of strategy can result in loss of knowledge in a certain area.

The shift to economy of knowledge has significant consequences for the people employed in companies. Due to a growing pressure for change, employees are faced with more and more unstable environment. Average employee is faced with new tasks, changes and issues and has to develop new skills and abilities much faster and more often than before. Therefore, in order to keep themselves up to the unexpected situations, the employees have to study throughout the work life. There is a real threat that under the pressure of necessity of continuous innovation, the companies have to employ only those who are able and ready to learn, while the others might get out of the production processes.

The higher role of information technology which alters the physiognomy of processing activities creates impression that the work places of law expertise disappear rapidly. Nevertheless, it should not be forgotten that the employees in services present more than two thirds of the totally employed people in developed countries. Employment in services is very heterogeneous. On one hand, there are low expert jobs related to every day needs, such as food, drinks, entertainment, personal hygiene, and on the other hand, there are business services in the field of finance and information technology.

Crucial ability of the total workforce, and not only “information and scientific elite” is to learn new knowledge and information fast, because in new economy knowledge has become the main product. A large amount of professional and quality knowledge has become the basis of qualification. It is not only the development of individual which is important, but it is also the development of a society as a whole. In the surrounding where the raw material and materials are less and less important development factor, and intelligence is appreciated more and more, knowledge has become the basic need of life. Business subjects need to change the traditional ways of acting and business. Market competition makes them to use the basic resources of operating in a better way and these are information and knowledge of their employees.

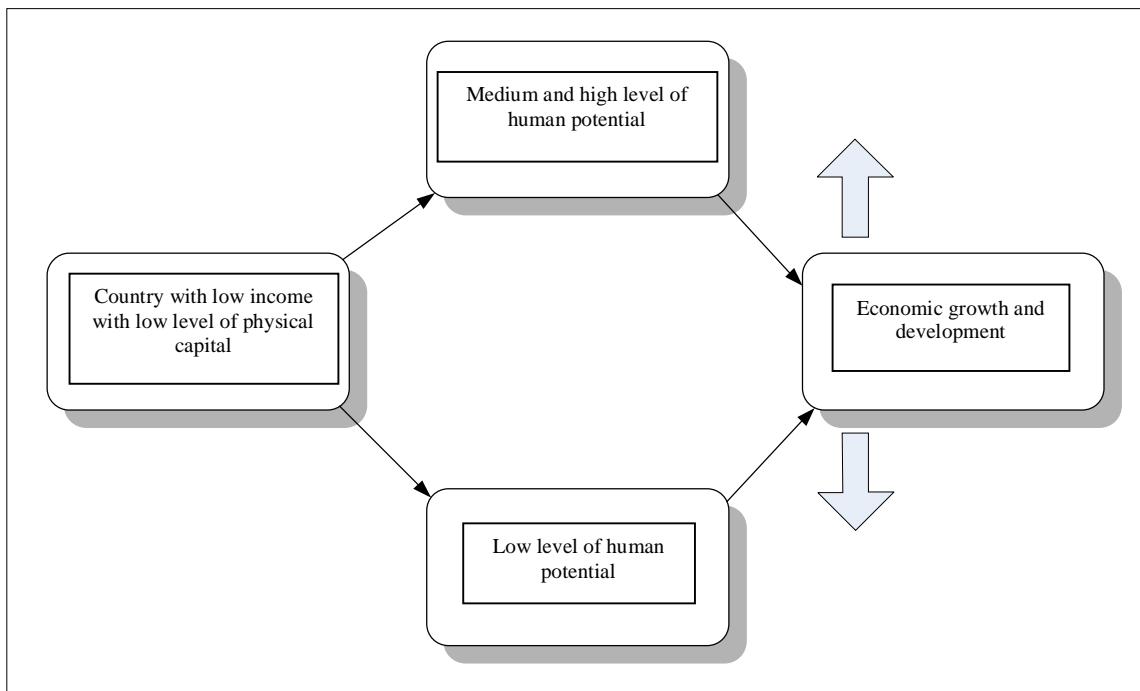
3. Education in Vukovarsko – Srijemska County as means towards the society of knowledge

Alvin Toffler, one of the most influential futurologists of our time, said: “Illiterate people in the 21st century will not be the people who cannot read and write, but those who will not know how to learn and amend or renew their knowledge”.

Education and training make the most significant individual axle of the state in all levels of authority for the long-term improvement of economy and life of citizens (Porter, 1990). Marshall believes that education is a national investment, and he considers knowledge to be the greatest motor of production. In his opinion, capital greatly consists of knowledge and organization. He stipulated the long-term character and effect of education believing that the criterion for increasing of social and private resources for education cannot be short-term but long-term effects. He also points out the meaning of general training which does not prepare the man indirectly for work, but it helps a man to develop working abilities and become more ready and more self-confident. Empirical confirmation of Marshall’s thesis is Japan, which used exactly the general literacy and high general education of society as the strongest tool in development of specific abilities of their economy and starting point in conquering of the total market (Bahtijević – Šiber, 1999).

Education industry, which produces knowledge, notions, skills and activities as the most intelligent and the most significant product of human mind presents and shall present the basic and the most significant industry of every civilization, including the current one (Zelenika, page 6). The states with low income have a low level of physical capital and uneducated labor power, i. e. low level of quality of human potential, and in that case they do not accomplish economic growth (Figure 1, Arrow Down). Such state needs to invest additional resources to education of their population to increase the quality of human potential and accomplish higher level of income. Developed states invest more into human potential, so the differences between them increase. The state which invests into education and has the middle or high level of human potential accomplishes the economic growth (Figure 1, Arrow Up).

Figure 1. Opposite effect of educated and non-educated human potential to the economic growth and development



Source: Ray, 1998, page 104

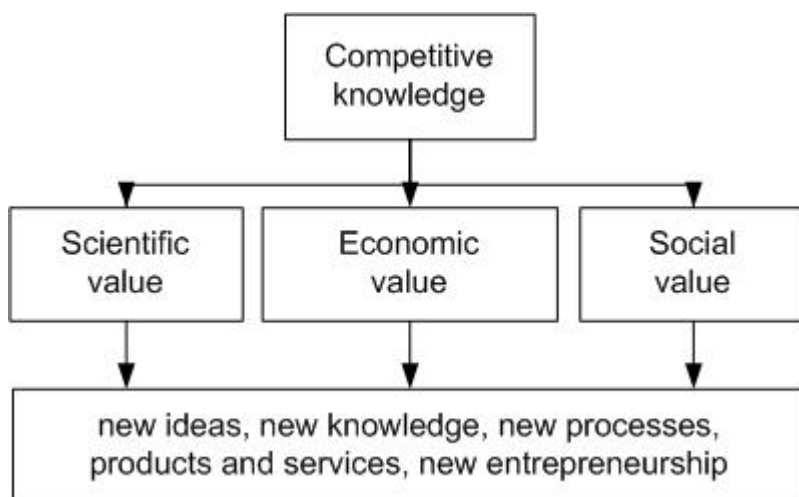
In the society oriented to knowledge-based economy, where knowledge becomes key source in productivity of work and the first condition of success of an individual changes the way and position of education, in a suitable way (Skok, 2004, page 25):

- education needs to quality follow more directly, the relevant knowledge which constantly changes, contemporary world in the global level faces the problem to adjust the system of education to accomplishments in technology and communication which enable new forms in expansion of knowledge,
- education ceases to be a relatively short period of life which precedes the active era of people, but it becomes a life-long activity which is only able to keep pace with expanding of knowledge,
- education is equally important for everyone, within the education process there shall appear necessary differences regarding the abilities and characteristics of a person, the very approach to education has to be universal and respect the principal equality of people in rights, education should not become the new criterion for social classification.

At finishing of their formal education, young people should have applicable knowledge, which should be useful, both for them and the economy. In other words, young people should “enter Croatian economy with competitive knowledge”. Competitive knowledge can be considered to be only what can create new level, scientific, social and

economical. Specific knowledge generates new ideas and new knowledge, new processes, products, services and new entrepreneurship (Lovrek, 2011, page 23).

Figure 2. Investigative creativity, specific knowledge and new value



Source: Lovrek, 2001, page 24

The Government of the Republic of Croatia recognizes the knowledge as an important development resource and supports the projects and changes which are introduced to education, in order for knowledge to really become available to everybody, so that on the basis of principle of free education everybody has equal opportunity in the labor market.

Considering the future of the Croatian education system within EU, three main goals should be: to increase the quality and efficiency of education system, to enable everybody access and progress in education system and to open the education system toward environment by setting up of different forms of partnerships (local, national and international level) (Strugar, Vavra, 2003, page 8).

The structure of citizens according to finished school in Vukovarsko – Srijemska County indicates the unfavorable education structure of citizens which then negatively influences the social – economic development of this area (Table 1). The percentage of uneducated people in this area is double than the average in the Republic (5.31% in comparison to 2.4%). Also the percentage of people with only elementary school finished is higher than the Republic average (26.31% in comparison to 18.0%). There is a deficit of high educated people in this area. There are 3.77% people with faculty degree, while it is double in the Republic of Croatia, 6.0%, which is still very little in relation to developed western and northern European countries. Croatia is still significantly behind the average of EU which is 30% of people with high education in the group between 25 and 34 years of age.

The number of people with master degree and PhD is insignificant, 0.12%. Without the increase of share of highly educated people and general level of education, there can be no economic revitalization of this area.

Table 1. The structure of population above 15 years of age according to finished education in Vukovarsko – Srijemska County in 2001.

Finished education	Number of people in VS County	Share in total population above 15 years of age in VS County %	Number of people in the Republic of Croatia	Share in total population in the Republic of Croatia %
Without education	8,782	5.31	105,332	2.4
1-3 grades of elementary school	9,244	5.59	166,371	3.7
4-7 grades of elementary school	22,658	13.70	414,008	9.3
Elementary School	43,516	26.31	801,168	18.0
Vocational High School	42,580	25.74	1, 003,052	22.6
4 years High School	25,800	15.6	730,146	16.4
Higher education	4,506	2.72	150,167	3.4
Faculty degree	6,242	3.77	267,885	6.0
Master degree	160	0.10	125,39	0.3
PhD	37	0.02	7,443	0.2

Unknown	1,884	1.14	24,715	0.5
Total population of above 15 years of age	165,409	100	4, 437,460	100

Source: Made by author, according to Croatian Bureau of Statistics, list of population, 2001

http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/Census2001/Popis/H01_01_07/H01_01_07.html

(downloaded on October 5, 2011)

In the area of Vukovarsko – Srijemska County there are 93 schools with 922 classes and 1,608 teachers (Croatian Employment Bureau, 2011). The problem is that a certain number of schools have inadequate and obsolete equipment and furniture. High School education is conducted in 16 institutions in the area of the County within which there are 4 Grammar Schools, 20 Vocational Schools, (12 Technical Schools, 8 Industrial and Craft Schools), 1 School of Art and 2 Schools for young people with difficulties (Croatian Employment Bureau, 2011). The total number of students in this County is 7,961 students, which makes 4.5% of total students in the Republic of Croatia. Most of them attend Vocational School, 80% of students, while 20% attend Grammar Schools. However, in the last several years there is increase of students which enroll 4-year High School program.

The problem of High School education in Vukovarsko – Srijemska County are: location of schools in towns and bad traffic connection of the border areas of County with towns, lack of highly qualified expert employees, necessary construction of new facilities and necessary reconstruction of existing facilities. High education in the County consists of the Faculty of Agriculture – Vocational Faculty of Agriculture in Vinkovci (with existing departments: Plant Product, Zootechnics, Agriculture technics, Family Economy and Agriculture Entrepreneurship), Associate – Degree College Lavoslav Ružička in Vukovar (with departments: Study of Trade, Administrative Studies and Physiotherapy), and until recently, Specialist Vocational Faculty in Vinkovci.

Associate – degree College Lavoslav Ružička was founded in 2005. as a vision of “Associate – Degree College for the pride of Vukovar”. Program potentials are determined by circumstances at founding. The main reason for founding of the Associate – Degree study is economical lagging behind of this area and poor educational structure of citizens. The selection of these programs (physiotherapy, trading and administration) is implementation of “strategy of polycentric development of high education in the Republic of Croatia” and accomplishing of consensus of all interested parties about organization and

the beginning of work of the Associate Degree College, more than the staff needs based on the strategy of development of the County. Therefore, the University strives for founding at least one productive department which would continue the tradition of this area (rubber industry, shoe making industry, wine making industry, horticulture, traffic) or new technologies (logistics, recycling, energy efficiency, shaping of footwear, ecological agriculture) (Associate – Degree College Lavoslav Ružička, 2011). Enrollment numbers for all three departments are 60 regular students and 60 extraordinary students, except in the Physiotherapy which enrolls 50 extraordinary students. The highest number of applicants is exactly for the study of Physiotherapy, where the number of applicants multiply exceeds the number of enrollment. The reason for that is the absence of such a faculty, the small number of physiotherapists in the labor market and higher demand for this kind of profession.

Life-long learning is considered to be much more comprehensive than what is already applied, especially in developed countries: additional qualification, prequalification and adult education. What should provide new possibilities of learning for everyone, for different purpose – provide them with the second or third opportunity, satiate their thirst for knowledge and beauty or enable them to express themselves and extend the professional forms of education, including practical education (Delors, 1998, page 176).

Life-long learning requires the education to be considered as a whole. It covers the formal, informal and non-formal form of education and tries to integrate and articulate all the structures and phases along the vertical and horizontal dimension. It is also typical for its flexibility regarding the time, space, contents, and methods of studying and therefore requires self-manageable studying, by sharing somebody's enlightenment with the others by accepting different styles and strategies of learning (Dave, 1976).

The forms of a life-long learning are formal education, non-formal education and informal education. Formal education is organized by educational institutions and has a recognized certificate as a result. Non-formal education is every type of organized studying which does not lead to recognized certificate and includes people of all ages. These are different seminars, courses, counseling, conferences, etc. Informal education is self-education and it is less organized than non-formal education, i. e. it is started by the person himself, without the help from the others.

If we know that we are entering the era of knowledge where above all people are important, there are two significant things to which not only every company, institution and local community should focus, but also the state (Dragičević, 1999, page 302):

1. is creating of base of knowledge and skills of human potential according to the latest world notions and standards, encouraged,
2. how much is invested to the future of such potential and to research and development is education and training adjusted to requirements of global competition?

In the area of Vukovarsko – Srijemska County education for employment is held in private and public institutions which have verified programs and are authorized for issuing of certificates. There are 9 private and 8 public institutions which educate people for about 60 different professions divided into nine education sectors: Economy, Trade and Business Administration, Traffic and Logistics, Tourism and Catering, Textile and Leather, Civil Engineering and Geodesics, Agriculture, Food and Veterinary Science, Health and Social Care, Forestry, Wood Processing, Engineering, Ship Making and Metal Industry (Croatian Employment Bureau, 2011).

The highest number of people involved in this kind of education is involved through encouragement measures of Croatian Employment Bureau. 875 of unemployed people participated prequalification and additional education from 2007 to 2010.

At the Associate – Degree College Lavoslav Ružička there are two programs of life-long learning within the Center for life-long learning. These are: Business English, Basic level A2 which is accomplished through 280 classes of education and the program of education for the Web Designers – Cisco Certified Network Administrators (CCNA) which is conducted through 280 classes. The program of Business English is verified by the Ministry of Science, Education and Sport of the Republic of Croatia and Agency for Vocational Training and Education of Adults, and CCNA program comprises to international accreditation by Cisco Networking Academy. The study of Physiotherapy also consists of Trauma Center which, among other, is used for acquiring specific skills which are not a part of studies, for example Aromatherapy programs, applications of certain cosmetic procedures and methods, relaxation massage, Feldenkreis exercise method.

4. Guidelines for the development of economy of Vukovarsko – Srijemska County within the knowledge management

Success of some national economy is mostly related to the level of available technology, level of development of science and quality amount of human potential. Decisive production factors in improving of wealth of the poor are not the space, energy and farming land, the decisive factor is improving of quality of citizens and progress in knowledge (Shultz, 1975).

Mutual cooperation of scientists, experts and economies is necessary in today's dynamic surrounding both in the area of research and education and in economy and within it. The value of trans-disciplinary joining of intellectual and production potential and their combining with the world is especially important for the countries like Croatia, economy of which is mostly directed to small and medium enterprises (HAZU, 2009, page 15).

Schools, Higher Education Institutions, clubs, associations, trust funds and other participants of the upbringing and education process might identify competent individuals and follow their professional paths. This could be accomplished by creating of networked database which would be closed for public and would be primarily used for systematic encouragement and directing of as successful professional paths as possible. Therefore, schools and faculties might in every generation of students and pupils identify and register those individuals who were successful in different contests of knowledge and skills, exhibition of innovations, or those who won any other awards or rewards (Filetin, 2011, page 63).

The entire area of Vukovarsko – Srijemska County was one of the richest areas in the Republic of Croatia and former Yugoslavia, with several large agriculture conglomerates and developed industry. Before 1991, the economy of this County made around 4% of total Croatian economy, while today it makes only around 1.4%.

Table 2. GDP/Citizen in Vukovarsko – Srijemska County and in the Republic of Croatia from 2003 – 2007 (in EUR)

Year	GDP/Citizen in the Republic of Croatia	GDP/Citizen in VS County
2003	5,909	3,397
2004	6,461	3,667
2005	7,038	4,028
2006	7,705	4,627
2007	9,656	5,756
Index (2007) Republic of Croatia=100	100	59.6

Source: Made by author, according to Vukovarsko – Srijemska County, Administrative Department for Economy, Reconstruction and Development, Information on the situation of economy (2010)

This area currently belongs to the least developed areas of the Republic of Croatia. GDP per capita is among the lowest in the Republic of Croatia, in 2007 lower GDP per capita was only in Brodsko – Posavska County (EUR 5,345).

What is typical for the structure of economy of Vukovarsko – Srijemska County, but not surprising, is a high level of primary sector in the structure. The share of primary sector in Vukovarsko – Srijemska County is 13.3%, in 2009 it was decreasing since its share in the structure of economy in 2008 was 16.4%, which is a high percentage, especially considering the fact that in the national level the share of primary sector in 2009 was 2.6%. The retail trade, processing industry, agriculture, forestry and civil engineering activities participate in total revenues of the County with over 90% of all revenues in the County. The highest share in revenues goes to retail trade and wholesale trade with 38.7% (Vukovarsko – Srijemska County, 2010).

With the purpose of promoting of relationship of management of knowledge and economy in the area of Vukovarsko – Srijemska County, it is necessary to combine the education system with the economy, which is in current system inadequately used or not used at all.

Exactly for the reason that “the world is left to the young”, the measures are necessary which would reduce their unemployment. It is necessary for the reason that young, by understanding the hard situation for them, in the labor market, tend to move out of the

County. Such scenario has to stop for the demographic reasons as well. It is necessary to attract the young people to this area, and not the opposite.

Re-engineering of human potential is necessary for the reason of unfavorable education structure of citizens in this area which does not contribute to the economic development. This could be accomplished by the measures and activities: increasing the level of quality into the education, introducing of new programs into the education system, increasing the consciousness of importance of life-long learning, creating and specializing of labor power which would suit the needs of labor market, conducting of seminars and preparing the youth to enter the labor market, organizing and implementing of different creative workshops, with the goal of increase of quality of life, introducing of computer education for the retired people and farmers, encouraging younger families to return and young families from the other parts of Croatia to come to this County by solving their residential problem. It is also necessary to develop the entrepreneurial knowledge and incorporate the entrepreneurial spirit to people from the nursery school age and to continuously inform the unemployed people and farmers on possibilities of starting business. It is necessary, within the knowledge management, to organize education on application of managerial skills.

Sources of financing for most activities might be from IPA – Operation Program for the Development of Human Potentials (Instrument for Pre-Accession Assistance). IPA Program uses the financial means to support the programs and projects which refer to encouragement of employment, education and social inclusion.

Systematic measures and alleviations might attract new technologies to Vukovarsko – Srijemska County, which come with new companies.

5. Conclusion

The management of knowledge is recognized as a basis for successful economy of developed countries. Knowledge and knowledge management in this century were placed as a key factor on which the competitive advantage of every company is based, but also of the economy as a whole. It is exactly the intellectual capital which marks the new economy based on knowledge. Economies are today, more than ever, dependant on creating,

distribution and using of knowledge. In the time of fast changes and uncertainty of business, successful companies are those which continuously create new knowledge and distribute it through their organization or incorporate them through technology, products and services. Knowledge management is necessary to be observed as a concept of critical issues of adjustment of companies and economy to conditions of permanent changes in the environment, with finding connection of quality human potential and information technology. The future of Croatian economy is seen in a way that this economy needs to be based on knowledge.

Defining and fulfillment of strategy of knowledge management comprises the application of all resources oriented to knowledge, but they have to be closely connected with the other strategies of development of economy of an area, because it is integral part of that unit.

The reforms of education system and connecting with economy are a basis for the economic growth of the Republic of Croatia and Vukovarsko – Srijemska County. Re-engineering of human potential, implementation of different programs of education and promotion of entrepreneurship as a strategy of development of this County would significantly improve the economy. That also requires support from the authorities in the County and local authorities. It is necessary to change the economic structure of Vukovarsko – Srijemska County by increasing the quantity of knowledge of their citizens.

Therefore, the most important characteristic of the “century of knowledge” and the economic development are the people, quality of human potential and their education.

Bibliography

Bahtijević-Šiber, F. 1997. *Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, značenje i uloga u suvremenoj teoriji i praksi*. Ekonomski pregled, vol. 48, br.1., 38-54. Zagreb: Ekonomski institut

Beckman, T.J. 1997. *A methodology for Knowledge Management*. Banff, Canada: International Association of Science and Tehnology for Development

- Dave, R., H. 1976. *Foundations of Lifelong Education*, New York: Pergamon Press
- Delors, J. 1998. *Učenje blago u nama*. Zagreb: Educa
- Dragičević, M. 1999. *Konkurentne prednosti ljudskog potencijala u globalnoj ekonomiji*. Ekonomija, Vol 5, br.3,299-307. Zagreb: Rifin
- Drucker, P. 1993. *Post capitalist society*. Boston: Oxford
- Filetin, T. 2011. *Sustavni pristup ljudskim potencijalima*. Znanje-temelj konkurentnosti i razvoja, 60-62, Zagreb: HAZU
- HAZU, 2009. *Inovativnost, istraživačko sveučilište i poduzeće zasnovano na znanju*. Zagreb: HAZU
- Hrvatski zavod za statistiku. 2012. *Popis stanovništva 2001. Stanovništvo staro 15 i više godina prema starosti, spolu i razini završene škole*. <http://www.dzs.hr>. Preuzeto 03.08.2012.
- Hrvatski zavod za zapošljavanje 2005. *Strategija za razvoj ljudskih potencijala i zapošljavanje Vukovarsko-srijemske županije*. Vukovar: HZZ
- Lovrek, I. 2011. *S konkurentnim znanjem u hrvatsko gospodarstvo*. Znanje –temelj konkurentnosti i razvoja, 23-33, Zagreb: HAZU
- Macintosh, A. 1995. *Position Paper on Knowledge Asset Management*. Edinburg: Artificial Intelligence Applications Institute
- Malhotra, Y. 1997. *Knowledge Management in Inquiring Organizations*. Indianapolis: in the Proceeding of 2RD Americas Conference on Information System
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan
- Shockley, W. 2000. *Planning to Knowledge Management*. USA: Quality Progress

Schultz, T. W. 1985. Ulaganje u ljude, Zagreb: Cekade

Skok, D. 2004. *Deklaracija o znanju*. Zagreb: HAZU

Strugar, V., Vavra, I. 2003. *Strateški ciljevi i program razvoja odgoja i obrazovanja u RH*. Zagreb: Ministarstvo prosvjete i športa

Sydanmaanlakka, P. 2002. *An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*. Oksford: Capstone

Veleučilište L. Ružička u Vukovaru, Samoanaliza, 2011.

Vukovarsko-srijemska županija 2011. *Informacije o stanju gospodarstva*, Vukovar: Vukovarsko-srijemska županija

Zelenika, R. 2007. *Znanje-temelj društva blagostanja*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci

*Pirsl Danica**

*Vesna Susnjar**

*Visnja Susnjar**

UDK 005.33:316.46

CULTURE AND ENTREPRENEURIAL POTENTIAL AS MANAGERIAL SKILLS

* Faculty of sport, University of Nis, Carnojevica 10a, 18 000 Nis, Serbia, +381 64 26 22 350;
e-mail: danicapirsl@yahoo.com

* Banja Luka College, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, email: vivsusnjar@yahoo.com

* Independent University Banja Luka, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, vivsusnjar@yahoo.com

Abstract: The connection between entrepreneurs and new venture formation is well established. Many authoritative definitions of *entrepreneur* actually include some reference to venture or enterprise creation. For example, Bygrave and Hofer define an entrepreneur as "... someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it" (Bygrave and Hofer, 1991:14). In formulating national policy recommendations, Vesper defines entrepreneurship as "the creation of new independent businesses" (Vesper, 1983: 1). Schumpeter's observation suggests that in addition to an entrepreneurial climate, the creation of new ventures and entrepreneurial activity depends upon the availability of prospective entrepreneurs, i.e. individuals possessing personality traits combined with personal circumstances which are likely to lead them to forming a new venture. Motivations for becoming an entrepreneur have generally been categorized as either push/pull situational factors or personal characteristics. Research has shown that new venture initiation often occurs as a result of situational pushes or pulls that include frustration with present life-style, childhood, family environment, education, age, work history, role models, and support networks.

Keywords: culture, entrepreneurs, new venture, personality traits, managerial skills

Rezime: Veza između preduzetnika i formiranja novog posla je detaljno istraživana u dosadašnjoj literaturi. Mnogi autori definišu preduzetnika po načinu kako formira svoj biznis. Na primer, Bajgrejv i Hofer definišu preduzetnika kao nekoga ko prepoznaje svoje šanse a onda što pre formira svoj biznis kako bi ih iskoristio do maksimuma. Kada formuliše postulate politike preduzetništva kao društvenog fenomena Vesper kaže da je to uvek iznova novo kreiranje preduzeća. Nijedno se preduzeće ili nezavisni biznis ne može zamisliti bez preduzetnika koji jednostavno mora posedovati određene karakteristike koje ga kvalifikuju u startu za dobrog preduzetnika. To su one crte karaktera koje se kreću u kontinuumu upornog rada do završetka započetog, ali i posrtanja kada se nađje na prepreke. Istraživanja ukazuju na postojanje pozitivne korelacije između ličnosti preduzetnika, njegove porodične situacije, društvenog miljea, kulture, pola, uzrasta kao i radnog iskustva.

Ključne reči: kultura, preduzetnik, novi posao, karakterne crte, menadžerske sposobnosti

- **Introduction**

A great deal of research has investigated the reasons for the creation of new enterprises and the entrepreneurial characteristics of those individuals responsible for the emergence of new firms. An important question is why some individuals decide to pursue entrepreneurial endeavors while others do not. Research has investigated the possible reasons behind this behavior from the perspective of the individual themselves as well as economic and other factors in their environment (Acs, Audretsch and Evans, 1994; Hofstede, 2004). Recent work has also investigated the utility derived from choosing self employment over traditional career opportunities - it is argued that individuals will choose self-employment as a career option if the utility derived from this choice exceeds the utility derived from employment (Eisenhauer, 1995; Douglas & Shepherd, 2000).

While the utility derived from self-employment may exceed that derived from other career alternatives it is generally not a sufficient condition for an individual to engage in entrepreneurial behavior. Rather, entrepreneurial behavior has three necessary conditions, these being (i) the motive to pursue self-employment (or other entrepreneurial behavior); (ii) the perception of an apparently lucrative entrepreneurial opportunity; and (iii) access to the means to pursue that opportunity. Without the simultaneous existence of these three pre-requisite conditions entrepreneurial behavior will not eventuate.

The motivation to behave entrepreneurially is explained by the utility-maximizing theory of entrepreneurial behavior – viz: that the individual is motivated to become self-employed (or otherwise behave entrepreneurially) because that course of action promises the greatest psychic utility (Eisenhauer, 1995; Douglas & Shepherd, 2000). Underlying this motivation is the strength of the individual's abilities (human capital) and his/her attitudes to elements provided by entrepreneurship, which include autonomy, risk, work effort, income, and net perquisites. In general, individuals desiring more income, more independence, and more net perquisites are more likely to want to engage in entrepreneurial behavior. Likewise, an individual with a higher tolerance for risk and less aversion to work effort should be expected to be more likely to want to engage in entrepreneurial behavior (Douglas & Shepherd, 2000).

The means to pursue an opportunity is that combination of resources required to successfully create a new organization, and includes financial and human capital. Our concern here is confined to the individual's human capital. Specifically we are concerned with the human capital required to pursue an entrepreneurial venture, and following Douglas and Shepherd (2005), we define entrepreneurial human capital in terms of an individual's entrepreneurial abilities and entrepreneurial attitudes.

Entrepreneurial human capital is composed of general human capital (for example, age or business experience), social capital, and entrepreneurship-specific human capital such as the abilities to perceive opportunities, raise capital, expand a business and so on, and the attitudes to independent decision-making, risk, and hard work. The presence and accessibility of an apparently lucrative opportunity is also a necessary condition for the creation of a new organization, and an important consideration in the entrepreneurial process (Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997).

Again, the perception of a new venture opportunity is likely to depend at least in part on the individual's human capital. The motivation to engage in entrepreneurial behavior must of course be held in abeyance until there is the simultaneous availability of the opportunity and the means. In investigating motivation we must therefore focus on the 'readiness' of individuals to behave entrepreneurially if and when the other two necessary elements fall into place. This readiness can be approximated by the espoused intentions of individuals to become self-employed (or to engage in another form of entrepreneurial behavior).

Research has demonstrated the relationship between intentions and behavior (e.g. Ajzen, 1991; Madden, Ellen, Ajzen, 1992; Krueger & Carsrud, 1993). Thus, this paper is primarily concerned with the individual's intention to behave in an entrepreneurial manner, and it is argued that this intention will be greater if the individual has greater entrepreneurial human capital. It is also known that there are differences in entrepreneurial behavior between national cultures, with some cultures having a higher propensity to start new ventures (Light, 1984). Culture in this sense is defined as a set of shared values, beliefs and expected behaviors (Hofstede, 1980).

National cultures that value and reward entrepreneurial behaviors are considered more likely to have a higher incidence of innovation and new venture creation. On the other hand, cultures that emphasize group conformity are generally less likely to exhibit high rates of entrepreneurship (Hofstede, 1980). Baumol (1990) argued that entrepreneurship rates also depend on the economic rewards available to entrepreneurs in different national economies.

Gifford (1993) distinguishes entrepreneurial ability (the ability to recognize an opportunity and acquire the necessary resources to exploit that opportunity) from managerial ability (the ability to maintain the profitability of a business). She demonstrates that an individual's skill in these areas determines their choice of career as either an entrepreneur, entrepreneurial manager or as a salaried employee or manager. Douglas and Shepherd (2005) expand on this concept and suggest that entrepreneurial abilities are comprised of a

hierarchy of skills with entrepreneurial skills being the higher order management skills which include opportunity recognition, viability screening and creative problem solving. Closely related to the concept of entrepreneurial abilities is Entrepreneurial Self-Efficacy (ESE) which as discussed by Chen, Greene and Crick (1998) refers to the strength of an individual's belief that he or she is capable of successfully performing the roles and tasks of an entrepreneur (Boyd and Vozikis, 1994; Scherer, Adams, Carley, and Wiebe, 1989). Therefore we would expect that self efficacy scores as well as measures of human capital such as age, gender and prior work experience can assist in explaining entrepreneurial attitudes and preferences for self-employment.

1. National Culture and Entrepreneurship

Of interest in this study is whether entrepreneurial attitudes vary across cultures and whether cross cultural differences are apparent in entrepreneurial intentions. Much of the literature on cross-cultural differences in entrepreneurial behavior has focused on the work of Hofstede (1980) and the cultural dimensions of individual-collectivism, uncertainty-avoidance, power distance and masculinity femininity. In general, researchers have proposed that entrepreneurial behavior is facilitated by cultures that are high in individualism, low in uncertainty avoidance, low in power distance and high in masculinity (Hayton, George and Zahra, 2002).

The empirical evidence on the relationship between national culture and entrepreneurial behavior is mixed and it is generally agreed that an important issue that needs to be considered is the interactions between cultural values, social institutions, industry characteristics and outcomes such as entrepreneurship (Hayton et al., 2002). Shane (1993) investigated the relationship between national culture and rates of innovation across countries and found that uncertainty avoidance was negatively associated with innovation over two time periods considered.

Some evidence was also found that cultures higher in individualism and power distance had higher levels of innovation. Davidson and Wiklund (1997) examined new firm formation rates in six regions in Sweden with distinct characteristics in values and beliefs and attempted to control for several structural factors including economic factors such as unemployment levels. Their study found only marginal evidence for the influence of cultural values on new firm formation rates in these areas.

In contrast, Baum et al. (1993) hypothesized a reversed role of individualism arguing that in less individualistic cultures, individuals with entrepreneurial intentions might be more

inclined to seek self-employment given that their needs are not satisfied within existing organizations. Acs, Audretsch and Evans (1994) and Hofstede, Noorderhaven, Wennekers, Uhlaner and Wildeman (2004) examined the relationship between culture and self-employment and found some evidence that higher uncertainty avoidance and lower levels of individualism are related to higher levels of self employment.

Hofstede et al. (2004) suggests the “dissatisfaction hypothesis” where entrepreneurial individuals are pushed towards self-employment because of dissatisfaction in their corporate environment. They found evidence that levels of self-employment are positively related to the dimensions of power distance, uncertainty avoidance and masculinity but negatively related to individualism.

Overall, the empirical literature seems to indicate that entrepreneurial behavior across nations is dependent on more than cultural values and beliefs, and that other structural factors must also be taken into account. Etzioni, (1987) suggests that culture influences the supportiveness of the environment and hence it may make it more legitimate to for a new business. Davidson and Wiklund (1997) also suggest that supportive cultures influence the psychological characteristics of individuals within a given population resulting in a higher proportion of potential entrepreneurs.

Hayton et al. (2002) suggest that national culture does have a role to play in entrepreneurship since it influences the motives, values and beliefs of individuals. They develop a model where culture is considered a moderating variable between contextual factors and entrepreneurial outcomes. Their model proposes national culture as a catalyst rather than a causal agent of entrepreneurial outcomes. They further suggest that since some studies did find significant relationships between national culture and entrepreneurial outcomes, the role of culture is to transform and complement the institutional and economic contexts to influence entrepreneurship.

In addition to national culture, the role of economic and institutional contexts has been identified as key drivers of entrepreneurship (Leff, 1979). Economic factors such as level of economic development, tax rates, unemployment, competition and female labor participation have been proposed as being related to entrepreneurship (Blau, 1987; Evans and Leighton, 1989; Acs, Audretsch and Evans, 1994).

A relationship between unemployment and entrepreneurship has been suggested although the relationship is complex (Hofstede et al., 2004). Given that the opportunity costs for an unemployed individual are lower, it can be expected that unemployment might push some individuals into self employment (Evans and Leighton, 1990; Acs, Audretsch and Evans,

1994; Foti and Vivarelli, 1994). But higher levels of unemployment might be related to an economic downturn, in which case self-employment for individuals might be less profitable. Tax rates could also become an increasingly important factor influencing the level of entrepreneurship as populations' age and the tax burden falls onto the younger, current working generation. High marginal tax rates in Australia for example, possibly deter individuals from working excessive hours (OECD, 2004). In this case, individuals with a high tolerance for work effort might be more likely to gain utility from self-employment.

Given the impact of national culture and economic environments on entrepreneurship, we also expect that cultural differences may impact on individuals' entrepreneurial attitudes. The attitude to income, for example, might be expected to be positive and significantly related to lower levels of prosperity, suggesting that countries with lower levels of per-capita income should place more emphasis on income in their career decisions.

Similarly, economic influences might impact on an individuals' attitude to work effort, in which case we might expect individuals' in countries with lower prosperity to place more emphasis on their attitude to work effort given the relationship between work effort and income. We would also expect the entrepreneurial attitudes toward independence and risk to overlap with Hofstede's cultural dimensions of individualism and uncertainty avoidance, in which case we would expect that cultures high in individualism and high in uncertainty avoidance to place more emphasis on independence and risk avoidance (respectively) in their career decisions.

Finally, an individuals' attitude to ownership indicates the relative importance individuals place on the perceived benefits of being a business owner. As such we would expect that cultures high in individualism would place more emphasis on ownership in their career decisions.

2. From theory to practice- Down to earth ways to improve your managerial skills

Each year, thousands of people make the switch from staff engineer or scientist to manager. And, although many of us look forward to the change, we find it frustrating once we get there. When we were engineers, we were rewarded for our technical skills and labors in direct proportion to what we accomplished. But now, as a manager, our success is measured not by our own output but by the output and productivity of the people we supervise. And that sense of not being in direct control can be a frustrating feeling.

Fortunately, working with others and getting them to give you their best can be just as rewarding as technical accomplishments . . . once you get the hang of it. Here are eight tips that will help you to manage and to guide your people more effectively.

2.1. The Human Touch

The most valuable qualities you can develop within yourself are patience, kindness, and consideration for other people. Although machines and chemicals don't care whether you scream and curse at them, people do. Your subordinates are not just engineers, scientists, administrators, clerks, and programmers they're *people*, first and foremost. People with families and friends, likes and dislikes. People with feelings. Respect them as people and you'll get *their* respect and loyalty in return. But treat them coldly and impersonally and they will lose motivation to perform for you.

Boring as it sounds, the Golden Rule "Do unto others as you would have others do unto you" -is a sound, proven management principle. The next time you're about to discipline a worker or voice your displeasure, ask yourself, "Would I like to be spoken to the way I'm thinking of speaking to him or her?" Give your people the same kindness and consideration that you would want to receive if you were in their place.

2.2. Don't Be Overly Critical

As a manager, it's part of your job to keep your people on the right track. And that involves pointing out errors and telling them where they've gone wrong. But some managers are *overly* critical. They're not happy unless they are criticizing. They rarely accomplish much or take on anything new themselves, but they are only too happy to tell *others* where they went wrong, why they're doing it incorrectly, and why they could do the job better.

Don't be this type of person. Chances are, you have more knowledge and experience in your field than a good many of the people you supervise. But that's why the company made you the boss! Your job is to guide and *teach* these people not to yell or nit-pick or show them how dumb they are compared to you.

Mary Kay Ash, founder and director of Mary Kay Cosmetics, says that successful managers encourage their people instead of criticizing them. "Forget their mistakes," she advises, "and zero in on one small thing they do right. Praise them and they'll do more things right and discover talents and abilities they never realized they had."

2.3. Let Them Fail

Of course, to follow through on Mary Kay's advice, you've got to let your people make some mistakes. Does this shock you? I'm not surprised. Most workers expect to be punished for every mistake. Most managers think it's a "black eye" on their record when an employee goofs. But successful managers know that the best way for their people to learn and grow is through experience and that means taking chances and making errors.

Give your people the chance to try new skills or tasks without a supervisor looking over their shoulders but only on smaller, less crucial projects. That way, mistakes won't hurt the company and can quickly and easily be corrected. On major projects, where performance is critical, you'll want to give as much supervision as is needed to ensure successful completion of the task.

2.4. Be Available

Have you ever been enthusiastic about a project, only to find yourself stuck, unable to continue, while you waited for someone higher up to check your work before giving the go ahead for the next phase? Few things dampen employee motivation more than management inattention. As a manager, you have a million things to worry about besides the report sitting in your mailbox, waiting for your approval. But to the person who wrote that report, each day's delay causes frustration, anger, worry, and insecurity.

So, although you've got a lot to do, give your first attention to approving, reviewing, and okaying projects in progress. If employees stop by to ask a question or discuss a project, invite them to sit down for a few minutes. If you're pressed for time, set up an appointment for later that day, and keep it. This will let your people know you are genuinely interested in them. And that's something they'll really appreciate.

2.5. Improve the Workplace

People are most productive when they have the right tools and work in pleasant, comfortable surroundings. According to a study by the Buffalo Organization, a comfortable office environment creates an extra \$1600 of productivity annually for professionals and managers. Having the right equipment is equally important. One of my clients recently hired a full-time technical writer at a salary of \$25,000, but was reluctant to invest \$2500 in a word processor for him to use.

I explained that, in my experience, a word processor can easily *double* the productivity of a writer. Therefore, if the writer was expected to produce \$25,000 worth of

work with a typewriter, he could produce \$50,000 with a word processor an extra \$25,000 a year in productivity for a \$2500 investment! The client bought the computer. Both the company and the writer were delighted with the results.

Be aware that you may not be the best judge of what your employees need to do their jobs effectively. Even if you've done the job yourself, someone else may work best with a different set of tools, or in a different setup because each person is different.

If your people complain about work conditions, *listen*. These complaints are usually not made for selfgain, but stem from each worker's desire to do the *best job possible*. And by providing the right equipment or work space, you can achieve enormous increases in output . . . open with a minimal investment.

2.6. A Personal Interest in People

When is the last time you asked your secretary how her son was doing in Little League or how she enjoyed her vacation? Good salespeople know that relating to the customer on a person-to-person level is the fastest way to win friends and sales. Yet many technical managers remain aloof and avoid conversation that does not relate directly to business. Why? Perhaps it's because engineers are more comfortable with equations and inanimate objects than with people, and feel uncomfortable in social situations.

But just as a salesperson wants to get to know his customer, you can benefit by showing a little personal interest in your people their problems, family life, health, and hobbies. This doesn't have to be insincere or overdone just the type of routine conversation that should naturally pass between people who work closely.

If you've been ignoring your employees, get into the habit of taking a few minutes every week (or every day) to say "hello" and chat for a minute or two If an employee has a personal problem affecting his mood or performance, try to find out what it is and how you might help. Send a card or small gift on important occasions and holidays, such as a 10th anniversary with the firm or a birthday. Often, it is the little things we do for people (such as letting workers with long commutes leave early on a snowy day, or springing for dinner when overtime is required) that determine their loyalty to you.

2.7. Be Open to Ideas

You may think the sign of a good manager is to have a department where everybody is busy at work on their assigned tasks. But if your people are merely "doing their jobs," they're only working at about half their potential. A truly productive department is one in

which every employee is actively thinking of better, more efficient methods of working ways in which to produce a higher quality product. In less time, at lower cost.

To get this kind of innovation from your people, you have to be receptive to new ideas; what's more, you have to encourage your people to produce new ideas. Incentives are one way you can offer a cash bonus, time off, a gift. But a more potent form of motivation is simply the employee's knowing that management does listen and does put employee suggestions and ideas to work. Quality Circles, used by Westinghouse and other major firms, are one way of putting this into action... The old standby, the suggestion box is another time tested method.

And when you listen to new ideas, be open minded. Don't shoot down a suggestion before you've heard it in full. Many of us are too quick, too eager, to show off our own experience and knowledge and say that something won't work because "we've tried it before" or "we don't do it that way." Well, maybe you did try it before, but that doesn't mean it won't work now. And having done things a certain way in the past doesn't mean you've necessarily been doing them the best way. A good manager is open-minded and receptive to new ideas.

2.8. Give Your People a Place to Go

If a worker doesn't have a place to go a position to aspire to, a promotion to work toward then his job is a dead end. And dead-end workers are usually bored, unhappy, and unproductive. Organize your department so that everyone has opportunity for advancement, so that there is a logical progression up the ladder in terms of title, responsibility, status, and pay. If this isn't possible because your department is too small, perhaps that progression must inevitably lead to jobs *outside* the department. If so, don't hold people back; instead, encourage them to aim for these goals so that they will put forth their best efforts during all the years they are with you.

- **Conclusion**

Bamouw (1979: 5) defines culture as "... the configuration of ... stereotyped patterns of *learned behavior* which are handed down from one generation to the next through the

means of language and imitation ...". Kroeber and Parsons (1958) earlier cross-disciplinary definition of culture included "... patterns of *values*, ideas, and other symbolic-meaningful systems as factors in the shaping of *human behavior* ..." Hofstede (1980: 25) refers to culture as "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another ... [and] includes systems of *values*". Values and norms are powerful forces for controlling and directing human behavior.

Erez and Early (1993) note that culture shapes the cognitive schema which ascribes meaning and values to motivational variables and guide choices, commitments, and standards of behavior. Further, since values are typically determined early in life (Hofstede and Bamouw) they tend to be "programmed" into individuals resulting in behavior patterns which are consistent with the cultural context and endure over time (Hofstede, 1980).

Thus culture, as the underlying system of values peculiar to a specific group or society, shapes the development of certain personality traits and motivates individuals in a society to engage in behaviors that may not be as prevalent in other societies. Entrepreneurial activity (i.e., new venture creation) may be one of these behaviors which vary across countries due to differences in cultural values and beliefs. Clearly many factors underlying entrepreneurial behavior are common across cultures (e.g., economic incentives can motivate action in all cultures).

However, since culture reinforces certain personal characteristics and penalizes others, we would expect some cultures to be more closely aligned with an entrepreneurial orientation than others. Huisman (1985) for example noted wide variance in entrepreneurial activity across cultures and concluded that cultural values influence entrepreneurial behavior. McGrath et al. (1992) reached a similar conclusion in a 10-country study of entrepreneurs and non entrepreneurs. They found that entrepreneurs differed significantly from their career professional counterpart in culture-based values and beliefs such as "Success is owning your own company," "Rewards should be based on merit," and "Equality is everyone's right." McGrath et al. (1992: 126).

Reference

Adler, N.J. 1991. *International dimensions of organizational behavior, Second ed.* Boston: Kent Publishing.

- Ahmed S.U., 1985. NAch, risk-taking propensity, locus of control and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences* **6**, (6) pp. 781–782.
- Aldrich, H., Renzulli, L., Langton, N. (1998) “Passing on privilege: resources provided by self-employed parents to their self-employed children” *Res. Soc. Stratif. Mobility* **16**: 291–317.
- Altonji, J.G., Dunn, T.A. (1991) “Relationships Among the Family Incomes and Labor Market Outcomes of Relatives.” *Research in Labor Economics* **12**:269-310.
- Bamouw, V., 1979. *Culture and personality*, The Dorsey Press, Homewood, IL.
- Baum, J.R., Olian, J.D., Erez, M., Schnell, E.R., Smith, K.G., Sims, H.P., Scully, J.S. and Smith, K.A., 1993. Nationality and work role interactions: A cultural contrast of Israeli and U.S. entrepreneurs' versus managers' needs. *Journal of Business Venturing* **8**, pp. 499–512.
- Baumol, W.J., 1986. Entrepreneurship and a century of growth. *Journal of Business Venturing* **1**, pp. 141–145.
- Begley, T.M. and Boyd, D.P., 1987. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing* **2**, pp. 79–93.
- Birch, D.L., 1979. *The job generation process*, M.I.T. Program on Neighborhood and Regional Change, Cambridge, MA.
- Bird, B., 1989. *Entrepreneurial behavior*, Scott Foresman, Glenview, IL.
- Birley, S., 1986. The role of new firms: Births, deaths and job generation. *Strategic Management Journal* **7**, pp. 361–376.
- Birley, S., 1989. Female entrepreneurs: Are they really any different? *Journal of Small Business Management* **27**, pp. 32–37.
- Bonnet, C. and Furnham, A., 1991. Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a Young Enterprise scheme. *Journal of Economic Psychology* **12** **3**, pp. 465–478.

- Borland, C.M. 1974. Locus of control, need for achievement and entrepreneurship. *Unpublished Dissertation*. University of Texas.
- Bowen, D. and Hisrich, R., 1986. The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of Management Review* **11** 2, pp. 393–407.
- Boazciggiler, N.A. and Adler, N.J., 1991. The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review* **16**, pp. 262–290.
- Brockhaus, R.H. 1975. I-E locus of control scores as predictors of entrepreneurial intentions. *Proceedings of the Academy of Management*, 1975, pp. 433–435.
- Bruno, A.V. and Tyebjee, T.T., 1982. The environment for entrepreneurship. In: Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H., Editors, 1982. *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Barringer, B.R., & Ireland, R.D. (2006) “Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures” Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Baum, J.R., J.D. Olian, M. Erez, E.R. Schnell, K. G. Smith, H.P. Sims, J.S. Scully and K.A. Smith (1993) “Nationality and work role interactions: A cultural contrast of Israeli and U.S. entrepreneurs' versus managers' needs” *Journal of Business Venturing* 8: 499-512.
- Baumol, W.J. (1990) “Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive.” *Journal of Political Economy* 98(5): 893-921.
- Becker, G.S. (1964) “Human Capital” University of Chicago Press, Chicago.
- Boyd, N.G., Vozikis, G.S. (1994) “The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions” *Entrepreneurship Theory and Practice* 18:63-90.
- Blau, D. (1987) “A time series analysis of self-employment” *Journal of Political Economy* 95: 445-467.
- Chen C.C., Greene, P.G., Crick, A. (1998) “Does Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers?” *Journal of Business Venturing* 13: 295-316.

- Davidson, P., Honig, B. (2003) "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 18:301-331.
- Davidsson, P., Wiklund, J. (1997) "Values, beliefs and regional variations in new firm formation rates" *Journal of Economic Psychology* 18:179-199.
- Dimov, D.P., Shepherd, D.A. (2005) "Human capital theory and venture capital firms: exploring 'home runs' and 'strike outs'", *Journal of Business Venturing*, 20: 1-21.
- Douglas, E.J. and Shepherd, D.A. (2000) "Entrepreneurship as a Utility-Maximizing Response" *Journal of Business Venturing* 15(3): 231-251.
- Douglas, E.J., Shepherd, D.A. (2002) "Self-Employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring: 81-90.
- Douglas, E.J. and Shepherd, D.A. (2005) "Entrepreneurial Human Capital and the Self-employment Decision", paper presented at the Entrepreneurial Research Exchange, Swinburne University, Melbourne, Australia. February.
- Eisenhauer, J.G. (1995) "The entrepreneurial decision: Economic theory and empirical evidence" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 67-79.
- Etzioni, A. (1987) "Entrepreneurship, adaptation and legitimating: A macro-behavioral perspective" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8: 175-189.
- Evans, D.S., and L.S. Leighton (1989) "The determinants of changes in US self-employment, 1968-1987" *Small Business Economics* 1: 111-119.
- Evans, D.S., and L.S. Leighton (1990) "Small business formation by unemployed Workers" *Small Business Economics*, 2: 319-330.
- Foti, A., and M. Vivarelli (1994) "An econometric test of the self-employment model: The case of Italy" *Small Business Economics* 6: 81-93.
- Gifford, S. (1993) "Heterogeneous ability, career choice, and firm size" *Small Business Economics* 5: 249-259.

Greene, Patrica G. (2000) "Self-employment as an Economic Behavior: An Analysis of Self-employed Women's Human and Social Capital." *National Journal of Sociology*, 12:1-55.

Hayton, J.C., George G. and Zahra S.A. (2002) "National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 2002.

Hisrich, R.D., Peters, M.P. and Shepherd, D.A. (2005) "Entrepreneurship" 6th edition, McGraw-Hill Irwin, Boston, MA.

Hofstede, G. (1980) "*Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*", Beverly Hills CA: Sage Publications.

Hofstede, G, Noorderhaven, N.G., Wennekers, A.R.M, Uhlaner, L, Wildeman, R.E. (2004) "Culture's role in entrepreneurship: self-employment out of dissatisfaction", in *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth*, J. Ulijn and T. Brown (Eds), (Edward Elgar, Cheltenham, UK and Brookfield, US, 2004), pp.162-203.

Kim, P.H., Aldrich, H.E., Keister, L.A. (2003) "If I Were Rich? The Impact of Financial and Human Capital on Becoming a Nascent Entrepreneur" Unpublished work.

Krueger, N.J., Carsrud, A. (1993) "Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behavior." *Entrepreneurship Reg. Dev.* 5: 315–330.

Leff, N. (1979) "Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited", *Journal of Economic Literature*, 17: 26-64.

Light, I.H. (1984) "Immigrant and ethnic enterprise in North America", *Ethnic and Racial Studies*, 7: 195-216.

Madden, T.J., Ellen, P.S., Ajzen, I. (1992) "A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1): 3-9.

OECD (2004), "Tax wedges on employee earnings rose slightly in OECD countries in 2004",

http://www.oecd.org/document/35/0,2340,en_2649_37427_34547875_1_1_1_37427,00.

html, accessed 5th April 2004.

Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C., Hunt, H.K. (1991) “An attitude approaches to the prediction of entrepreneurship” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 13-31.

Scherer, R.F., Adams, J.S., Carley, S.S., Wiebe, F.A. (1989) “Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13: 53-71. 15

Shane, S., Venkataraman, S., (2000) “The promise of entrepreneurship as a field of research” *Acad. Manage. Rev.* 25 (1): 217–226.

Venkataraman, S. (1997) “The distinctive domain of entrepreneurship research: An editors perspective” In J. Katz & R. Brockhaus (Eds), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 3: 119-138, Greenwich C.T.: JAI Press.

**LOGISTIKA KLJUČNI FAKTOR
PRIVREDNOG I DRUŠTVENOG RAZVOJA**

**LOGISTICS AS KEY FACTOR
OF ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT**

Sažetak:

Svetska iskustva i praksa jasno ukazuju na značaj primene logistike i logističkih principa u savremenim tržišnim uslovima poslovanja. Međutim, naša iskustva pokazuju da logistika još uvek nije shvaćena i prihvaćena na pravi način i da se ovoj izuzetno važnoj delatnosti ne pridaje odgovarajuća pažnja. Često se mogu čuti i videti sasvim pogrešna i površna shvatanja i tumačenja logistike, kako u stručnoj tako i akademskoj javnosti. Cilj ovog rada je da se detaljnije sagleda mesto i uloga logistike u savremenom privrednom i društvenom razvoju, odnosno globalnom tržišnom poslovanju.

Ključne reči: logistika, logistički sistemi, lanci snabdevanja

Abstract:

World experience and practice clearly indicate the significance of logistics and logistics principles applications in modern market conditions. However, our experience indicate that logistics hasn't yet been understood and accepted the right way and that appropriate attention is not paid to this important activity. Very often totally wrong and shallow comprehension and interpretation of logistics can be heard of and seen in professional and

* Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu – Odsek za logistiku; Vojvode Stepe 305, 11000 Beograd, tel. 3091335, e-mail: m.kilibarda@sf.bg.ac.rs

academic public. This work's aim is to perceive in detail a place and role of logistics in modern economic and social development, i.e. in global market.

Keywords: logistics, logistics systems, supply chains

Uvod

Logistika je danas sastavni deo privredno naučne oblasti razvijenih zemalja sveta. Svoju praktičnu primenu ima u svim privrednim i društvenim delatnostima. Logistika je (na ovaj ili onaj način) prisutna u svakodnevnom životu i radu. Svaka sfera ljudskih aktivnosti je na direktan ili indirektan način povezana sa logističkim procesima i aktivnostima. U prošlosti su se logistički problemi posmatrali i rešavali izolovano i parcijalno, što je u razvijenom svetu odavno prevaziđen koncept. Napušteno je odvojeno posmatranje procesa nabavke, proizvodnje, trgovine, transporta, skladištenja, zaliha, distribucije robe i prešlo se na sistemski sveobuhvatno posmatranje i rešavanje logističkih tokova, procesa i aktivnosti. Nove strategije i tehnologije logistike i lanaca snabdevanja su ključni faktori uspeha vodećih kompanija u svetu.

Efikasan protok materijala, proizvoda, energije, informacija, ljudi i novca predstavlja osnovni preduslov da: industrijske i zanatske delatnosti budu snabdevene sirovinama, sredstvima za rad, repromaterijalima i potrošnim materijalima; trgovine finalnim proizvodima, apoteke i bolnice lekovima, sanitetskim materijalom, opremom i uređajima, sredstvima za higijenu i sl., ali i ugostiteljski objekti, turistički i sportski centri hranom, pićem, inventarom, opremom i sl. Bez dobro organizovane logistike nema uspešne policije, vojske, vatrogasne službe, hitne pomoći, pošte, banke, saobraćajnih kompanija, gradskog prevoza, komunalnih i uslužnih preduzeća. Logistika je vrlo bitan faktor funkcionisanja svih javnih institucija: kao što su lokalne samouprave, opštine, gradovi, ministarstva, carina, obrazovanje i dr. Bez logistike ne mogu ni knjižare, izdavačke kuće, štamparije, novinarstvo, cvećare i druge uslužne delatnosti. U uslovima kada se proizvodnja odvija na jednom, a potrošnja tih proizvoda na sasvim drugom kraju sveta logistika i lanci snabdevanja su postali ključni faktor globalnog poslovanja i konkurentnosti na jedinstvenom svetskom tržištu. Sa pravom se tvrdi da je logistika preduslov za uspešne prostorne integracije i uključivanje u jedinstveno evropsko i regionalno tržište.

U većini navedenih privrednih i društvenih delatnosti, kod nas, logistika nije na pravi način shvaćena i prihvaćena. Jedan od osnovnih razloga je i samo tumačenje pojma logistike i područja koja ona obuhvata. Logistika je još uvek pod hipotekom neshvatanja,

nadrealne univerzalnosti i pomodarstva. Sve to dovodi do nedoumica, zabune, konfuzije i problema njene primene. Činjenica je da ono što se ne razume ne može ni da se primenjuje i poboljšava. Imajući to u vidu definisani su ciljevi i struktura ovog rada. U radu je pokušano da se, kroz tumačenje samog pojma logistike, te prikaz njenog evolutivnog razvoja, mesta i uloge u različitim privrednim i društvenim delatnostima, doprinese ispravnom tumačenju logistike i ukaže na značaj i važnost njene primene.

1. Pojmovno određenje logistike

U etimološkom pogledu koren reči logistika najčešće se vezuje za grčki i francuski jezik. Određeni autori smatraju da koren reči logistika potiče od grčke reči *logos*, što znači razum, pamet, moć mišljenja i rasuđivanja (u stoičkoj filozofiji “božanski razum koji vlada vasionom i prožima je”). Ovaj pojam opredeljuje značenje logistike kao sposobnosti ispravnog zaključivanja i kritičkog mišljenja – najvišeg oblika svesti. Drugi smatraju da pojam logistika potiče od grčkih reči *logismos* (račun, plaćanje), odnosno *logistikos*, što označava veštinu u računanju a dovodi se u vezu s činovnicima, zvanim *logistima* u staroj Ateni, koji su vodili finansije i pripreme za ratove. Reč logistika pojavljuje se i kod grčkog filozofa Platona (472 – 347. p.n.e), koji je pisao da u ljudskoj duši postoje dva dela od kojih je prvi više umni nazvao *logistikon*. Prema drugim tumačenjima, tvrdi se da pojam logistika potiče iz francuskog jezika i vezuje se za reč *loger*, što znači “nastaniti”, “stanovati”, “noćiti pod vedrim nebom”. Ovo tumačenje je poslužilo kao osnova za pojednostavljeno poimanje vojne logistike, koja obuhvata prevoz, snabdevanje i smeštaj vojnih jedinica.

Prva tumačenja pojma logistike bila su vezana za vojnu literaturu i terminologiju. Tek kasnije kada su logistički principi i veštine počeli da se primenjuju u privredi pojavila su se i druga tumačenja. Može se reći da su pojedina područja logistike, kao što je distribucija proizvoda privukla pažnju istraživača još početkom XX veka. Tako je John F. Crowel, 1901. godine razmatrao ovo problematiku, u radu u kome se bavio troškovima i drugim faktorima koji utiču na distribuciju poljoprivrednih proizvoda u SAD. Freed E. Clark 1922. godine je identifikovao ulogu distribucije u marketingu. Šezdesetih godina XX veka došlo je do značajnih pomaka u naučnom razmatranju i definisanju pojma logistike. Za naučni razvoj logistike posebno je značajna 1956 god., kada ju je američki teoretičar Morgenstern uveo kao nastavnu oblast na US - Univerzitetu Stanford "logistics

problems in business". Pojam logistike se sve više pojavljuje u radovima i knjigama iz oblasti inženjerstva, ekonomije, marketinga i menadžmenta, a ubrzo se pojavljuju i prvi udžbenici iz logistike, kao i prvi programi obuke, kako bi se zaposleni obrazovali u ovoj oblasti. Prvi radovi i definicije logistike uglavnom su bili vezani za fizičku distribuciju proizvoda, gde je vladalo veliko nepoznavanje ove problematike. Tako je ranih šezdesetih godina XX veka Peter Drucker, poznati autor iz strategijskog menadžmenta, u svom članku pod naslovom "Tamni kontinet ekonomije" je izjavio "Danas znamo nešto više o distribuciji nego što su znali Napoleonovi savremenici o unutrašnjosti Afrike. Znamo da je ona tu i znamo da je velika i to je sve". Na istom mestu ovaj autor tvrdi da je logistika zadnja granica u kojoj top menadžment može da poveća stratešku efikasnost. Prvi kongres koji se ozbiljnije bavio logistikom održan je 1974. godine u Nemačkoj.

Sa sve značajnijom primenom logistike pojavile su se i brojne definicije, gde različiti autori na različite načine tumače pojam logistike. Smatra se da u zavisnosti od poslovne situacije i područja primene, mogu se koristiti različite definicije. Često naučnici naglašavaju da ne postoji univerzalna definicija logistike. Povećano interesovanje za upravljanje logističkim aktivnostima, dovelo je do različitih interpretacija samog pojma logistike. U praksi, pa i literaturi, vlada određena konfuzija vezana za pojam i značenje logistike. U literaturi se mogu sresti različiti pojmovi, kao što su: fizička distribucija (*physical distribution*), menadžment fizičke distribucije (*physical distribution management*), industrijska logistika (*industrial logistics*), poslovna logistika (*business logistics*), marketing logistika (*marketing logistics*), upravljanje materijalom (*material handling*), strategijski menadžment logistike (*strategic logistics management*), upravljanje lancima snabdevanja (*supply chain management*) i dr. Navedeni pojmovi odnose se na opisivanje određenih područja logistike, logističkih aktivnosti, procesa i tokova. Pojmovi su vezani i za određene periode evolutivnog razvoja logistike. Sa evolucijom logistike menjale su se definicije i pojmovi.

Zajednički imenitelj većine definicija logistike je da su to aktivnosti planiranja, oblikovanja, modeliranja, projektovanja, kontrole, upravljanja svim procesima i sistemima koji omogućavaju protok materijala, ljudi, energija i informacija. Logistika ima zadatak da obezbedi ekonomičan i efikasan protok proizvoda sa mesta nastanka na mesto korišćenja u skladu sa potrebama korisnika. Logistika ima zadatak da obezbedi potrošačima da na svakom mestu u svako doba dana (veoma često i noću) imaju dostupne proizvode i materijale, koji su im potrebni ili koje žele da poseduju. Često se u literaturi sreće koncept 7P ("7R – seven right"), prema kome je osnovni zadatak logistike isporuka prave robe, na

pravo mesto, u pravo vreme, u pravom stanju, pravom pakovanju, pravom količini i pravom ceni. Može se čuti da je ovo laički opis logistike, ali bez obzira koliko jednostavno izgledala ova definicija objašnjava suštinski zadatak logistike.

Danas se na logistiku može gledati kao na naučnu disciplinu i poslovnu filozofiju. Logistika kao nauka predstavlja skup interdisciplinarnih znanja, koja izučavaju i primenjuju zakonitosti planiranja, organizovanja, upravljanja i kontrolisanja materijalnih i nematerijalnih tokova. Logistika je nauka koja se bavi istraživanjem, razvojem i izučavanjem različitih metodoloških postupaka, pristupa i metoda u cilju optimizacije logističkih tokova, procesa i sistema u različitim tržišnim, privrednim i društvenim okolnostima. Zbog svoje kompleksnosti logistika se danas posmatrata sa različitih aspekata: marketinškog, inženjerskog, ekonomskog, organizacionog, upravljačkog, Supply Chain i dr. Logistika kao poslovna filozofija, obuhvata različite pristupe i aktivnosti potrebne za efikasnu, efektivnu i ekonomičnu realizaciju i transformaciju kompleksnih logističkih tokova. Logistika nastoji da, uz optimalnu upotrebu materijalnih i ljudskih resursa, stavi na raspolaganje tržištu tražena dobra, u pravo vreme, na pravom mestu, u traženoj količini uz visok kvalitet usluge i što niže troškove. Glavni cilj je poboljšanje ukupnog kvaliteta i minimizacija ukupnih troškova. Na prvi pogled ovo su dva suprotstavljena cilja što ukazuje na svu kompleksnost problematike kojom se bavi logistika. Logistika ima integrativni karakter gde se napušta izolovano posmatranje procesa nabavke, proizvodnje, distribucije, transporta i skladištenja i prelazi na sistemski sveobuhvatno posmatranje svih tokova materijala, energije i informacija.

2. Evolutivni razvoj logistike

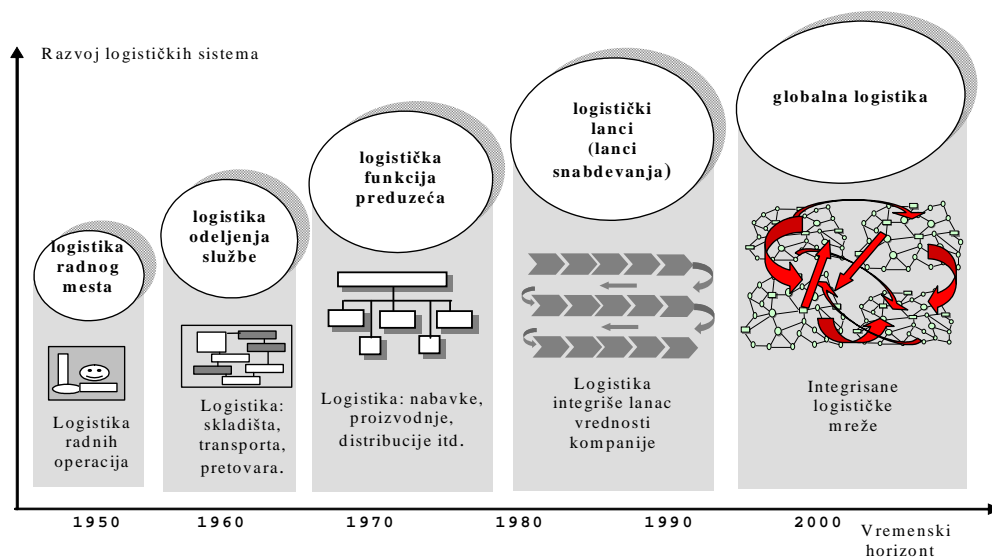
Logistika se smatra relativno mladom naučnom disciplinom i novom filozofijom poslovanja. Kao što je navedeno u prethodnom delu, ozbiljnu pažnju naučnika i privrednika privlači tek u drugoj polovini dvadesetog veka. Međutim, može se reći da je logistika bila prisutna kroz čitavu ljudsku istoriju. Brojni su istorijski zapisi, koji svedoče da su se određeni logistički poslovi i saznanja iz logistike koristila (uglavnom za pripremu i korišćenje vojnih aktivnosti), mnogo pre nego se logistika kao nauka počela izučavati. Logistika je na određeni način bila prisutna i u prvim seobama naroda, prvim ratovima i prvoj trgovini. Veliki svestski putnici i osvajači, kao što su: Kolumbo, Magelan i Aleksandar Veliki oslanjali su se na logistiku, kako bi širili teritoriju i nalazili kraće

trgovačke puteve. Zahvaljujući dobroj logističkoj organizaciji kartaginski general Hanibal je uspeo da sa 30000 vojnika, konja i slonova, pređe Alpe iz Francuske u Italiju, i ostvari pobedu nad Rimljanima. Vinzatijski car Leon "Mudri" (886-911) uveo je logistiku u vojnu doktrinu, gde je izdvojio tri veštine ratovanja: strategiju, taktiku i logistiku. Logistiku je vezivao za prostor, vreme i resurse.

Oko 1670. godine Luj XIV u vojnim dokumentima je koristio pojam logistike, vezano za snabdevanje vojničkih trupa potrebnim materijalima, kao i transportne podrške premeštanju trupa, naoružanja, opreme, hrane i slično, s jednog položaja na drugi. Oficiri koji su se bavili smeštajem i snabdevanjem vojske materijalnim sredstvima dobijaju čin (titulu, zvanje) "Marechal des Logis". Prema određenim autorima, značajnija primena logistike u vojnoj strategiji, vezana je za Napoleonovo doba, logistiku i logističke veštine prvi je upotrebio švajcarac Henri Žomini (Baron Antoine Henry Jomini, 1779-1869. godina), general francuske, a kasnije i ruske vojske (osnovač Vojne akademije u Peterburgu). U svom delu "Kratak prikaz veštine ratovanja", čitavo poglavlje je posvetio logistici, kao sinonimu za uspešnu organizaciju snabdevanja armije i pozadinskog obezbeđenja fronta. Ovaj general je 1838. godine razvio teoriju ratovanja na bazi jedinstvene strategije, kopnene taktike i logistike. Krajem XIX veka izraz logistika počinje da se koristi i u SAD, gde se u njihovoj vojničkoj literaturi koristi izraz "logistics", koji se odnosi na vojnu službu pozadine, odnosno nauku o pozadinskoj vojnoj službi, tj. transportu i snabdevanju. Za vreme drugog svetskog rata reč logistika je bila često u upotrebi pri planiranju u upravljanju procesima popunjavanja i snabdevanja savezničkih trupa. Rešavani su vrlo složeni logistički problemi, a sa njihovim rešavanjem formulisana je i moderna koncepcija vojne logistike. I u svim kasnijim ratovima i vojnim akcijama logistika je bila presudna veština, od kojih je u velikoj meri zavisio ishod vojnih intervencija. Tako je, na primer, rat u zalivu nazvan "logistički rat", jer su logističke operacije bile presudne za uspeh američkih trupa u "Pustinjskoj oluji".

U civilnom i privrednom sektoru, logističke veštine se ozbiljnije počinju da primenjuju, tek od 50-tih godina XX veka. U evropskim okvirima uvođenje ove nove discipline prvobitno je započelo u oblasti rešavanja problema plasmana robe (fizičke distribucije) na tržište, da bi se kasnije proširila na nabavni i proizvodni sektor. Poslednjih decenija dvadesetog veka logistika doživljava najintenzivniji razvoj i definitivno postaje sastavni deo prakse u svakom preduzeću. Logističku praksu karakterišu stalne promene koje imaju za cilj da se obezbedi što bolje prilagođavanje zahtevima tržišta a time i bolja pozicija na njemu. S obzirom na karakter zadataka koje logistika realizuje a koji se pre

svega odnose na servis, pouzdanost/tačnost i fleksibilnost isporuke robe u novim uslovima poslovanja logistika kao tzv. support-funkcija u preduzećima dobija vodeću poziciju kao instrument u savlađivanju otpora tržišta preko koga se može postići vodeća pozicija na tržištu. Evolutivni razvoj logistike u privredi karakteriše više faza, kroz koje su logistički sistemi neprekidno proširivali funkcije i zadatke. U svojoj evoluciji brzo su “prerastali” jedan razvojni stadijum i prelazili u drugi. Od logističkih zadataka vezanih za pojedinačno radno mesto, što je karakteristično za 50-te godine prošlog veka, stiglo se do današnjih kompleksnih funkcija i zadataka u globalnim logističkim mrežama (Slika 1).



Slika 1. Evolutivni razvoj logistike u privredi

U prvim decenijama privredne primene, logistika i logistički princip su uglavnom bili vezani za racionalizaciju i upravljanje pojedinim tehnološkim aktivnostima i operacijama, vezanim za određeno radno mesto, službu ili odeljenje. Krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošlog veka, svetske kompanije uviđaju suštinu i značaj logistike i potrebu uvođenja logističke funkcije, kao upravljačke komponente koja povezuje i integriše nabavku, proizvodnju, marketing, plasman i prodaju. To je period kada se shvatilo da dalje zadržavanje logističkih funkcija pod “kapom” različitih organizacionih celina, vodi samo povećanju ukupnih troškova i da parcijalne optimizacije ne obezbeđuju optimalna rešenja celokupnog sistema. Logistika se formira kao poslovna funkcija, ravnopravna sa svim ostalim funkcijama preduzeća, koja obuhvata sve aktivnosti vezane za planiranje, upravljanje i kontrolu protoka materijalnih i uslužnih proizvoda.

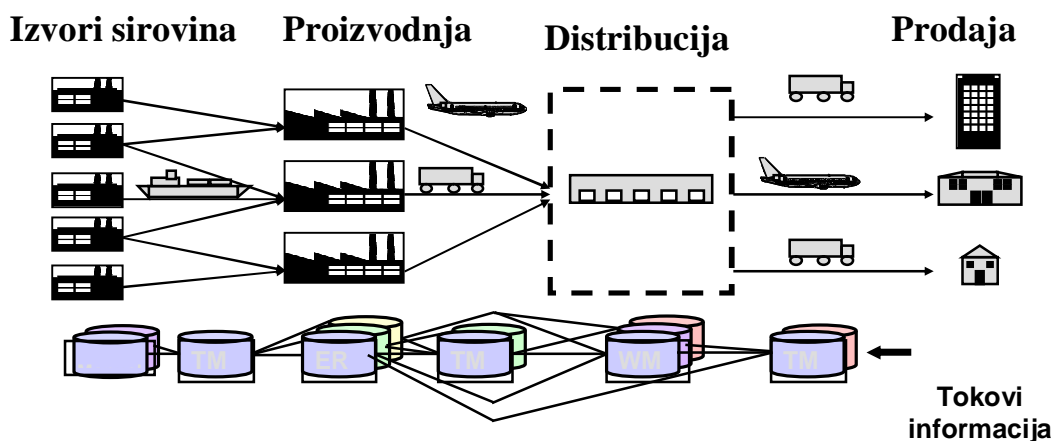
Poslednje dve decenije dolazi do značajnog proširenja logističkih funkcija, gde su logistički sistemi orjentisani ka realizaciji kompleksnih tokova i lanaca. Logistika prevazilazi granice jednog preduzeća, a logistički lanci objedinjuju različite makro, meta i mikrologističke sisteme. Ovi sistemi realizuju različite logističke procese i aktivnosti od momenta poručivanja, preko pakovanja, formiranja tovarnih jedinica, rukovanja, transporta, skladištenja, držanja zaliha i isporuke robe krajnjem potrošaču. Kroz logističke lance i lance snabdevanja integrišu se sve komponente lanca vrednosti kompanije (od nabavke i dopreme sirovina, proizvodnje, distribucije, plasmana i prodaje proizvoda). U stvari, novi strateški koncept i filozofija integrisanog upravljanja obuhvataju sve tokove, procese i aktivnosti od mesta i vremena nastanka do mesta i vremena zadovoljenja logističkih zahteva, uz dodavanje vrednosti materijalnim i/ili uslužnim proizvodima duž logističkog toka. To je jedan kontinualan proces upravljanja koji eliminiše granice među članovima lanca uz obezbeđenje potpune transparentnosti svih procesa, ali i koji je usmeren na totalni kvalitet proizvoda i usluga, ukupne troškove za potrošača, obavezno planiranje svih aktivnosti, podelu rizika na članove lanca, partnerski odnos, timski rad i stvaranje logističkih alijansi kao organizacionih pretpostavki integrisanog upravljanja.

Danas se integracija odvija u okviru globalnih logističkih mreža, koje objedinjuju različita proizvodna, trgovačka, uslužna, transportna i špediterska preduzeća, logističke centre, robne terminale, distributivne, skladišne i pretovarne sisteme, logističke operatore i provajdere, berze transporta, telematske sisteme i dr. Ovi entiteti imaju svoje specifičnosti, različite zahteve, interese, ciljeve i poslovne strategije. Obično su prostorno dislocirani u različitim regionima, državama i kontinentima, a istovremeno pripadaju različitim logističkim mrežama. Sve ovo jasno ukazuje na potencijalne konfliktne situacije i izrazitu kompleksnost logističkih procesa i aktivnosti. Da bi uspešno odgovorili na složene zahteve i zadatke privrede i tržišta logistički sistemi primenjuju različite razvojne koncepcije i strategije, kao što su: just-in-time, make-or-buy, insourcing, outsourcing, supply chain management, logistički kontroling, koncepcije city logistike i dr. Zavisno od usvojene strategije logistički sistemi razvijaju različitu strukturu funkcija, zadataka i ciljeva, primenjuju različite logističke i informatičke tehnologije, menadžment i marketing koncepte, sisteme vrednosti, znanja i procedure. Međutim, za sve strategije i trendove u logistici karakteristično je nekoliko zajedničkih obeležja: integracija, koncentracija, kooperacija, koordinacija i specijalizacija logističkih funkcija, zadataka i podsistema.

3. Mesto i uloga logistike u privrednim i društvenim sistemima

3.1. Logistika u industrijskim sistemima

U proizvodno industrijskim kompanijama logistika ima zadatak da obezbedi: nabavku i dopremu sirovina, repromaterijala, potrošnih materijala od mesta njihovog nastanka (izvora, dobavljača) do proizvodnog pogona; prijem, skladištenje i čuvanje sirovina i repromaterijala u fabričkim skladištima; snabdevanje proizvodnih pogona, linija, radionica i radnih mesta potrebnim repromaterijalima, sredstvima i energijom; unutrašnji transport poluproizvoda unutar i između fabričkih pogona i proizvodnih postrojenja; prihvatanje, pakovanje, rukovanje i uskladištenje finalnih proizvoda; skladištenje i čuvanje gotovih proizvoda, njihova priprema za otpremu i plasman na tržište; otprema i distribucija finalnih proizvoda do distributivno prodajne mreže i krajnjih potrošača; dopremu, prihvatanje i smeštaj povratnih sredstava i materijala (Slika 2).



Slika 2. Logistika proizvodne kompanije

U proizvodnoj kompaniji logističari se bave planiranjem, oblikovanjem, organizovanjem i kontrolom svih tokova materijala, proizvoda, energije i informacija na području nabavke, proizvodnje i distribucije. U današnje vreme kada su sirovine u jednom

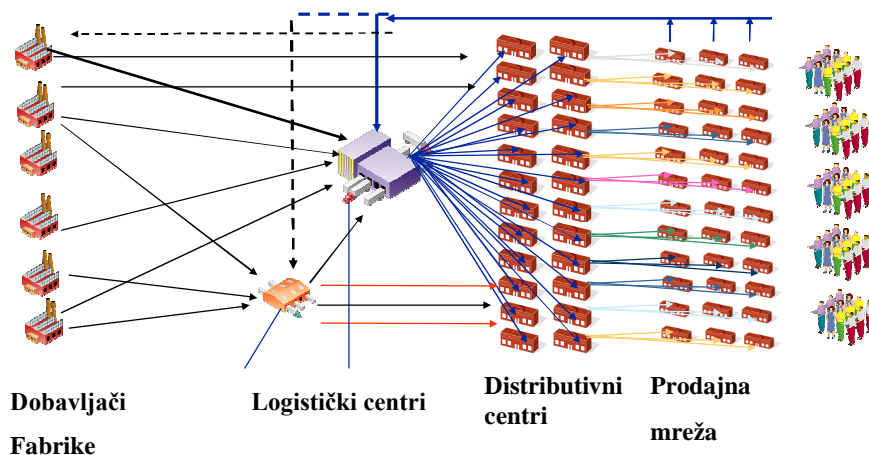
delu sveta, fabrike u drugom, a prodaja finalnih proizvoda u trećem logistika je ključni faktor proizvodnje i plasmana proizvoda.

3.2. Logistika u trgovačkim kompanijama

Osnovna uloga logistike u trgovačkim kompanijama je da u sistemu distribucije i plasmana proizvoda poveže proizvodnju sa potrošnjom finalnih proizvoda. To povezivanje sa realizuje kroz prostornu, vremensku, strukturnu, kvalitativnu i kvantitativnu komponentu toka finalnih proizvoda (Slika 3). Logistika trgovine (distribucije i plasmana proizvoda) ima zadatak da maksimalno uskladi ponudu i potražnju proizvoda i usluga na tržištu (između proizvodnje, trgovine i krajnjeg potrošača). Logistika distribucije zasnovana je na dva osnovna cilja: maksimalan kvalitet logističke usluge isporuke robe i minimalni troškovi distribucije. U jednom tržišno orijentisanom sistemu ovo mogu biti dva konfliktna cilja. Povećanjem kvaliteta isporuke povećavaju se troškovi i obrnuto, smanjenje troškova može dovesti do smanjenja kvalitet. Na području trgovine i distribucije roba prolazi kroz različite kanale od fabričkog skladišta, preko centralnog distributivnog centra (logističkog centra), do regionalnih distributivnih centara, skladišta za isporuku, priručnih skladišta i prodajnih objekata do krajnjih kupaca i potrošača.

Zadatak logističara je da sve te procese optimalno planira, organizuje, nadgleda i kontroliše.

Logistika u trgovini



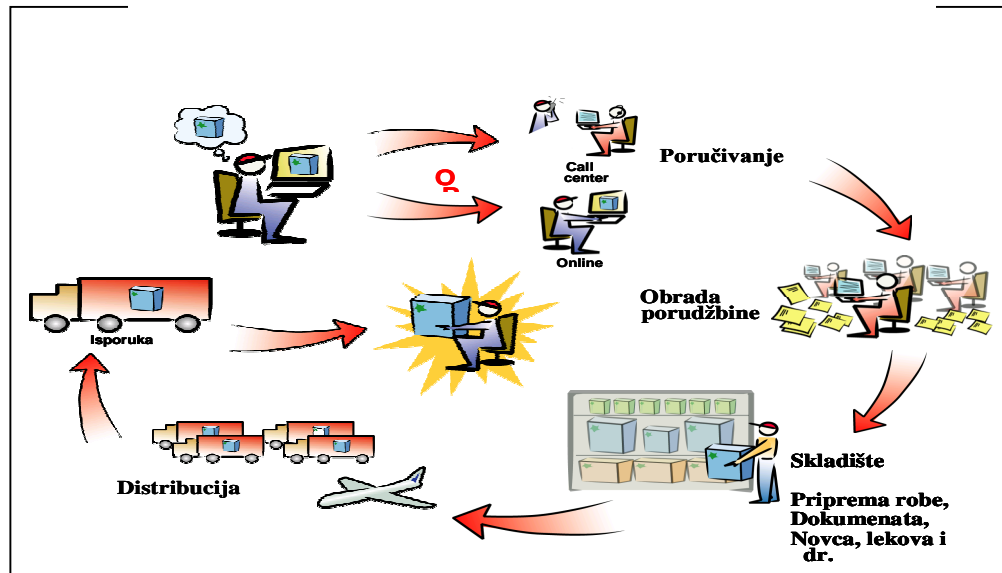
Slika 3. Mesto i uloga logistike u trgovini

U jednoj trgovačkoj kompaniji logističari se bave: istraživanjem zahteva i potreba tržišta (potreba za materijalnim i uslužnim proizvodima); planiranjem i upravljanjem procesima nabavke i isporuke robe od proizvođača do krajnjeg potrošača; upravljanjem zalihama proizvoda u distributivnim centrima, skladišnim i prodajnim sistemima; upravljanjem logističkim i distributivnim centrima, skladištima, transportom, pakovanjem i rukovanjem proizvodima u različitim kanalima distribucije robe; upravljanjem logističkim resursima i sredstvima, procesima i aktivnostima u različitim sferama distribucije; planiranjem, optimizacijom i kontrolom svih logističkih zadatak i dr. U svakoj trgovačkoj kompaniji veliki broj aktivnosti otpada na logističke poslove. U određenim trgovačkim i distributivnim lancima i do 70 % svih poslova otpada na logistiku. Veliki deo menadžmenta, ali i radne snage, obavlja čiste logističke poslove u ovakvim kompanijama. Bez efikasne logistike danas nije moguće zamisliti uspešnu trgovačku kompaniju. Iz tih razloga svakodnevno raste potreba za logističkim stručnjacima na različitim nivoima strateškog i operativnog planiranja i izvršenja logističkih zadataka.

3.3. Logistika u uslužnim sistemima

Slično kao u proizvodnim i trgovačkim kompanijama i u drugim društvenim, uslužnim ili javnim institucijama logistika zauzima vrlo značajno mesto. Za obavljanje bilo kojih

poslova neophodno je nabaviti i dopremiti neke materijale, proizvode, informacije, dokumenta, energiju, novac i dr. Nakon završetka posla ponovo je potrebno sprovesti slične aktivnosti: negde otpremiti i isporučiti materijale, dokumenta ili informacije (Slika 4).



Slika 4. Primer primene logistike u društvenom i javnom sektoru

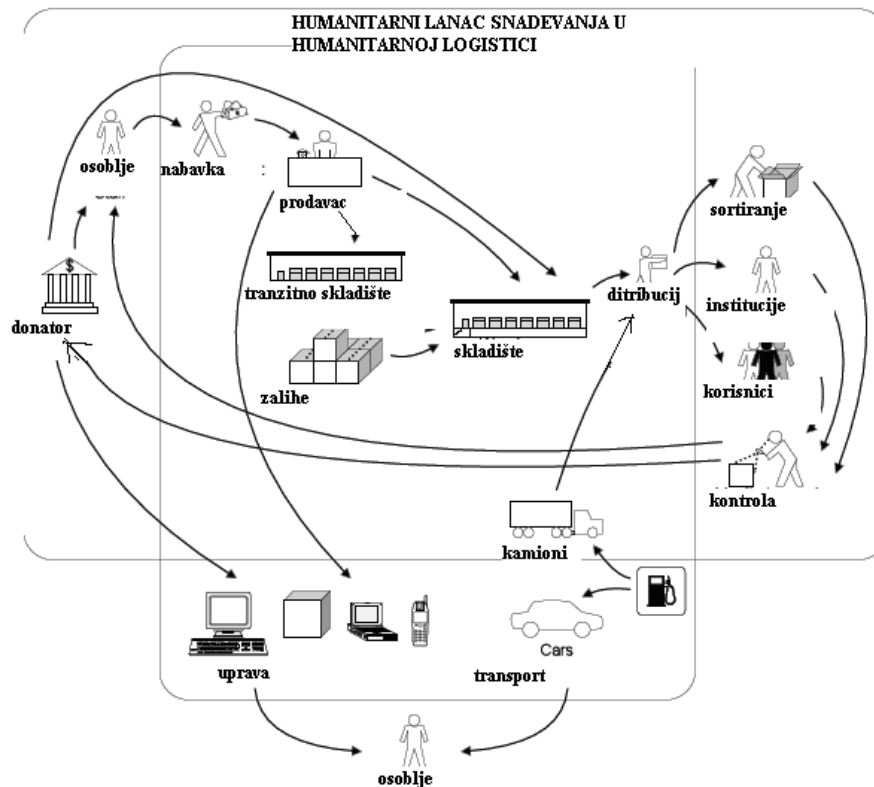
U svakom sektoru potrebno je sprovesti procese poručivanja i nabavke, pakovanja, transporta, skladištenja, držanja i upravljanja zalihama, otpreme i isporuke, informisanja, finansijskih tokova. Potrebno je obezbediti resurse i sredstva neophodna za rad. Sve su to logistički procesi i aktivnosti čija kompleksnost zavisi od konkretnog sistema. Za to je potrebno angažovati različite materijalne, ljudske i finansijske resurse. Zadatak logističara je da angažovani resursi budu optimalno iskorišćeni i da potrebi materijali budu dostupni tamo gde su i kada su potrebni.

U uslužnim sistemima, logistika pored uobičajenih funkcija vezanih za tokove materijala i proizvoda ima značajnu funkciju u sistemu planiranja i pružanja (isporuke) usluga. Određeni autori smatraju da su logistički principi i poslovna filozofija čak važniji za uslužne nego proizvodne kompanije. U uslužnim kompanijama logistički procesi mogu biti znatno složeniji i zahtevniji nego u nekoj industriji i proizvodnji. Može se reći da u industriji i trgovini logistika upravlja materijalnim tokovima i zalihama proizvoda, a u uslužnim sistemima logistika upravlja kapacitetima pružanja usluga. Drugim rečima logistika usluga definiše se kao upravljanje vremenom, kapacitetom i isporukom usluge korisniku. Upravljanje vremenom čekanja i opsluživanja direktno utiče na kvalitet usluge i zadovoljstvo korisnika. Danas ljudi imaju sve manje vremena i mogu se uznemiriti kada

moraju čekati više nego što su očekivali. Upravljanje vremenom je direktno povezano sa upravljanjem uslužnim kapacitetom, jer nedovoljan ili loše raspodeljen kapacitet izaziva duže vreme čekanja i opsluživanja. Upravljanje kapacitetom podrazumeva optimalno raspoređivanje i korišćenje ljudi, opreme, sredstava i drugih resursa potrebnih za pružanje određenog nivoa usluge. Probleme u kapacitetu najčešće prouzrokuju četiri elementa: vreme, rad, resursi i poslovni prostori. Upravljanje isporukom usluge se odnosi na pronalaženje optimalnih kanala za pružanje i isporuku usluge, pri čemu su ključni elementi: prikladnost, fleksibilnost, lična interakcija i pouzdanost.

3.4. Logistika u vanrednim situacijama (humanitarna logistika)

Vanredne situacije i katastrofe su pojave koje zahtevaju izuzetnu logističku i organizacionu sposobnost pogođenog područja i zemlje. Nažalost katastrofe su neizbežne. U svakom trenutku u nekom delu sveta događaju se prirodne katastrofe (požari, poplave, tornada, zemljotresi, cunami, uragani) ili katastrofe izazvane ljudskim faktorom (rat, terorizam, bolesti, ekstremno siromaštvo). Dok se neke krize i katastrofe dešavaju sa dozom upozorenja, druge se javljaju odjednom, šokirajući svet uništenjem i haosom. U svakoj vanrednoj situaciji ili katastrofi potrebno je pružiti pomoć ugroženim ljudima (evakuacija i zbrinjavanje povređenih, mobilizaciju, raseljavanje stanovništva) i obezbediti opremu, sredstva i materijale potrebne za sprečavanje i ublažavanje posledica. Sve to nije moguće bez jedne dobro organizovane i efikasne logističke podrške, čiji je osnovni zadatak da obezbedi efikasno upravljanje resursima koji su u vanrednim uslovima uglavnom ograničeni. Radi se o specifičnom području logistike, koje se poslednjih godina naziva humanitarna logistika. Humanitarna logistika obuhvata vrlo širok spektar logističkih aktivnosti koje se odvijaju u vanrednim okolnostima, kada redovni logistički i distributivni sistemi ne mogu normalno da funkcionišu. Na slici 5 predstavljeni su glavni logistički procesi u humanitarnoj logistici, i to: nabavka, skladištenje, upravljanje zalihama, distribucija, upravljanje voznim parkom, prevoz (robe i ljudi), upravljanje imovinom, upravljanje izgradnjom, bezbednost, informisanje i komunikacije.



Slika 5. Humanitarna logistika i tokovi humanitarnog lanca nabavke [5]

Humanitarna logistika je ključna za sve faze u lancu pružanja pomoći, kao što su: priprema i spremnost, reakcija, povraćaj i ublažavanje posledica (Hadou i Bulok, 2004). U fazi pripreme i spremnosti zadaci logistike su vezani za: nabavu, raspoređivanje i skladištenje zaliha i stvaranje efikasne logističke strukture, koja može uspešno da reaguje u slučaju nesreće. Ove aktivnosti su tekuće i primenjuju se pre same pojave krize. Pripremno razmeštanje namirnica je prilično standardna mera, jer se odnosi na konkretne stavke za održavanje života, poput hrane, medicinskih zaliha, vode i sanitarne opreme, skloništa, opreme za domaćinstva, itd. Faza reagovanja javlja se odmah nakon nesreće, a aktivnosti su fokusirane uglavnom na spašavanje života i sprečavanja dodatnih oštećenja. Humanitarni rad se najviše oslanja na logistiku tokom faze reagovanja, jer se tada doprema hrana, medicinske zalihe i druge neophodne stvari za život ugroženog stanovništva, a životi će zavisiti od brzine logističkih aktivnosti. Faza reagovanja može trajati od nekoliko dana do nekoliko meseci, u zavisnosti od razmera nesreće. Dok je humanitarna logistika najbitnija tokom faze reagovanja, bitno je razmotriti njenu ulogu tokom celog perioda upravljanja posledicama nesreće. Potrebno je da se strateški planira tranzicija iz primene aktivnosti reagovanja na dugoročnije programe povraćaja i ublažavanja posledica. Logističke aktivnosti, poput utvrđivanja dobavljača na lokalnim ili međunarodnim

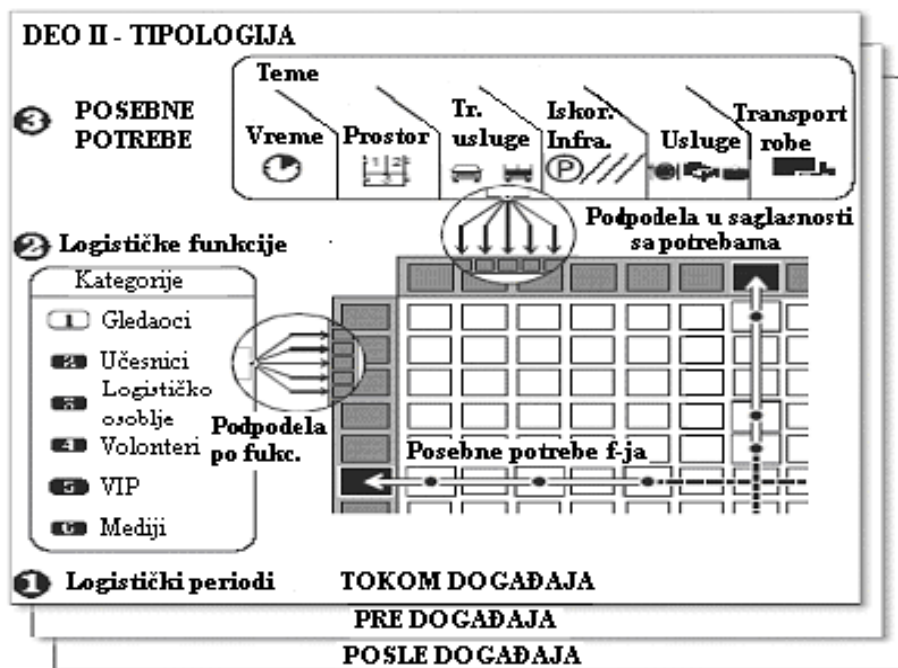
tržištima, i obezbeđenje zaliha za dugoročnije programe, omogućuju glatku tranziciju. Faza povraćaja odnosi se na pružanje pomoći zajednicama za povraćaj na uslove koji su vladali pre nesreće. Ove aktivnosti mogu obuhvatati obuku ljudi i raspodelu dobara za građevinske radove i infrastrukturu, i mogu se obavljati u periodu od nekoliko meseci do nekoliko godina. Ublažavanje posledica se odnosi na povećanje otpornosti zajednica na prirodne opasnosti i na smanjenje uticaja nesreća kada se ove jave. Po konkretnoj podložnosti i ranjivosti zajednice, ove aktivnosti mogu obuhvatati sadnju drveća kako bi se zaštitila obala od oluja, izgradnju brana i ojačavanje građevina. Humanitarne organizacije koje se bave ovim aktivnostima zahtevaće logističku podršku, iako obično ne u tolikom obimu kao u drugim fazama.

3.5. Logistika sportskih događaja

Nijedan događaj i manifestacija ne može se uspešno održati bez odgovarajuće logističke podrške. Može se reći da logistika događaja obuhvata mrežne aktivnosti koje spajaju sve neophodne resurse, kako bi se događaj održao. Jednostavno rečeno, logistika događaja obuhvata dopremu resursa (direktna logistika) i povlačenje resursa (povratna logistika) prema rasporedu odvijanja događaja, te planiranje u slučaju nepredviđenih situacija, i snažno prisustvo logističke funkcije u timu za upravljanje događajem (Russell, 2000). Logistička podrška se može definisati kao skup sredstava i metoda koja se odnose na organizaciju događaja, a obično obuhvata širok spektar usluga. Te usluge mogu biti obezbeđenje, medicinske i zdravstvene usluge, nabavka, smeštaj, tehnička podrška, transport putnika, robe i zaliha, komunikacione i medijske opreme, odvoz otpadnog materijala, itd.

Može se reći da je logistika sportskih događaja usmerena na opslugu šest osnovnih grupa učesnika: gledaoci, takmičari, organizatori, volonteri, VIP osoblje i mediji. Logističke aktivnosti su vezane za: prostor, vreme, infrastrukturu, prevoz i transport, usluge i sl. Gledano sa logističkog aspekta, veliki sportski događaji se sastoje od tri hronološka perioda sa različitim karakteristikama i organizacionim ograničenjima: period pre takmičenja period održavanja takmičenja, period posle takmičenja (Slika 7). Period održavanja takmičenja je logistički vrlo specifičan (veliki broj učesnika, ograničeni prostor, vreme, resursi). Period pre i posle takmičenja imaju neke svoje posebne karakteristike: ne uzimajući u obzir izuzetke, broj logističkih učesnika je manji nego tokom takmičenja, zbog odsustva publike prilaz mestu je besplatan ili kontrolisan, a sve u

zavisnosti od okolnosti, logistički promet ne spada u faktore koji utiču na stanje saobraćaja u okviru mesta takmičenja.



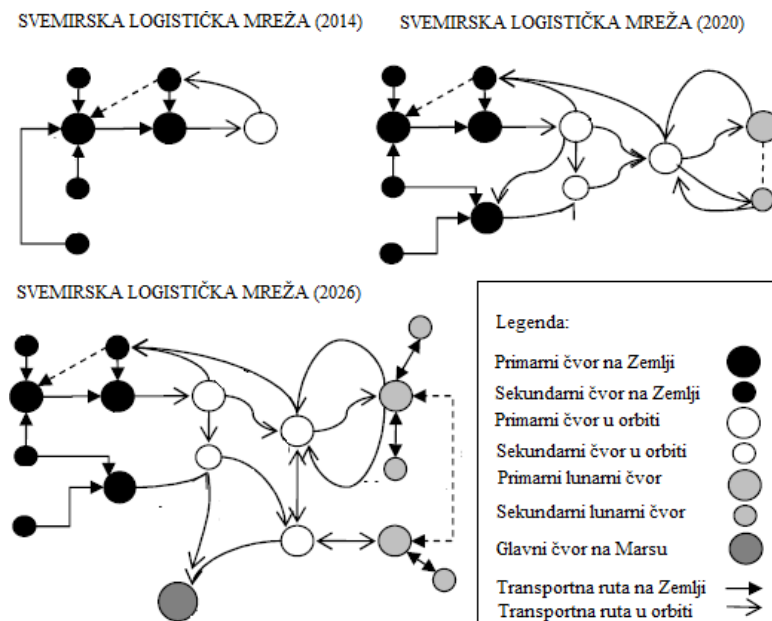
Slika 7. Tipologija logistike sportskog događaja [12]

Koliko je važna logistika za održavanje velikih sportskih manifestacija najbolje pokazuju podaci vezani za organizaciju olimpijskih igara kao najvećeg sportskog događaja u svetu. Na 29-tim olimpijskim igrama, koje su 2008 godine održane u Pekingu učestvovalo je 10 000 sportista iz 200 zemalja, 20 000 novinara, 70 000 volontera i oko milion gledalaca [13]. Ukupna cena logističkih usluga, za ove igre, iznosila je 5.8 miliona \$ što je činilo 15 % ukupnog budžeta. Najveći deo tog novca (oko 1.2 miliona \$) otišao je na prevoz sportista i transport sportske opreme iz svih delova sveta, sa ukupnom težinom od oko 75000 tona. Dostavljene su različite vrste opreme od najvećih (kobilica zapremine 58,75 m³), do najmanjih USB drajvera i bedževa.

3.6. Logistika svemirskih istraživanja (svemirska logistika)

Čovek je oduvek težio da istraži svet oko sebe, što ga je dovelo do svemirskih ekspedicija. Vremenom su operacije u svemiru postale sve kompleksnije i zahtevnije toliko da se ne mogu dovoljno dobro unaprediti ukoliko se ne posmatraju sa aspekta logistike, tj. optimizacije vremena i troškova, ostvarenja bezbednosti i održivog razvoja istraživanja. Svemirska logistika se odnosi na aktivnosti potrebne za održavanje ljudskih i

robotizovanih operacija daleko od Zemlje, a obuhvata tri osnovne funkcije. Prva se odnosi na nabavku, praćenje, skladištenje, kretanje i održavanje materijala, druga na kretanje, stanovanje, održavanje zdravlja osoblja, a treća na izgradnju, rad, održavanje vozila, objekata i infrastrukture. To su kompleksni logistički zadaci vezani za slanje istraživača, opreme i drugih materijala sa Zemlje do svemirske istraživačke stanice, kao i upravljanja tim teretom u orbiti. Pri tome se pojavljuju redovne dileme kao što su: nositi sve zalihe sa sobom (kao što je rađeno kod Apolo programa), redovno snabdevanje (podrazumeva odlazak u svemir i planirano snabdevanje za misije) i prethodno pozicioniranje (blagovremeno raspoređivanje i slanje zaliha na planirana mesta budućih istraživanja). Trenutno je svemirska logistika na nivou redovnog snabdevanja, a težnje su usmerene na prethodno pozicioniranje. Kada su u pitanju svemirska istraživanja logistika se može posmatrati sa makro i mikro aspekta. Sa makro aspekta problemi su vezani za konfiguraciju logističkih mreža (Slika 8), raspored letova i ekipa, projektovanje robnih tokova, a sa mikro aspekta na operacije pakovanja, rukovanja i smeštaja, skladištenja, pronalaženje robe, evidenciju, identifikaciju materijala i dr.



Slika 8. Konfiguracija logističkih mreža za buduća svemirska istraživanja [16]

Logističko planiranje za potrebe svemirskog istraživanja uglavnom se bazira na simulaciji diskretnih događaja i alatima za optimizaciju, koji omogućava modeliranje protoka vozila, posade i tereta sa Zemlje do istraživane destinacije u svemiru, bilo da je u orbiti ili na planetarnoj površini. Ova simulacija se koristi za generisanje podataka osnovnog plana, sa čitavim nizom detalja i sekvenci kao što su: miks bespilotnih letova za

dopremu tereta i letova sa posadom, teret koji će svaka od letelica nositi, kao i način na koji će teret biti upotrebljen u čvorištima sistema. Istraživanja se sprovode na zemljinoj površini, u sredinama koje su analogne onima u svemiru, za proučavanje upravljanja interplanetarnim lancem snabdevanja i logističke infrastrukture.

Zaključak

U logističkoj literaturi se ističe da će budući razvoj logistike, značajno zavisiti od faktora kao što su: kontinualna ekspanzija globalnog biznisa, tehničko tehnološki razvoj, informatičke tehnologije, komunikacioni sistemi, problemi ekologije i životne sredine, stanje i kapaciteti transportne infrastrukture i logističkih mreža, transportna deregulacija, vladine regulative, potrošačko društvo, i dr. Međutim, jedan od osnovnih preduslova i faktora razvoja i praktične primene logistike je obrazovanje, usavršavanje i specijalizacija logističkih kadrova. Danas se logistički stručnjaci školuju u brojnim školama i ustanovama širom sveta, što nije slučaj i kod nas. Izuzetak je nekoliko univerziteta u regionu, koji imaju savremene nastavne planove i programe logistike, u skladu sa svetskim iskustvima i naučnim dostignućima. U našoj praksi poslove logistike vrlo često obavljaju stručnjaci koji nisu obrazovani i školovani za to, što ima za posledicu niz problema u praksi. To se mora što pre promeniti, jer međunarodne kompanije koje dolaze na naša tržišta redovno traže logističke stručnjake, ali i domaće kompanije sve više uviđaju potrebu za odgovarajućim stručnjacima iz ove oblasti.

Sa porastom značaja logističkog upravljanja, odnosno uloge i mesta logistike u svakoj organizaciji, raste značaj i atraktivnost logističke profesije. Svetska iskustva pokazuju da preko 80 % logističara nalazi posao u roku do šest meseci i da se na godišnjem nivou traži više logističara, nego što diplomira u različitim školama. To potvrđuju i svakodnevni oglasi za potrebnom radnom snagom u okruženju i regionu. Pored redovnog školovanja logističkih stručnjaka, obrazovanje u oblasti logistike sve više traže i zaposleni, koji imaju već neka druga znanja. Istraživanja koja su sprovedena u razvijenim zapadnoevropskim zemljama pokazuju da je preko 30% zaposlenih odgovorilo da su im u budućnosti potrebna nova logistička znanja. Naime, radi se o naučnoj disciplini koja se izuzetno brzo razvija i koja zahteva stalno usavršavanje i inovaciju interdisciplinarnih znanja.

Literatura

1. Ballou R. (2004), *Business logistic – supply chain management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey
2. Brunet F. (2008), *The economy of the Beijing Olympic Games: An analysis of first impacts and prospects*, Universitat Autònoma de Barcelona
3. Christopher M. Peck H. (2002): *Marketing Logistics 2nd Edition*, Butterworth Heinemann, Cranfield
4. Evans W., de Weck O., Laufer D., Shull S. (2006), *Logistics Lessons Learned in NASA Space Flight*, NASA/TP-2006-214203, (PDF)link:spacelogistics.mit.edu/pdf/NASA-TP-2006-214203.pdf
5. Howden M. (2009), *Humanitarian Consultant How Humanitarian Logistics Information Systems Can Improve Humanitarian Supply Chains: A View from the Field*, Proceedings of the 6th International ISCRAM Conference – Gothenburg, Sweden
6. Gourdin K.N. (2001): *Global Logistics Management*, Balckwell Publishers Ltd, Oxford
7. Kilibarda M. (2008), *Upravljanje kvalitetom u logistici*, Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu
8. Kilibarda M. (2011), *Marketing u logistici*, Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu
9. Lambert D., Stock J., Ellarm L. (1988), *Fundamentals of logistics management*, Irwin/McGraw-Hill
10. Pfohl H.C. (2003), *Logistiksysteme, Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Springer, Berlin
11. Phol H.C. (2004), *Logistik Management – Konzeption und Funktionen*, Springer Verlag, Berlin
12. Pearson L., Mr. Roger Gray R. (2000), *Simulation Software Empowers Logistics Success at Sydney 2000 Olympics*, Inter Dynamics Pty Ltd, Sydney,
13. Te-Cheng Yu (2007), *Logistics Concepts and Theory*, Marine University, Taiwan,
14. Zečević S. (2009), *Robni terminali i robno transportni centri*, Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu

15. Zečević S. Tadić S. (2006), *City logistika*, Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu
16. Weck O.L., Simchi-Levi D. (2006), *Haughton-Mars Project Expedition 2005*, Final Report, *NASA/TP-2006-214196*,

*Marina Guzovski**

*Igor Kukić**

*Sandra Mrvica Mađarac**

UDK 005

**EVENT MANAGEMENT NA PRIMERU VUKOVAR FILM
FESTIVALA I POZORIŠTA ULYSSES BRIJUNI
EVENT MANAGEMENT ON EXAMPLE OF VUKOVAR FILM
FESTIVAL AND THEATRE ULYSSES BRIJUNI**

Sažetak

Kvalitetno upravljanje događanjima je osnova za dobro organizovanu manifestaciju. Ono je ključno u stvaranju imidža preduzeća, grada i svakog onog tko je pokreće, stoga je potrebno uraditi taj posao najbolje što je moguće. Često prisustvujemo nekom događaju, ne razmišljajući kako je do njega došlo. Tu nastupa upravljanje događanjima. Različite su vrste događanja, ali svima je isti cilj - privući što veći broj ljudi.

Upravljanje događanjima danas je unosan posao, a samim time nosi i velike finansijske rizike. U poslove organizovanja događanja uključuju se i zapošljavaju sposobni i dobro

* Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru; Županijska 50, Vukovar, Republika Hrvatska;
Telefon: +385 32 444 688; Fax: +385 32 492 245; E-mail: mguzovski@vevu.hr

* Student, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu; Mirogojska 27, Vukovar, Republika Hrvatska;
Telefon: +385 951995787; Fax: +385 32 492 245 ; E-mail: igor.kukic@gmail.com

* Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru; Županijska 50, Vukovar, Republika Hrvatska;
Telefon: +385 32 444 688; Fax: +385 32 444 686; E-mail: smrvica@vevu.hr

organizovani event manageri kojima gotovo da i nije dozvoljeno grešiti jer je događaj jedinstven trenutak.

Događaj možda traje jedan dan, ali upravljanje događajem je dugotrajan proces koji zahteva dobro osmišljenu strategiju, puno energije i truda kako bi finalni proizvod izgledao savršeno.

Svrha rada jeste objasniti što je to upravljanje događanjima i što sve taj pojam obuhvata. Prema tome, cilj rada je na primeru prikazati kako upravljanje događanjima izgleda i što je sve potrebno da bi ono bilo uspešno.

U radu se pojašnjavaju definicija, karakteristike i vrste događanja, te se prikazuju konkretni primeri događanja u Hrvatskoj. Organizacija tih događanja prikazana je na primeru Vukovar film festivala i Pozorišta Ulysses Brijuni.

Metode koje su korišćene prilikom izrade rada su: induktivna metoda prilikom analize pojedinih podataka i izvođenja zaključka na temelju istih. Također je korišćena i metoda analize, te deskripcije prilikom definisanja pojedinih pojmova u svrhu lakšeg razumevanja obrađivane problematike i metoda uporedbe na konkretnim primerima.

Ključne reči: *event management, događaj, upravljanje događanjima, organizovanje*

JEL klasifikacija: M19

Summary

Quality management is the basis for the well organized event. It is the key in creating the image of the company, city and everyone who runs it; therefore it is necessary to do the best job possible. Often we attend an event, without thinking how it was made. This is where the management of events begins. There are different types of events, but everyone of them has the same goal - to attract more people.

Event management is today a very profitable business, and because of that it bears major financial risks. The duties of organizing events include employing competent and well organized event managers who are not allowed to make mistakes because the event is a unique moment.

The event may last one day, but the management of the event is a time consuming process that requires a well thought strategy, a lot of energy and effort to make the final product look perfect.

The purpose of the paper is to explain what event management is and what that term covers. Accordingly, the aim of this paper is an example to show how the management of events looks like and what is needed to make it successful.

The paper explains the definition, characteristics and types of events, and presents concrete examples of events in Croatia. The organization of these events is shown in the example of Vukovar Film Festival and Theatre Ulysses Brijuni.

Methods that are used to create the work are: inductive method in the analysis of individual data and perform a conclusion on that basis. It is also used the method of analysis and description of defining certain terms in order to understand the problem and the method of comparison to concrete examples.

Keywords: *event management, event, management of events, organization*

JEL classification: M19

1. Introduction

We often attend some event without thinking how it happened. The greatest role has event management. It is necessary in order for some manifestations to be organized successfully. There are different types of events, but they all have the same goal, to attract as many people as possible. If all the details are not planned right and in due time, there is a probability that our event will be poorly attended.

The purpose of this paper is to explain what event management is and what the term comprises. In accordance with that, the goal of this paper is to use examples to explain how event management looks and what it takes for it to be successful.

This paper consists of four parts. In the first part, there is a definition, characteristics and types of events. The second part explains organization of events and managing of a team for organization. The third part stipulates the ethical code at advertising and event

management, and the example of ethical code of the International Special Event Society. The fourth part explains event management and organization in the example of Theater U, and the fifth in the example of Vukovar Film Festival.

2. The term of event management

The event is a moment in time when something special happened, happens or is about to happen. The event presents specifically planned offer of limited duration which comes from the idea which is, through cooperation of an executant/organizer and material assets, turned to reality, i. e. is fulfilled. Event is a unique moment which needs to be celebrated with special festivities in order to satisfy the specific needs (Wagen, Carlos, 2008, page 4). It includes people's work in creating non-material benefit of the user and at the same time it differs from the classical service offer. Event expands business possibilities and provides quality fulfillment of active attitude of consumer towards the free time.

Event organization is managed by an event management agency, individual or a department for events within the company. Quality organization of an event presents a communication success, disregarding whether it is organization of a company celebration, launching of company and product on the market or different events related to music, sport and culture. Event management does not last for only one day, but it is process which requires well planned, creative and implementation strategy towards public which depends on the goal of event. Event organizer has to provide undisturbed flow of events, has to take the risks to the lowest possible extent and increase the satisfaction of audience to maximum (Wagen, Carlos, 2008, page 2).

Good event organization is crucial in creating the image of a company because the guests/clients shall remember some manifestation, sports competition, cultural exhibition, fair or festival exactly by the flow of events and they assess it according to that, i. e. they determine whether it was successful or a failure. Creating of positive image in public of some organization is based on communication activities focused on its credibility, care for an individual in a social level, public understanding of social and economic reality and its readiness to contribute to development of society. The media in modern society have become one of the main driving forces, the seventh force or the fourth estate, as they are more and more often called. Media today have the power, so big that they can influence the flow of events in politics, economy and public life of the entire country as well as on the international level where they can influence the events and consequences. The power of

media comes from their development, interconnection and availability of data in real time everywhere on the planet. Therefore, the cooperation with media in all aspects is extremely important.

An important factor, i. e. one of the main concerns of every event is a financial risk. Revenue and profit are related to a huge risk while the organization of the event itself is an expensive and fast procedure. In financial management of an event the key issues are: whether the goal of event is to create profit, how much the event is going to cost, which are the sources of financing, how many tickets is it necessary to sell to order to be at breakeven point, what is the cash flow, what control system is necessary to prevent embezzlement and how to fulfill and tax liabilities. Event has a specific cash flow because the revenue is mostly accomplished on the day of event. That means that all the costs like salaries and administrative costs need to be covered in advance from the existing funds (acquisition of financial assets). It is necessary to take cash flow analysis which includes monthly expenditure and expected revenue. Most events are held once in a lifetime and therefore precise organization and the entire process are crucial and cannot be taken easily. The moments during the event cannot be repeated so everything has to be perfect in start.

2.1. Characteristic of event

Important characteristics of event are reflected in (Wagen, Carlos, 2008, page 2):

- usually it is a unique life experience
- they are usually very expensive
- they are held in a short period of time
- they require long and careful planning
- they are usually held only once (although many are held every year and usually at the same time)
- they imply high risk, especially of financial and safety issues
- everybody involved in the event, including the organization team put a lot at stake.

For many individuals, event is something what happens once in a lifetime and marks an important period and significant accomplishment. Therefore, the expectations are at maximum and even the slightest detail might cause everything to fail. Event organizers are under a lot of stress to create a perfect scenario, but they also experience an immense satisfaction when everything goes according to schedule and finishes well and

successfully. Events require large financial assets and they are under a great risk because you cannot know until the end what the profit is going to be. Events are financed from own resources (accumulation) and from the others (loans, sponsorships, donations of local administration ...).

Successful events are often repeated and if they continue a positive route it is possible that they become traditional events which are held every year. Marketing has a great role in that, without which the event itself is unimaginable. The goals of marketing strategies are: increase of market share, improvement of offer of events, creating of brand and image, increasing the consciousness of the event, repositioning in the consciousness of potential visitors, increase of sales of tickets, improvement of distribution system, improvement of competition position, taking over of part of the target segment (Ružić, 2007, page 340). Investment in promotion is worthwhile only in case when the future revenues created on the basis of promotion exceed the costs of promotion (considering the time preference of money). The goal of promotion is recognition and branding of the event. It is important to create a brand which would be used in identification of event. Professor Donald Getz, (Wagen, Carlos, 2008, page 4) recognized expert from the field of event management, defines special event from two perspectives – the perspective of a client and the one of an organizer:

- special event is held only once or rarely and is not a part of usual programs and activities of sponsors or organizers
- for the client or guest, special event is an occasion for relaxation, and presents an extraordinary social or cultural experience.

2.2. The extent and size of event

According to size, events can be divided to:

- a) mega-events; events which influence the total economic activity of the host country by their size, and they are globally covered in the media; in the economic sense, mega-event has a strong influence on tourism and economic image of the host country, and it enables creating of image and media attention for the organizers; they are often intended for the international market and covered by television for millions of people, for example: Olympics, World Football Championship, Superbowl, Maha Kumbh Melom (the greatest show on Earth, in 2001 70 millions of Hindu pilgrims),
- b) regional events; events which are directed to attract the local and foreign tourists and to create significant financial revenue; in that way the interest of tourists for a certain

region is increased, whether during the event or beyond it; they have traditional character and identify the region, i. e. create the brand and image for certain locations; for example: FAN Fair (the greatest festival of country music), Mardi Gras (New Orleans), National Cherry Blossom Festival;

- c) significant events; the goal of these events is to attract a large number of participants and interest of community, they are often held in congress centers, suitable for holding of fairs, large assemblies and conventions; for example: celebration of Chinese New Year, McCormick Place (Chicago, over 4 million participants per year), Exhibition of boats, campers and camping equipment in Chicago, International Dog Show, Extreme Autofest, Exhibition tour of import Xpression,
- d) smaller events; events in which the organizers gather experience; for example: Rhode Island lists 234 festivals which are held every year, such as: Newport Winter Festival and tennis championship Miller Lite Hall, Texas State Fair (every year it attracts over 3 million participants and visitors).

2.3 Types of events

By type, events are divided in 8 groups:

- a) sports events; one of the greatest world sports events are Winter Olympics, which are televised worldwide. The success of such spectacle is also success of the organizers,
- b) entertainment, art and culture; one of more risky types of events, because the sale of tickets can be good or bad, the main characteristic is a large number of visitors due to its entertainment nature,
- c) commercial marketing and promotion events; it is mostly about launching a new products and therefore large funds are spent and they are organized on a very high level. They have to be spectacular and unforgettable in order to differ from the competition and to be remembered by the guests/clients (they can be staff like travel agents), success comes first and media are always involved,
- d) conventions and exhibitions; conventions can attract thousands of people or only a few guests, the competition in this area is large,
- e) festivals; festivals are known for different categories, from religious, music to food; they create and mean recognition of a certain place; for example: International Children's Festival in Šibenik, Omiš Festival of Klapa Songs,

- f) family gatherings; wedding ceremonies, anniversaries, funerals; for example: organization of weddings at Plitvice Lakes,
- g) fund raising events; the revenue from these activities can be limited, the main goal of such events is fund raising, it is important to obey legal regulations,
- h) other types of events; they are minor events which are held for local communities thanks to volunteers and sponsors, and they are identified by a certain topic; for example: Orahovačko proljeće (The Spring of Orahovica).

3. Organization of events

Events present an important form of marketing communication of a company, organization and an individual. They enable closer knowing of a target public. Organizers of some events need to cooperate with government agencies on different levels, from local authority to federal government. Local boards do planning and approving of events and federal authorities, in some cases, approve special traffic regulation and police units. In order to organize an event in a best way, organizer gathers people who contribute by their abilities and skills to accomplishing of it. Successfully realized events require long hours and days of preparation in order to direct the attention of public to target message, instead of small but unpleasant surprises.

3.1. Team

Team consists of at least two or more people, interactive and inter-dependant individuals who joined to accomplish certain goals (Antolović, 2012, page 24). Team members use their efforts to strive to fulfillment of goal or goals and they invest their knowledge, skills and experience to create synergy. We can define synergy as an appearance where two or more integral parts act together to create higher results than those which would be created by two separate acts. Apart from synergy which is expected as a result of team work, team founders also have organization reasons for founding a team, and these are (Antolović, 2012, page 24):

- distribution of job between team members
- creating of conditions for management and supervision of work
- speeding-up of solving of problems and decision making

- encouraging of ideas and spreading of information
- testing and confirming of decisions at their making
- coordination and connecting of knowledge, skills and experience
- increasing of level of loyalty and involvement in organization
- creating of conditions for negotiating and conflict resolution.

To found a team, it is necessary to plan its composition, or to find suitable people who will use their knowledge, skills and experience to contribute to accomplishing of goals which will be given as a task to a newly formed team.

On the occasion of selection of team members, one has to keep in mind that people in team work act differently, not only in accordance with their knowledge, skills and experience, but also with their characteristics and beliefs. Thus, the founder has to harmonize the personal diversity of individual members with the need to provide different team roles in a team. Team roles are divided in two groups: bearers of ideas and actions and implementers and maintainers.

As bearers of ideas and actions we can recognize (Antolović, 2012, page 24):

- creative person – who will, as a team member, offer new ideas, unusualness and radicalism in approach, briefly “smart person”,
- explorer – who will contribute by stating ideas, which do not necessarily have to be his, therefore ideal person for public relations;
- encourager – who will use his hard work, fast noticing of good solutions and opportunities to permanently look for action, person who wants to be an autocratic leader;
- harmonizer – who considers the integral part, always stays calm, in control, and resolves the details underway, he is democratic leader.

Implementers and maintainers are members of team who direct their activity to the team as an integral unit and to good relationships within the team, among them there are:

- assessor – the member who always acts as a judge for other people’s proposals and analyst, recognizes the risk and always chooses the right way of decision making, in a word, observer;
- implementer – team member who is responsible organizer and uses his competence to turn the decisions of a team into reality, to him discipline and effectiveness come first;

- finisher – member who wants to successfully finish every action, he is thorough and durable at accomplishing of activities, he notices the mistakes, but is usually poorly creative;
- team builder – team member who is focused on human relations within a team, ideal in resolving of crises and conflicts within a team, guardian of team harmony.

Special role in operating of a team has its leader, whose task is to be moderator and coordinator of a team, in order to direct the working of team towards completing of tasks and fulfillment of synergy effects of team. One of more important roles of team leader is to cherish good relations between all team members, in order for all team members to:

- be mutually connected
- cooperate
- develop good relationships
- communicates successfully
- mutually adjust themselves
- verbally examine mutual experiences.

Team work is affected by characteristics of team members, size and heterogeneity of a team. Experience verifies that smaller teams fulfill tasks faster, while larger teams have better results in resolving of more complex issues. The level of mutual trust and respect, which is accomplished within a team, is also a level of successful management of a team.

Event organizer usually cooperates with a large number of cooperatives. The organizer has to, primarily; provide the basis of event, which is adequate space which is suitable in size and aeration and colors of the premises which are suitable for a type of event which is being organized. Apart from the esthetic component, functional component is important as well – clear areas for approach within the premises (aisles), as well as outside (passages for people and cars) and provided car parks.

Employees and companies which take part in organization of event are usually (Wagen, Carlos, 2008, page 17):

- manager of the premises where the event is held
- director
- companies for lighting, audio and visual effects
- people for internal decoration and florists
- entertainers
- employment agencies

- renting companies
- consultants for public relations and marketing
- security
- catering
- cleaning company
- companies for selling of tickets
- print shops.

4. Ethical code

A basic task of ethics is to define the ways of behavior of people and considering replies to question what should moral be like in order for an individual and society as a whole to fulfill their role. The goal of ethics in management is to develop a new spirit and implement it into voluntary standards without waiting for legal force. In order for the companies to be effective and efficacious, they should introduce ethical codes in business and appoint ethical committees or ethical commissioners. Successful companies usually apply three basic ethical approaches: utilitarian, moral rights and fairness, which present the basic for judging of effects of decision on other people and their behavior. Including of Croatian business systems in current globalization processes imposes the need of creating the positive climate which shall provide the chance for promoting of ethical values, as a precondition to new, positive basics of development and accepting high standards in business and development (Dujanić, 2003, page 55).

Ethics is always profitable for a company in a long run. consumers / users, business subjects and society as a whole, always recognize, judge and avoid non-ethical individuals and companies. By introducing of formal ethical codes, companies stipulate the rules and standards of behavior which the employees have to obey. Thus, they help the employees to understand what acceptable and what unacceptable behavior is and make business decisions easier. Moreover, in ethical code of a company it is desirable to describe possible situations which cause ethical dilemma with stipulating general directives how to act in such situations, with the goal for the final solution to be moral and acceptable for the company. Ethical code shall make sense and be beneficial only if it is worth for all – management and employees of the company.

Just like in all modern professions, existing of ethical code increases the reputation of all involved parties and can contribute to trust of clients to a selected organizer, supplier and associates. Basic areas of the code of behavior are corporate management, duties and ethics of operation, relations with employees, duties and expected behavior, relations with the community and environment influence. The role of code is to define acceptable behavior of employees and management, to impose a high standard of work and operation, to enable comparison with the best practice, to provide the framework for professional behavior and clearly stipulate responsibilities for certain decisions and activities, to clearly indicate the behavior and standards which the interested group can expect from a certain company and thus disable their unrealistic expectations. Ethical code has to comprise control mechanisms in order to have “life” energy and relevance, and it has to present corporate culture and basic corporate values.

4.1. International special events society – ISES

Vision of ISES is to provide creative skills and professionalism in a loyal and educational way in special events.

Mission of ISES is to educate, improve and promote special events industry and network for experts in special events. In that goal, ISES tries to support integrity of special events of professions to broader public by the “principles of professional and ethical behavior”, acquire and spread useful information for business, encourage the spirit of cooperation between the members and cherish high standards of operation.

International Special Event Society (ISES) has the following ethical code:

- to promote and maintain the highest level of ethical principles as the organizer of special events with simultaneous maintaining of the highest standards of professional behavior
- strive to excellence in all aspects and perform the work meticulously at the level of acceptable standards of operation, or above that level
- use only the laws and ethical measures in all negotiations and activities in the profession
- protect public from fraud and unfair activities and encourage all activities which contribute to reputation
- provide suitable security for all business activities

- obey all standards of profession regarding safety and sanitary measures
- provide true and correct information on performed duties and use written contracts in which all the changes, services, products, expected performance and other relevant information shall be stipulated
- commit to professional development and studying, attending educational programs and provide personal contribution by their knowledge at assemblies and in publications
- cooperate with colleagues, suppliers, employees, employers and all associates as much as possible, in order to provide services of the highest quality
- obey ISES Principles of Professional Behavior and Ethics and obey ISES regulations and policies.

4.2. Business culture and event ethics

Organization of special events presents a real opportunity for promoting of new products or important messages which the company wants to present to their consumers. It is completely clear that successfully accomplished events require long hours and days of preparation in order to keep the attention of public on the target message instead of on unpleasant surprises. Therefore, it sometimes happens at some public events, instead of purpose for which they were organized, become topics of talk because of bad food, bad audio system, bad sanitary conditions, traffic jam, etc.

All details have to be connected to the main topic, main message, and every single detail and role of every person have to be carefully considered. It is the best that the role of director – the person who has to be on spot and make sure that everything goes according to schedule – is given to somebody of assistants of communication director, to whom he fully trusts.

That associate can be in charge of all details or can monitor a certain number of people who have different tasks.

As another step it is necessary to determine the main topic of event – its purpose, goals which the company wants to accomplish and finally the impression which they want to create. Then, determining of deadlines for different elements of event follows. It is necessary to precisely determine deadlines until which speeches need to be ready, date until which the invitation need to be sent and deadline until which the seventh force need

to inform organizer on their needs such as platforms for TV cameras, cables, telephones, computers and similar equipment for journalists. It is necessary to organize regular meetings with all team members who are involved in event organization, in order to make sure that all tasks go according to plan. The site needs to be visited at least one day before to check all the details and not to leave anything to accident. The bigger the event, the site needs to be inspected earlier. All possible risks need to be included and considered and safety, health and other measures need to be provided. The event has to be perfectly organized in order for the participants not to be in any way jeopardized or brought to situation of hazard for their mental or physical health. Special attention need to be paid to environment which we expose to pollution, devastation and permanent change.

5. Event management of Vukovar Film festival

Vukovar Film Festival, as a main event in the city of Vukovar and area, expands and develops every year. In time it might grow to a regional brand which revitalizes the city of Vukovar by its presents.

Vukovar Film Festival is a festival of Danube basin countries which was initiated by the group Discovery Film in cooperation with the city of Vukovar and Hrvatski dom Vukovar in 2007.

Projects of Vukovar Film Festivals: Revue of Asian Film, Revue of Documentary Film, Filmophilia, Open Your Eyes and Listen. Vukovar Film Festival expands every year with a good team and so, in this sixth season they presented as many as 43 attractive films in six different locations across the city. Even projections (Danube film program and auxiliary program The World) shall be presented at two locations, Danube barge and the terrace of Waterways Agency. Documentary program from the competition and morning shows for children shall be presented in the house of Ružička. Auxiliary programs Planet Partner Earth and Europe Open Yourself (program of films from rarely represented European countries) shall be presented at an exotic location of Danube Sand Island, so called "Ada", which would be an excellent daily summer cinema for all visitors (Vukovar Film festival, 2012).

Festival offers two workshops, traditional Danube screenplay workshop (for the third time held by dramaturge and screenplay writer Irena Krčelić) and festival workshop (movie is recorded under the guidance of the Studio of Creative Ideas Gunja).

The list of visitors is bigger every year. There come stars from Cristian Mungiu's film, *Behind the Hill*, Cosmina Stratan and Valieru Andriuta (Cosmina Stratan is a winner of Cannes award for the best actress), actress from Hungarian film *Only the Wind* (Katalin Toldi and Emese Vasvari), directors of films *Buds* (Zdenek Jirasky), *Vegetarian Cannibal* (Branko Schmidt and producer Stanislav Babić) and *The Bear* (Dan Chisu).

In the evening, after film presentations, festival organizes free concerts. Just the description of program of the sixth season of film festival can be an example of excellent event management which every year manages to revive the city which is not known for tourism and bring people to it.

That the project is profitable and successful we can see from their sponsors which are more and more numerous every year: Coca – Cola, T – Com, HBRD, Jadransko Insurance. Vukovar Film Festival is promoted in the city of Vukovar, Vukovarsko – Srijemska County by jumbo posters and advertising at local television.

6. Event management of Ulysses theater Brijuni

Theater was founded by long lasting friends, actor Rade Šerbedžija and writer Borislav Vujičić. In 2001, by the charity concert "The Song on Love" it was festively open by Vanessa Redgrave. The first play was Shakespeare's *King Lear*, directed by Lenka Udovički with the leading role of Rade Šerbedžija. It all started when a small producer team, under the management of Tatjana Aćimović, started conducting an idea of a theater on almost a desert island, without knowing that the show which they started in 2001 will become a cult among audience and that it would be performed year after year and that one summer experiment would grow to a regular summer festival with more and more plays and cultural events every year (Ulysses theater, 2012).

During the following years, Theater Ulysses continued to develop their specific theater expression – combining of large works of the world drama literature, like Euripides's *Medea* with Mira Furlan and Aleksandar Cvjetković in leading roles and Weiss's drama *Marat/Sade* with Rade Šerbedžija and Zlatko Vitez, with a unique open space of former military fortress Minor and interconnection, after a long break, of artists from the region and inviting every year, new, inspiring artists from the whole world.

Since 2002, the role of producer has been held by Duško Ljuština. With his support, the Theater expanded their activity and become a regional sight. Sinfonietta of Mostar became

a frequent visitor and associate for plays, and in several plays music ensemble from Rijeka, Putokazi, took part.

American writer and feminist Eve Ensler came with the play *The Good Boy* in 2003, and Deni Šesnić, master of lighting, joined the permanent team of authors. In the same year, Deni Šesnić, the head of lighting, who will become one of permanent associates of Ulysses Theater, worked in Brijuni too.

The central play of the season was multiply awarded *Drunken Night 1918* directed by Lenka Udovički. Well known Krleža's short story about the night of joining of South Slavs was adapted for Ulysses by Ivo Štivičić in cooperation with Tena Štivičić. In the play which was performed for four seasons, Josipa Lisac took part as well and the scenery was signed by an old associate of Ulysses, Zlatko Kauzlarić Atač. The play was awarded at 41st BITEF and in Small Scene Festival in Rijeka. Members of the theater group Poor Dog Group from the United States took part in the play of *Romeo and Juliet*. This play was performed in two languages – Croatian and English. In the season of 2009, Ulysses Theater welcomed a famous director Paolo Magelli who set Moliere's *Don Juan* in the fortress Minor, with Rakan Rushaidat as a leading star.

Their tenth season in 2010, Ulysses Theater opened with the big concert in the Arena of Pula ODYSSEY – Concert for the ten years of Ulysses Theater. Musicians and friends of the Ulysses Theater performed in the concert, and those were those who had concerts in the fortress Minor or were participants of theater projects as music guests in the last ten years. They started cooperation with Los Angeles band The Petrojvic Blasting Company which performs live music in the play *Cabaret Brecht*.

Many musicians and several foreign and domestic plays were guests of the Theater Ulysses throughout the years: Vlatko Stefanovski and Miroslav Tadić, Darko Rundek and Isabel, Đorđe Balašević, Josipa Lisac, Kamerni teatar, *Atelje 212*, *Histrions* and many others.

The example of Ulysses Theater can show what a successful event management is, how a well managed project can remain fresh and interesting throughout the years and how it can develop culture awareness of its visitors and spread positive energy.

As an example, we can take the city of Fažana, small town in Istria with large history which was forgotten until the beginning of working of the Theater and was used only as a starting point for Brijuni. Since 2001, this small city has developed to a new tourist hit destination, with three new beaches, new restaurants, newly opened fast food restaurants, tourist camps, beach bars and night life which was not there before. Not all the credits can be ascribed to Ulysses, but also to hard working people of Fažana, but simultaneous

development of the town and the Theater is an excellent example how a good event which throughout the years became a brand in the region and abroad, can develop everything around it. Together with Fažana, tourism improved in Veli Brijun and it led to restoration of Neptun Hotel and Istra Hotel and restoration of Captain's House, and all three facilities closely cooperate with the Theater.

Management of Ulysses used the means of economic propaganda for advertising and promotion of the event, radio and television promotion, promotion through newspapers and jumbo posters and with the quality of plays and the fact that the play King Lear was attended by 25,000 people every year, there is an important mouth to mouth promotion. A large help at promotion was given by the friends of the Theater who like to come back every year, and some of them are: Angelina Jolie, Vanessa Redgrave, Lynn Redgrave, Samuel Finzi, Annette Bening and many other celebrities, who use their status to expand interest for the Theater at broader public.

This all could not be accomplished without a good financial management which was brought to perfection. We have to take into consideration that the State gives to the Theater only KN 100,000 per year and all other financial expenditure is covered by sales of tickets and sponsors who became good friends of the Theater throughout the years. As the project in Brijuni grew and became more popular, large companies became sponsors, such as Agrokor, Porsche Design, T – Com, Allianz Zagreb, EPH and many others.

Ulysses Theater is an excellent example of good event management which started to develop into a brand and how a good idea and quality work and a good team of people can accomplish a lot.

7. Conclusion

Quality event management is a basis for a well organized manifestation. It is crucial in creating an image of a company, city and everyone who start it, and therefore it is necessary that this job is done in the best possible way.

For the event to be successful, it is necessary to create a good team and to have good cooperation with partners. An important component in organization of an event is to provide esthetically and functionally adequate space.

There is a great importance in introducing ethical code in the business of management, it increases the reputation of all the parties involved and can strengthen the trust of a client to a selected organizer, supplier and partner. All those who manage event can use the ethical code of the International Special Events Society (ISES).

In order for some event to be visited, it is necessary to promote it. With many types of manifestation, it is necessary to find target audience and thus promote it through the media or the internet.

In the examples of Vukovar Film Festival and Ulysses Theater, we can see how good organization and investment in promotion of events of this kind can lead to large interest and visiting of the public. It is especially important to introduce something new every year, which would attract new visitors, and also keep the old ones. Due to limited financial resources, quality programs should attract as many sponsors as possible.

An event may last for a day, but event management is a long lasting process which requires a well considered strategy and a lot of energy and effort in order for the final product to look perfect.

Bibliography

- Antolović, J. 2010. *Organizacija i kultura*. Zagreb: Ljevak.
- Der Wagen, L. C. 2008. *Event management-upravljanje događajima*. Zagreb: Mate
- Dujanić, M. 2003. *Poslovna etika u funkciji managementa*. Zbornik radova EFRI, Časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 21 (2003) , 1: 53-64.
- Kazalište Ulysses, <http://www.ulysses.hr/>. Preuzeto 12.08.2012.
- Ružić, D. 2007. *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
- Vukovar Film festival, <http://www.vukovarfilmfestival.com/vff6/>. Preuzeto 05.08. 2012.

*Ana Jurčić**
Nikolina Vrcelj
*Dragana Trifunović**

UDK 339.9

GLOBALNE POSLOVNE STRATEGIJE I NJIHOVI ASPEKTI

* Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet; Bulevar umetnosti 29, 11000 Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 209 21 23; E-mail: ajurcic@megatrend.edu.rs

* Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet; Goce Delčeva 8, 11000 Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 220 31 27; E-mail: dtrifunovic@megatrend.edu.rs

Sažetak:

Postoje različiti putevi koji vode ka globalizaciji, pa isto tako i brojne opcije za menadžment koji se okreće globalnom poslovanju. Izbor odgovarajuće globalne strategije je upravo jedna od najvažnijih odluka koja se stavlja pred svako preduzeće.

S tim na umu, ovaj rad se bavi novim analitičkim i strateškim konceptima za menadžere i kompanije koji teže globalnom načinu razmišljanja. Iskusni menadžeri širom sveta znaju da ideja o strateškom pravcu sama po sebi ne garantuje uspeh, već njena primena na ličnom, organizacionom i nivou kompanije.

Zato su u radu definisane različite generičke strategije, od strategija globalnog dometa, preko globalnih budžetskih strategija, do integrisanih poslovnih strategija. Za svaku od važnijih poslovnih funkcija, počevši od proizvodnje, istraživanja i razvoja, pa preko finansija i informacionih tehnologija, moraju se doneti zasebne i specifične odluke ako se teži željenom nivou globalizacije.

Cilj rada je da pruži odgovor na pitanje kako implementirati globalni način razmišljanja u preduzeća. Objašnjavaju se mere koje kompanije treba da preduzmu da bi dobile što veći broj sposobnih i kompetentnih menadžera.

Može se zaključiti da je razvijanje globalnog načina razmišljanja najveći izazov za menadžere i ako se on usvoji, velike su šanse da se stvori trajna konkurentna prednost, što je i cilj svake uspešne kompanije.

Ključne reči: *globalizacija, poslovne strategije*

JEL klasifikacija: F23, M16

Zahvalnica: *Ovaj rad je napisan uz podršku Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije (ev. broj projekata: III47004 i 179032).*

Abstract:

There are different pathways to globalization, so there are many options available for management when embarking on global business. Selecting the right global strategy is one of the most important choices for a business.

Bearing that in mind, this paper deals with new analytical and strategic concepts for managers and companies who are seeking a global mindset.

Experienced managers all around the world know that the idea of strategic direction by itself does not guarantee success; thing that matters is its implementation to personal, organizational and corporate level.

Therefore, this paper defines different generic strategies, from global reach strategies, over global budget strategies to integrated global business strategies. For each of the major business functions, ranging from production to research and development and finance and information technology, separate and specific decisions as to the desired level of globalization need to be made.

Aim of this paper is to provide an answer to the question: How to implement a global mindset in the company? Paper explains the measures that companies can do to develop large number of capable and competent managers.

It can be concluded that growing global mindset is the biggest managerial challenge that, if addressed, has a chance to create lasting competitive advantage, which is the goal of any successful company.

Keywords: *globalization, business strategies*

JEL classification: F23, M16

Acknowledgement: *This paper is written with the support of the Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia (grant numbers: III47004 and 179032).*

1. UVOD

Zašto je potrebno usredsrediti se baš na poslovne strategije? Iako su mnoge firme koje se upuštaju u globalne strategije uglavnom velike firme, treba da shvatimo da su takve kompanije sačinjene od različitih poslova koje svako vodi na drugačiji način. Tim pojedinačnim poslovima ili preduzećima često se pripisuje naziv *strateška poslovna jedinica ili SBU* (engl. *Strategic Business Units*) i na tim nivoima poslovanja se donose najvažnije odluke. Pošto sve poslovne jedinice verovatno neće imati identične „spajdervebove“ (*spiderweb*, engl. – tzv. dijagrami paukove mreže) sa identičnim nizovima globalnih logika, proizilazi da je jedino logično očekivati da se strategije globalizacije razlikuju na tom poslovnom nivou. To znači da svaka poslovna jedinica formuliše sopstvenu poslovnu strategiju.

2. POVRŠNE GLOBALNE POSLOVNE STRATEGIJE

2.1. Strategije globalnog dometa (strategije kojima je cilj da postanu globalne)

Pitanje koje se često postavlja glasi: „U koliko zemalja jedna kompanija treba da ude da bi se nazvala globalnom kompanijom?“ U kancelarijama gde se sastaju upravni odbori širom planete, mnogi rukovodioci smatraju da kompanija treba da bude u mnogim ili u većini zemalja da bi dobila naziv „globalna“. Svedoci smo velikih promena na globalnom planu, kao npr. podela nekih zemalja na manja i odvojena individualna tržišta (bivši Sovjetski Savez ili bivša Jugoslavija su dva najočiglednija primera), gde postoje velike mogućnosti za one firme/preduzeća koje žele da se predstavljaju na tržištima što većeg broja zemalja. Ali da li je povećanje globalnog dometa jedne firme jednako globalnoj strategiji?

Diskusije koje se vode o tržišnim globalnim strategijama ukazale su na to da i neki oblik globalnog dometa sam po sebi može da bude jedna važeća globalna strategija. Međutim, strategije koje se razvijaju u globalnom smislu, zahtevaju detaljno shvatanje globalne poslovne šahovske table zajedno sa svim predstavljenim mogućnostima koje tržište nudi. Kompanije ne moraju da izaberu sva tržišta ili zemlje na šahovskoj tabli da bi zaslužile naziv „globalna“. Umesto toga kompanije treba da posmatraju relevantna globalna tržišta i ona koja ustvari treba osvojiti da bi se postigla vodeća pozicija.

Prvo, broj relevantnih tržišta je sastavljen od malog niza koji čine sve zemlje; drugo, spisak relevantnih tržišta se verovatno razlikuje po vrsti industrije/delatnosti ili po

sektoru, mada se očekuju i izvesne sličnosti. Pokrivanje najboljih 75 do 80% bilo koje svetske industrije, obično se može postići sa 20 najboljih tržišta, ili čak i manje. U nekim krajnje selektivnim industrijama to može biti i daleko manje (Jeannet, 2000).

Čak i ako je kompanija odabrala svoja relevantna ključna tržišta i na njih skoncentrisala svoje napore, nije sigurno da bismo strategiju te kompanije nazvali globalnom, jer termin globalna pretpostavlja koordinisanu i integrisanu strategiju naspram mogućnosti koju pruža globalno tržište.

2.2. Globalne budžetske strategije

Postoje kompanije kod kojih godišnji budžetski proces počinje na nivou države, ili na aktivnostima lokalnog tržišta. Razrađuju se detaljni budžeti, o njima se diskutuje u okviru svake zemlje, a onda se predaju dalje regionalnom menadžmentu, kao npr. za Aziju ili Evropu. Na regionalnom nivou, budžetske informacije sa individualnih tržišta kombinuju se u veći, recimo azijski ili evropski budžet. Broj se povećava i konsolidovani regionalni budžet se šalje u upravu firme gde veliki broj finansijskih stručnjaka prikuplja razne regionalne budžete, ubacuju se u još veći kompjuter nego što su oni koji se koriste na lokalnom ili regionalnom nivou, a na kraju budžetskog procesa proizvodi se jedan globalni budžet koji pokriva sve operacije širom sveta. S obzirom da on pokriva sve aspekte kompanije, brojke su velike, impresivne i svi se tapšu po ramenu. Da li ovaj proces zaslužuje da se nazove „globalnim“?

Ovakve firme ne prate obavezno globalnu strategiju. Priroda budžetskog procesa, a posebno ako započne na lokalnom nivou, ukazuje na to da organizacija u svakoj zemlji kreira svoju sopstvenu strategiju. Velike kompanije sa velikim budžetskim ciframa, mogu izgledati impresivno, ali globalna strategija se ne zasniva samo na veličini, već pre na prirodi i opsegu strategijskog integrisanja jedne kompanije.

2.3. Integrisane globalne poslovne strategije

Posao/delatnost koji tvrdi da ima globalnu strategiju, trebalo bi da ima jednu strategiju za svetsko tržište. Akcenat je na jednoj, a ne na nekoliko različitih interpretacija globalne strategije. Sve poslovne jedinice jednog biznisa treba da usvoje takvu strategiju koja bi bila zasnovana na koherentnom i prosvetljenom shvatanju ukupnih mogućnosti globalnog tržišta. Naročito bi ključne odluke, kao što su segmentni izbor, proizvodna linija, pozicioniranje, istraživanje i razvojni projekti, pa zatim koncepti izvora, bile donete polazeći od jedne koordinisane i integrisane tačke gledišta.

Dok jedan pristup nastoji da opiše prisustvo ili znakove globalne poslovne strategije, takođe je moguće opisati elemente koji ukazuju na odsustvo takve strategije. Ako bi jedno poslovanje prihvatilo strategiju neke druge zemlje ili regiona, različite ciljne segmente na različitim tržištima, ako se njegove proizvodne linije ne bi globalno koordinisale, ili ako bi pokazao nedovoljno dokaza o izvorima usklađivanja kroz mrežu jedinica, ili o učenju iz zajedničkog pristupa poslu, malo je verovatno da zaslužuje etiketu „globalne poslovne strategije“.

Malo je prilika za potpuno integrisane globalne poslovne strategije i one bi bile osnova za konstelaciju globalnih logika jednakog, ali opsežnog razvoja. Iskustva mnogih firmi pokazuju da takve konstelacije retko kada postoje. To je kritična tačka u debati o globalizaciji i neki direktori objašnjavaju odsustvo takve konstelacije kao indicaciju da put ka globalizaciji uopšte ne postoji.

Za većinu preduzeća prikladnija i realnija je parcijalna ili delimična globalizacija. Uvid u postojanje parcijalnih globalnih poslovnih strategija pomera debatu o globalizaciji dalje od neproduktivne „da-ne“ rasprave u smeru artikulisanijih oblasti gde je parcijalna globalizacija delotvorna. Kompanije ne bi trebale da pitaju „Da li da usvojimo globalnu strategiju?“, već da se zapitaju „Koja globalna strategija je za nas najbolja?“

3. DELIMIČNO GLOBALNE POSLOVNE STRATEGIJE

Činjenica da se globalne poslovne strategije mogu javiti u delimično globalnom i delimično lokalnom formatu, fokusira pitanje na to koji elementi bi trebalo da postanu globalni, a koji da ostanu lokalni.

3.1. Strategija globalne kategorije (grupe proizvoda)

Da ne bi globalizovala celokupnu poslovnu strategiju, kompanija bi mogla da se suoči sa mnoštvom operativnih okruženja koja se znatno razlikuju od jedne do druge zemlje. Kao rezultat, mnogi operativni parametri posla treba da budu vođeni lokalnim zahtevima. Međutim, postoje i neke sličnosti u prirodi posla, kao što su ključni faktori uspeha (KSF – *Key Success Factors*) za rad u nekoj određenoj industriji. Sa sličnostima u KSF-u postoji mogućnost da se uskladi takvo iskustvo i da se nešto nauči sa mnogobrojnih tržišta. To je prilika za strategiju globalne kategorije koja predstavlja verovatno jednu od manje integrisanih među mnogim strategijama parcijalnog/delimičnog globalnog poslovanja.

Primeri kategorija mogu se naći među nekim primarnim industrijama kao što su proizvodnja cementa, osnovnih hemikalija i građevinskoj industriji. Mnoge od ovih industrija dolaze u sukob sa mogućnostima tržišta podeljenog u segmente širom sveta i zbog toga kompanije treba da plasiraju svoju imovinu/proizvode na mnogobrojna tržišta i da na taj način usvajaju tržišne globalne strategije. Sa lokalnim menadžmentom koji je zadužen da maksimalizuje profit od proizvoda jedne firme, realnost fraze „fabrika cementa je fabrika cementa“, omogućava da se u radu podeli i primeni najbolja praksa.

Nestle, velika globalna kompanija za proizvodnju hrane sa sedištem u Švajcarskoj, dugo je primenjivala menadžment globalne kategorije. Kompanije koje su radile na lokalnom nivou uživale su znatnu slobodu u svom delovanju u mnogim elementima svog posla. U upravi su postojali tzv. „stolovi kategorije“, na primer za kulinarstvo, instant kafu, čokoladu i sl., odakle je mala grupa direktora posmatrala međunarodna tržišta i prenosila najbolje prakse iz jedne zemlje u drugu. Sa formulacijom proizvoda, proizvodnjom i brendiranjem na lokalnom nivou, Nestle je godinama poslovao sa malim nivoom globalnog integrisanja (Quelc, 1984).

3.2. Globalne segmentne strategije

Zbog ograničenih mogućnosti usklađivanja kod strategije globalne kategorije, mnoge kompanije se nalaze u procesu pomeranja prema globalnim segmentnim strategijama. Kompanije su shvatile da, dok je polazna tačka ista, gledano sa tehnološke strane, one se

susreću sa različitom vrstom grupa potrošača ili segmenata sa sličnostima na svetskom nivou. Globalne segmentne strategije rade za kompanije gde su delovi posla koji se kreću ka gore, tj. uzlazni (kao što su proizvodnja, nabavka i osnovna tehnologija), relativno slični. Međutim, stvarne razlike postoje u delovima posla koji idu na dole, tj silaznim, a to su oni gde firma ima interakciju sa potrošačima/klijentima. Nekoliko globalnih segmenata tako može biti snabdeveno od strane istog globalnog proizvodnog sistema, a silazni delovi mogu biti podeljeni na segmente, u zavisnosti od zahteva industrije.

ICI Polyurethane, svetski lider koji snabdeva poliuretanskim hemikalijama nekoliko različitih industrijskih segmenata, ima strategiju koja se zasniva na tome da su neki od njenih važnijih segmenata poput obuće, bele tehnike, ili proizvodnje automobila, relativno homogeni na svetskom nivou, ali se znatno razlikuju od ostalih segmenata. Svi segmenti zahtevaju u suštini slične osnovne proizvode koji se mogu proizvoditi u velikim regionalnim proizvodnim jedinicama. Globalni segmenti postoje za najvažnije industrijske grupe koje zahtevaju prilagođene pristupe prodaji i detaljno poznavanje industrije. Globalni segment za proizvodnju obuće uključuje važne klijente kao što je Adidas. Globalni segment bele tehnike sastavljen je od velikih klijenata koji proizvode frižidere. Segment za proizvodnju automobila uključuje sve proizvođače takvih proizvoda kao što su sedišta za automobile, snabdevajući tako automobilsku industriju. Iako kompanija održava uglavnom regionalnu strukturu, menadžeri globalnog segmenta imaju određeni uticaj na odgovarajuće napore koji se čine u smislu marketinga i prodaje u svim regionima.

Globalne segmentne strategije se razlikuju od globalnih poslovnih strategija u osnovnim funkcijama poput nabavke materijala, proizvodnji i većim delom u tehnološkoj osnovi, dok je marketinška funkcija podeljena po segmentu i ima odgovornost na svetskom nivou. Da bi bio konzistentan, svaki segment treba da ima svoje sopstvene prepoznatljive izvore za marketing na ključnim tržištima, dok bi se ostale funkcije mogle kombinovati vodeći ka globalnim strategijama izvora pod jednom globalnom proizvodnom organizacijom. Globalne segmentne strategije ne zahtevaju da sva poslovna imovina bude dodeljena po segmentu, u suprotnom bi završili u različitim poslovima, a ne segmentima.

3.3. Globalne akaunt²⁶ ili propagandne strategije

Kompanije koje fokusiraju svoj posao oko ključnih potrošača/klijenata širom sveta teže strategiji globalne propagande. Glavni aspekt ovog pristupa je koncentrisanje na određene račune na svetskom nivou.

Takve strategije često usvajaju firme koje pružaju usluge, kao što su npr. velike internacionalne reklamne agencije koje pružaju usluge globalnih računa. Druge uslužne firme poput velikih udruženih banaka, ili međunarodnih knjigovodstvenih firmi, takođe su usvojile takve strategije. Među njima je dobar primer Deloitte Touche Tohmatsu (DTT), jedna od vodećih svetskih firmi za pružanje profesionalnih usluga. Važnim klijentima koji zahtevaju višenacionalni tim za pružanje usluga rukovodi vodeći partner klijenta (LCSP-*Lead Client Service Partner*) koji se obično nalazi u blizini uprave ili sedišta klijenta. Kako klijent zahteva, servisni partneri se određuju, tj. imenuju u raznim zemljama gde je potrebno da DTT obezbedi uslugu. Takođe se mogu imenovati specijalisti za različite uslužne linije (Collins & Jeannet, 1998).

Među proizvodnim firmama, Siemens Automotive Technology Division je jedan primer težnje ka strategijama globalne propagande. U deset glavnih klijenata te kompanije spadaju vodeće kompanije za proizvodnju automobila koje imaju fabrike za sklapanje delova u različitim delovima sveta. Siemens održava timove za propagandu za svaki od njegovih velikih klijenata, obično smeštenih u blizini uprave ili sedišta tog klijenta i čini akaunt menadžere odgovornim za taj posao širom sveta za dodeljenog klijenta. Akaunt menadžer je ključna osoba na relaciji agencija – klijent. U propagandnoj agenciji on je osoba odgovorna za odnose između klijenata (oglašivača) i raznih servisa agencije. Vodi, koordinira i kontroliše aktivnosti agencije u vezi sa određenim klijentom. U organizacionoj strukturi agencije akaunt menadžeri čine akaunt odeljenje (Jeannet, 1993).

²⁶ *Account management* – upravljanje resursima agencije/preduzeća sa ciljem pružanja usluga i uspostavljanja i razvoja trajnih poslovnih odnosa sa određenim klijentom.

4. GLOBALNE FUNKCIONALNE STRATEGIJE

Kompanija koja teži globalnoj strategiji u jednoj od njenih poslovnih funkcija u suštini bi globalizovala tu posebnu funkciju a ostale funkcije bi ostavila da budu predmet lokalne kontrole.

4.1. Globalne proizvodne strategije

Sa rastućim pritiskom za boljim načinom rada, mnoge firme se kreću ka konceptima fokusiranih fabrika gde, u regionu kao što je Evropa, nekoliko fabrika proizvode ograničeni asortiman proizvoda. Da bi se izvršilo pomeranje od lokalnog proizvodnog koncepta gde sve fabrike proizvode ukupni asortiman proizvoda sa tržištem na datoj teritoriji, ka konceptu gde je određenim pogonima dat regionalni ili globalni mandat, neophodno je ostvariti koherentnu i centralizovanu proizvodnu funkciju (Collins, Schmenner & Whybark, 1989).

Ekonomija proizvodnje date kompanije će odrediti koliko daleko globalizacija može ići. Za one kompanije gde je potreban minimum za efikasnost pogona i gde se ne dopušta da se pogon nalazi na više lokacija, preporučuje se globalna proizvodna strategija. Kompanija bi mogla otkriti da, iako je angažovana u radu sa pogonima na više lokacija po svetu, proces proizvodnje je identičan. Pod takvim okolnostima proces globalizacije omogućio bi bolja saznanja i veći učinak kada su procesi standardizovani i razvijeni širom sveta (Collins & Schmenner, 1995).

4.2. Globalne I&R strategije (strategije istraživanja i razvoja)

Funkcije istraživanja i razvoja takođe se mogu analizirati sa globalne tačke gledišta. Kako firme rastu, one razvijaju I&R veštinu uz rad i funkcionisanje njihovih glavnih kancelarija, tj. uprave, koje su opet smeštene na domaćem tržištu date kompanije. Sa rastućom internacionalizacijom, preduzeća su nastojala da prenesu tehnologiju i I&R rezultate iz njihovih domaćih I&R centara na međunarodna tržišta (Jeannet, 1980). I sa porastom međunarodne prisutnosti, kao i sa više različitih zahteva koje je trebalo ispuniti, mnoge kompanije su počele da osnivaju regionalne ili tržišno-specifične IR centre. Mnogi od tih centara, međutim, imali su glavni zadatak da prilagode istraživanje domaćeg tržišta lokalnim specifikacijama. Sa više iskustva, lokalni I&R centri su takođe razvili veštinu

koja se mogla vratiti nazad u zemlje gde im je i glavno sedište. To je bio pristup usvojen od strane mnogih kompanija kako su svoj status pomerale od domaćeg ka internacionalnom, a konačno i multinacionalnom.

Siemens iz Nemačke, sa svojom privatnom komunikacijskom mrežom, služi kao primer izazova globalizovanog istraživanja i razvoja proizvoda. Osnovan u Minhenu, služio je evropskim klijentima sa Privatnom poslovnom razmenom (PBX – *Private Business Exchange*) i sličnom telefonskom opremom, Siemens se proširio preko okeana delimično nabavkom GPT-a iz Ujedinjenog Kraljevstva i Rolma iz SAD-a (od IBM-a). Obe kompanije su imale svoje sopstvene sistemske konfiguracije i kroz svoje istraživačke napore razvile su novu generaciju proizvoda. Pošto je dobio ekonomiku razvoja privatnih mrežnih sistema, Siemens je trebao da izbegava dupliranje i koncentriše određeni zadatak na određenu lokaciju. Minhenska grupa preuzela je odgovornost za razvoj hardvera, a Rolm sa sedištem u SAD je dobio primarni razvoj za razvoj proizvoda za primenu softvera, kao što je govorna pošta koja je bila naprednija u SAD-u. Svaka jedinica se, ipak, angažovala u istraživanju koje je trebalo da koriste drugi, te su im tako dodeljene globalne odgovornosti za I&R.

Nove kompanije imaju mogućnost ne samo da globalizuju funkcije svog I&Ra, već moraju da se bave i problemom lokacije za istraživanje.

4.3. Globalne finansijske strategije

Finansijska funkcija jedne firme može takođe biti podložna globalizaciji. Za jednu ovakvu analizu, razmatraju se finansijske i kontrolne funkcije u njihovom najširem smislu uključujući i informacionu tehnologiju. Tako pod finansijskim smatramo informacionu tehnologiju, državnu blagajnu, kontrolu, finansijsko računovodstvo i izveštaj.

Obim željene ili dostižne globalizacije zavisi u izvesnoj meri od finansijskih elemenata. U mnogim firmama već postoje poslovi blagajne koji centralistički upravljaju takvim elementima, kao npr. upravljanje gotovim novcem ili stranom valutom. Tehnologija je dovoljno napredovala da globalno aktivne firme lako mogu globalizovati tu funkciju. Štaviše, dokazi sugerišu da se funkcija upravljanja gotovim novcem najbolje može povećati i osnažiti povezivanjem transakcija na globalnoj skali. Sa druge strane kontinuuma, funkcije kao što su finansijsko računovodstvo, a u mnogim firmama i IT, bile su u velikoj meri ostavljane lokalnim organizacijama. Finansijsko računovodstvo, zbog zahteva i propisa o lokalnom podnošenju izveštaja, često je tražilo rešenja na lokalnom

nivou. Takođe se i informacionim tehnologijama veoma često upravljalo na lokalnom nivou.

5. GLOBALNA INTEGRACIJA NASUPROT GLOBALNOJ STANDARDIZACIJI

Vremena „klonirane“ organizacije sa sličnim jedinicama na višestrukim tržištima su prošla. Kompanije treba da se pomere prema posvećenijem formatu gde će individualne funkcije ili aktivnosti biti stavljene u najbolju moguću i za to najpodesniju zemlju. Iz toga bi proizašla takva funkcionalno-specifična investiciona politika gde će nova globalna kompanija skenirati svetske mogućnosti da bi onda mogla adekvatno, prema mestu, da rasporedi svoje aktivnosti/poslove. Jedinice za istraživanje mogle bi se postaviti blizu najdostupnijih grupa talenata za istraživanje bilo gde u svetu. Proizvodne jedinice mogu biti smeštene u onim oblastima gde je najsigurnija troškovna efikasnost. Finansije bi bile blizu najboljih finansijskih centara, a marketing u blizini naprednijih potrošača/klijenata (Jeannet, 1998).

Jedan osvrt na prvih nekoliko godina u radu *Logitecha*, švajcarsko-američkog proizvođača delova za kompjutere (npr. proizvodnja miša), pokazuje da je ova firma verovatno preteča pomenute strategije. Ranih osamdesetih ova kompanija je vršila istraživanja hardvera finansirana uglavnom iz Švajcarske, softver i marketing strategija iz Kalifornije, dok je proizvodnja bila smeštena u Tajvanu. Čak je i sedište firme, zvanično smešteno u Švajcarskoj, važno za sedište „negde gore u vazduhu“, jer su osnivači i izvršni direktori leteli između svoje švajcarske i kalifornijske baze. Ono što je bilo neobično za početke *Logitecha*, bilo je prisustvo funkcionalno-orijentisanih centara, fokusiranih na ograničen niz aktivnosti, dok su njegove prodajne kancelarije bile raspoređene na mnogim tržištima.

Logitech je po mišljenju mnogih bila firma-začetnik nove proizvodnje, bez prethodne kompanijske istorije, ali na taj način i u mogućnosti da pravi izbore koje multinacionalne firme sa dugom istorijom nisu mogle da prave. Posmatrajući ponašanje postojećih multinacionalnih kompanija, i onih smeštenih u Americi, i onih u Evropi, ukazuje na to da se čak i firme sa dugom istorijom uspešnih podružnica i podjedinica, kreću putem *Logitechovog* modela (Jolly, 1991).

6. ZAKLJUČAK

Kada jednom korporacija usvoji globalni način razmišljanja, ostaje da se interpretiraju rezultati i da se povežu sa ranijom dijagnostikom primenjenom na globalnu strategiju za datu delatnost.

Kada diskutujemo o vezi između globalne logike i globalnog načina razmišljanja, iskusni menadžeri su istakli da organizaciona sposobnost treba da upravlja zahtevima sa kojima se susreće na tržištu, a ne obratno. To nas vodi do ideje da korporativni globalni način razmišljanja treba da omogući implementaciju one generičke globalne strategije koja je odabrana.

U prethodnim odeljcima bavili smo se novim analitičkim konceptima i strateškim konceptima za menadžere i kompanije koji teže globalnom načinu razmišljanja. Menadžeri svuda u svetu će kroz svoju praksu zaključiti da ideja o strateškom pravcu sama po sebi ne garantuje uspeh, već njena primena na organizacionom, ličnom i nivou kompanije.

Definisane su različite generičke strategije globalnog poslovanja, počevši od površnih do integrisanih strategija. Pored poslovnih postoji i veliki broj funkcionalnih strategija koje treba proučiti u smislu globalizacije. Za svaku od važnijih poslovnih funkcija, počevši od proizvodnje do istraživanja i razvoja, pa preko finansija i informacionih tehnologija, moraju se doneti zasebne i specifične odluke ako se teži željenom nivou globalizacije.

Veoma važan aspekt ove diskusije je kako implementirati globalni način razmišljanja u firme/preduzeća. Samim tim se postavlja pitanje mera koje kompanije treba da preduzmu da bi dobile što veći broj sposobnih i kompetentnih menadžera. Sugerisano je i kako da kompanije učvrste globalni način razmišljanja u celoj kompaniji ili delatnosti kojom se bave.

Kada jednom korporacija usvoji globalni način razmišljanja, ostaje da se interpretiraju rezultati i da se povežu sa ranijom dijagnostikom primenjenom na globalnu strategiju za datu delatnost.

Kada diskutujemo o vezi između globalne logike i globalnog načina razmišljanja, iskusni menadžeri su istakli da organizaciona sposobnost treba da upravlja zahtevima sa kojima se susreće na tržištu, a ne obratno. To nas vodi do ideje da korporativni globalni način razmišljanja treba da omogući implementaciju one generičke globalne strategije koja je odabrana.

Ne bi trebalo da očekujemo da se većina kompanija nađe u utešnoj i udobnoj zoni gde globalno razmišljanje koje je prisutno u firmama, već diriguje zahtevima koje

postavljaju njihove globalne logike i odabrane globalne strategije. Verovatnije je da će većina firmi pronaći bitan nedostatak i prazninu u željenoj situaciji.

Razvijanje globalnog načina razmišljanja je najveći izazov za menadžere i ako se on usvoji, velike su šanse da se stvori trajna konkurentna prednost, što je i cilj svake uspešne kompanije.

LITERATURA

- Collins, R. & Jeannet, J. P. 1998. *Delloite Touche Tohmatsu: Understanding Global Client Needs - Case Study*, IMD.
- Collins, R. & Schmenner R. 1995. *Taking Manufacturing Advantage of Europe's Single Market*, European Business Journal, 13(3): 257-268.
- Collins, R., Schmenner, R. & Whybark, C. 1989. *Pan-European Manufacturing: the road to 1992*, European Business Journal, 1(4): 43-51.
- Jeannet, J. P. 1980. *Transfer of Technology within Multinational Corporations*, New York: Arno Press.
- Jeannet, J. P. 1993. *Siemens Automotive Technology: Brazil Strategy - Case Study*, IMD.
- Jeannet, J. P. 1998. *Global Integration of Business Strategies - Leadership in Global Markets*, Harvard Business School Publishing Division, Corporate Leaders Forum, pp. 167-174.
- Jeannet, J. P. 2000. *Managing with a Global Mindset*, New Jersey: Prentice Hall.
- Jolly, V. 1991. *Logitech International S.A.*, IMD Case Study, Lausanne.
- Quelc, J. 1984. *Nestlé S.A.: International Marketing (A) Case Study*, Harvard Business School.

*Ana Langović Milićević**
*Tatjana Cvetkovski**
*Zlatko Langović**

UDK 339.9:005

**GLOBALIZACIJA I ZNAČAJ UVAŽAVANJA INTERKULTURALNOSTI U
UPRAVLJANJU POSLOVNIM SISTEMIMA**

Tema rada je ukazivanje uticaja kulture i njenih aspekata na procese rukovođenja u okviru poslovnih organizacija. Pored modela rukovođenja koja su predstavljena na primerima: Sjedinjenih Američkih Država, Japana, Meksika i Nemačke ukazano je na trenutno stanje procesa rukovođenja i upravljanja kadrovima u državnom i privatnom sektoru u Srbiji kao i pregled očekivanih pravaca u kulturi rukovođenja u Srbiji. Na osnovu istraživanja

* Fakultet za poslovne studije; Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija; Telefon: 011/220-31-50;
E-mail: alangovic@megatrend.edu.rs

* Fakultet za poslovne studije; Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija; Telefon: 011/220-30-40;
E-mail: tcvetkovski@megatrend.edu.rs

* Fakultet za poslovne studij; Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija; Telefon: 011/220-30-50;
E-mail: zlangovic@megatrend.edu.rs

zaključeno je da je u modernom poslovanju neophodno prilagođavanje organizacija i organizacione strukture interkulturnom okruženju.

Cilj istraživanja je ukazivanje na značaj prilagođavanja procesa rukovođenja u interkulturnom poslovanju kao i proces prilagođavanja rukovođenja privrednim entitetima u tranzicionoj ekonomiji svetskim tokovima poslovanja.

Metodi istraživanja su dedukcija, indukcija, analiza i sinteza. Rezultati istraživanja do kojih će se doći ukazuju na značaj primene interkulturnog modela menadžmenta u sve poslovne organizacije koje posluju u okviru svojih liberalnih državnih ekonomija kao i neophodnost prilagođavanja procesa rukovođenja poslovnih jedinica u Srbiji a u cilju rasta samih poslovnih jedinica kao i privrede Republike Srbije uopšte. Poseban doprinos rada je ukazivanje na važnost društvene svesti o neophodnosti promena u modelu rukovođenja u kontekstu interkulturnog poslovanja.

Ključne reči: regrutovanje, selekcija, brendiranje, poslodavac

JEL klasifikacija: M16

*Ana Langović Milićević**
*Tatjana Cvetkovski**
*Zlatko Langović**

**GLOBALIZATION AND THE IMPORTANCE OF THE RECOGNITION OF
INTERCULTURALITY IN MANAGEMENT OF BUSINESS SYSTEMS**

**GLOBALIZACIJA I ZNAČAJ UVAŽAVANJA INTERKULTURALNOSTI U
UPRAVLJANJU POSLOVNIM SISTEMIMA**

This paper points out the impact of Culture and its aspects on leadership processes in business organizations. In addition to management models which are presented with examples: the United States, Japan, Mexico and Germany focuses on the current state of Process Management and Human Resources Management in state and private sector in Serbia and an overview of expected trends in the Management Culture in Serbia. Based on the research it was concluded that in a modern business organization it is necessary to adjust the organizational structure and inter-cultural environment.

The aim of the research is to show the importance of adaptation processes in Intercultural Management and Business Process Management, adjustment of Business Entities in the Economy in transition to the global business trends.

Research methods used are deduction, induction, analysis and synthesis. The obtained research results will be indicated according to the importance of applying the model of Intercultural Management in all business organizations, which operate within their national economies, as a liberal and necessary adoption of the Businesses Process Management in Serbia that provides growth of the business units as well as the Serbian Economy in general. The main purpose of this paper is to emphasize the importance of social awareness about the necessity of changes in the Model of Leadership in the context of Intercultural Business.

* Graduate school of Business Studies, Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia, Phone: 011/220-31-50;
E-mail: alangovic@megatrend.edu.rs

* Graduate school of Business Studies, Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia, Phone: 011/220-30-40;
E-mail: tcvetkovski@megatrend.edu.rs

* Graduate school of Business Studies, Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia, Phone: 011/220-30-50;
E-mail: zlangovic@megatrend.edu.rs

Keywords: *globalization, interculturality, business system*

JEL classification: M16

1. UVOD

Početna ideja iz koje je iniciran ovaj rad je nastala zahvaljujući činjenici da je postoji veliki značaj primene interkulturnog modela menadžmenta u sve poslovne organizacije koje posluju u okviru svojih liberalnih državnih ekonomija kao i neophodnost prilagođavanja procesa rukovođenja poslovnih jedinica u Srbiji a u cilju rasta samih poslovnih. Do zaključnih razmatranja došlo se na osnovu analize brojnih publikovanih istraživanja iz navedene oblasti.

Shodno ovoj činjenici, kada se govori o upravljanju poslovnim sistemima, nailazi se na neminovnost upoznavanja sa različitim kulturama. U ovakvim okolnostima potrebno je da se celokupno poslovanje određenog poslovnog sistema usmeri globalno, što će dalje zahtevati i odgovarajući menadžment pristup u cilju boljeg razumevanja različitih nacionalnih uticaja i kulture na poslovanje date kompanije.

Razlike u kulturi utiču na organizacije i njihovo poslovanje prvenstveno preko zaposlenih. Različiti kulturni sistemi uslovljavaju različite stilove ponašanja koje oblikuje kultura, geografija, istorija i politički sistem svake nacije (Jovanovic, Langović, 2006). Ljudi kao već formirane jedinice rade u organizacijama, prenoseći i ugrađujući deo svoje ličnosti u organizacionu kulturu. S druge strane, očekivanja ljudi od samog posla su različita. Delom su određena uslovima života, interesovanjima ili kulturom u kojoj odrastaju, a to svakako utiče na varijacije u ponašanju zaposlenih duž različitih kultura.

2. PREPOZNAVANJE INTERKULTURALNOSTI U RUKOVOĐENJU U GLOBALNOM OKRUŽENJU - PRIKAZI

Savremeno okruženje u kojem organizacije danas posluju nameću rukovođenju brojne izazove za koje ne postoje gotove preporuke i rešenja. Brze promene karakteristika tržišta,

za koje se očekuje da će se dalje intenzivirati tokom XXI veka, značajno utiču na promenu strateških ciljeva i prirode problema sa kojima se kompanije suočavaju, što ima značajne implikacije na zaposlenost, a time i politike upravljanja ljudskim resursima u organizaciji.

Jedan od najvećih izazova sa kojim se kompanije suočavaju početkom XXI veka jeste kako da konkurišu stranim kompanijama, i to kako na nacionalnom tako i na stranim tržištima. Razvoj interneta značajno ubrzava proces globalizacije i najveći broj velikih kompanija je kroz zajednička ulaganja stvorilo internacionalne kompanije bilo da bi obavljale novi biznis ili da bi obezbedile prisutnost na tržištima drugih zemalja bez osnivanja posebne filijale. Neke kompanije sarađuju sa stranim kompanijama na specifičnim projektima ili dislociraju proizvodnju u druge zemlje. Tome je doprinelo i smanjivanje trgovinskih barijera između razvijenih zemalja. Intenziviranje trenda internacionalnog povezivanja kompanija širom sveta predstavlja značajan izazov za funkciju upravljanja ljudskih resursa u pogledu pravljenja balansa između potrebe vođenja jedinstvene strategije i politike rukovođenja na nivou celine i potrebe prilagođavanja lokalnim propisima i običajima. Zato je u novije vreme internacionalni menadžment ljudskih resursa sve važniji za sve veći broj kompanija širom sveta.

Bitno je znati kako različite zemlje upravljaju ljudima, kako nalaze ravnotežu između potreba radnika i zaposlenih da bi bili konkurentni na globalnom tržištu, da li treba razviti posebne sisteme menadžmenta ljudskih resursa prilagođene lokalnim tržištima rada i sl. U ovom delu rada ukratko će biti predstavljene neke kulturne specifičnosti koje treba imati u vidu prilikom upravljanja poslovnim sistemima u uslovima globalizacije.

Japanske organizacije investiraju u svoje ljude više od drugih nacija. Početna faza naglasava izgradnju timskog rada i rešavanje problema, ali tokom vremena se ide ka stvaranju radne snage koja je lojalna, fleksibilna i sposobna da se adaptira na brze promene tehnologije. Sindikati imaju sedište u kompanijama, a zanimanje članova sindikata je prilično raznovrsno i uključuje supervizore. Za razliku od Sjedinjenih Američkih Država odnos između menadžmenta i radnika nije protivnički. Kod kretanja zaposlenih, normalna praksa je započeti regrutovanje određenih univerzitetki obrazovanih ljudi pre nego što stvarno zapošljavanje počne. Takođe, kada su ekonomski timovi loši, firme će se često osloniti na honorarne radnike. Promene posla su u povećanju, ali posmatrajuci sistem unapređivanja u Japanu, koji se zasniva na seniorskim položajima, teško da će iskusni radnici raditi toliko dugo, kada se zna da su promene koje se danas dešavaju jako brze.

Seniorski sistem unapređivanja je u Japanu stvorio vredne, ali nekreativne direktore. Novozaposleni uče kroz proces rada i od njih se očekuje da urade sve.

Nacionalna kultura ohrabruje osećaj kolektivnosti i podrazumeva jaku identifikaciju sa ekspertizom zanimanja tj. radnici vide sebe kao deo firme u kojoj su zaposleni, a ne kao nekog menadžera zbog koga ta firma postoji. U Japanu sistem nagrađivanja počinje mesečnom platom koja je zasnovana na obrazovanju. Plata se povećava svakih dvanaest meseci i ova progresija je bazirana na principu seniora. Rast plata je uglavnom spor do trideset i pete godine starosti, ali od četrdesete do četrdeset i pete godine stope porasta plata su u usponu, sve dok radnici ne dođu do pedesete godine kada se ova progresija usporava, ili zaustavlja. U Japanu su bolje plaćeni kompleksniji poslovi. Za prekovremeni rad može se dobiti i do 20% veća plata. Mesečna plata pokriva socialno osiguranje, penziono osiguranje i osiguranje u slučaju gubitka posla. Dva puta godišnje bonusi mogu sačinjavati i do 33% godišnje nadoknade, ali se nadoknada ne smatra merom lične vrednosti kao u Americi. Povećanje plata i unapređenje su automatske i one su rezultat posla, a ne samo izuzetnog poslovnog uspeha. Dok su ovi bonusi uobičajeni, glavni pokretači su zanimljivi poslovni zadaci, mogućnost obuke i unapređenje na neko menadžersko mesto. Osim poslovnih rezultata tu je uključeno i obrazovanje, sposobnost komunikacije, kooperativnost i osećaj odgovornosti. Japanske firme i dalje uzimaju u obzir godine starosti i godine radnog staža kada se planiraju unapređenja.

Statusne razlike između menadžera i radnika su retke i svi se gledaju kao kolege. Razlike u platama između radnika i direktora su mnogo manje nego u Sjedinjenim Američkim Državama. Nemačka je definisana kao zemlja sa niskim nivoom nadležnosti što to izraženo u formalnim strukturama korporacija. Ovaj pristup upravljanju poslom vodi pre do strukturalnog, a ne do liberalnog gledišta o upravljanju. Uloge i pravila su precizno definisani i dokumentovani. Službenici očekuju da im njihov šef dodeli zadatke i bude ekspert u rešavanju tehničkih problema (Schneider & Littrell, 2003 pg 134). Generalno, nemačko poslovanje je segmentirano, sa nekolicinom unakrsnih-funkcionalnih timova. „Nemačka kultura je manje individualistička nego što je Anglosaksonska; s toga, vidimo gomilanje dugoročnih kooperativnih partnerstva među vlasnicima, menadžerima i radnicima koji su našli plodno tlo“ (Schneider & Littrell, 2003 pg 139).

U Nemačkoj je orijentacija prema timu i otuda promocija dostignuća koje je postigao tim daleko važniji, a to shvatanje je nadalje pojačano Nemcima koji ne smatraju da vođa treba da uživa privilegije koje mu donosi njegov ili njen položaj (Schneider & Littrell, 2003 pg 143).

Pošto Nemačka spada u individualističke zemlje, menadžeri će manje težiti donošenju rizičnih odluka. Nemačko društvo ima reputaciju konzervativne muške dominacije. „U Nemačkom društvu ...žene su te koje vode računa o porodici. Nadalje, u nemačkom društvu, reprodukcija hijerarhijskog statusa odbacuje interes za jednakošću, nastavlja autor (Tienari, J., Quack, S., Theobald, H. 2002, Vol. 23, str. 262,263).“

Zbog činjenice da nemački menadžeri nisu voljni da preduzimaju rizik i krenu u neki neizvestan posao, broj novo formiranih kompanije je manji nego što bi to bio slučaju kod zemalja koje preuzimaju više rizika. Da bi se izbegla neizvesnost, naglasak je dat dugoročnom planiranju kada je u pitanju upravljanje u Nemačkoj.

U Meksiku nije vršeno mnogo istraživanja o stilu upravljanja, ali od kada je formirana NAFTA mnoge kompanije u Sjedinjenim Državama „postale su meksičke“, i interes u tu materiju je porastao (Harrison & Hubbard, 1998). Meksikanci se stvarno oslanjaju na vlast i njihovo vođstvo često je iskazano na jedan paternalistički način, a, u stvari, taj paternalizam očekuju radnici. Tu su često prisutni lojalnost i pretpostavka (hipoteza) koje svu odgovornost i vlast stavljaju na viši nivo.

Meksikanci i dalje ostaju zemlja orijentisana prema kolektivizmu i grupama uglavnom zbog snažnih porodičnih veza koje postoje u Meksiku. U društvu koje je kolektivističko, postoji mnogo više spremnosti za preuzimanje rizika u odlukama, jer tu su grupe koje štite donosioca odluke od posledica. Meksički radnici odgovaraju na najbolji emotivan način zahtevima menadžmenta i podsticajima da unaprede efikasnost na nivou grupe ili da ostvare grupni rezultat (Harrison, JK & Hubbard, R 1998, str 615). Meksiko i dalje ostaje *muško* društvo i Hofsted ga rangira na 8. mestu sa 69 bodova. Uloga žena u društvu je još uvek tradicionalnog karaktera, i ta uloga znači daleko više u odnosu na ženu koja je član neke organizacije. Meksiko je zemlja koja je visoko rangirana u izbegavanju neizvesnosti. ali promene usled globalizacije su prisutne i Meksikanci danas preuzimaju više rizika nego ranije, a to bi moglo da bude rezultat povećane trgovine sa Sjedinjenim Državama.

3. MESTO I ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U SRPSKIM PREDUZEĆIMA

Za razliku od uspešnih svetskih kompanija i tretmana menadžmenta ljudskih resursa u razvijenim zemljama, u srpskim preduzećima ova funkcija je u priličnoj meri nerazvijena. Ona, u većini preduzeća i ne postoji pod tim imenom. Na nju se obično nailazi pod

imenom «*kadrovska funkcija*».

Može se reći da se kadrovska funkcija u većini preduzeća svodi na nekoliko osnovnih aktivnosti: objavljivanje konkursa za regrutovanje kandidata, evidencija zaposlenih, praćenje propisa iz oblasti rada i radnih odnosa, pravljenje rasporeda korišćenja godišnjih odmora, evidencija dolaska na posao, organizacija sporadičnih programa obuke za određene grupe zaposlenih i slično. Time su mnoge važne oblasti menadžmenta ljudskih resursa zanemarene: planiranje, analiza poslova, selekcija kandidata, nagrađivanje, ocena performansi, sistematska obuka i razvoja zaposlenih itd.

Usled zanemarivanja funkcije upravljanja ljudskim resursima imalo je za posledicu i njeno specifično organizaciono pozicioniranje u strukturi preduzeća. Uobičajeno rešenje je da se «kadrovski» poslovi grupišu zajedno sa opštim i pravnim poslovima u Sektoru opštih, pravnih i kadrovskih poslova. Mikroorganizaciono strukturiranje, bez obzira na veličinu preduzeća, uglavnom bazira na dva radna mesta: Rukovodilac kadrovskih poslova i referent za kadrovske poslove, sa manjim ili većim brojem izvršioca u zavisnosti od veličine preduzeća, odnosno broja zaposlenih.

Zahtevi u pogledu kvalifikacione osposobljenosti se svode na srednju stručnu spremu ili ako je zahtev za fakultetskim obrazovanjem, onda ove poslove uglavnom obavljaju pravnici. Neki poslovi iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa obično se obavljaju na još jednom radnom mestu lociranom u pravnoj službi. Pravni referent - koji se bavi poslovima izrade i čuvanja ugovora o radu. Ovakvo organizaciono rešenje je dalje vodilo zanemarivanju ove funkcije i onemogućavanju razvoja ovih poslova i specijalizacije stručnjaka koji bi se na pravi način bavili ovom funkcijom.

U skladu sa potrebama konkretne organizacije vrši se uvođenje sektora ljudskih resursa. Ovde treba imati u vidu da većina organizacija ne raspolaže ljudima odgovarajućih profila i znanja koje su potrebne za obavljanje ovih poslova a sa druge strane na domaćem tržištu rada postoji deficit stručnjaka za poslove iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Razlog nedostatka stručnjaka ove oblasti leži u dugogodišnjem negiranju ove profesije pri čemu su izostali i odgovarajući programi obrazovanja. Zato je najbolji pristup da se prvo ojačaju oni poslovi u kojima konkretna organizacija već ima određeno iskustvo: administriranje radnih odnosa, obuka zaposlenih i sl. Kako budu jačali zahtevi organizacije i prema drugim oblastima menadžmenta ljudskih resursa potrebno je zapošljavati nove ljude stručnjake za određene oblasti. Moguće je i da organizacija interno regrutuje zaposlene u sektoru ljudskih resursa - među postojećim zaposlenima, ali je onda neophodno da se obezbedi odgovarajuća obuka tih

ljudi.

U izgradnji funkcije menadžmenta ljudskih resursa menadžment većine srpskih organizacija će se suočiti sa brojnim izazovima. Jedan se odnosi na organizovanje poslova selekcije. Dugogodišnja praksa izbora novih ljudi «preko veze» polako odumire, budući da kvalitetni ljudi postaju kritični resurs. Ovu aktivnost menadžmenta ljudskih resursa moguće je dislocirati trećim licima - psiholozima i specijalizovanim agencijama što je u principu dobro rešenje za organizacije koje nisu u fazi ubrzanog razvoja i ne zapošljavaju mnogo novih ljudi. Pored selekcije, važno pitanje u budućnosti svakako će biti i kreiranje sistema nagrađivanja sa većim motivacionim potencijalom u skladu sa dobrom praksom uspešnih kompanija u svetu. Dosadašnja praksa u društvenim preduzećima zasnovana je na hijerarhijskim tradicionalnim strukturama osnovnih plata sa izrazito malim rasponima, jedinstvenim pristupom u nagrađivanju svih grupa zaposlenih, uz zapostavljanje značaja merenja i ocenjivanja performansi (osim za zaposlene u proizvodnji) i zarada baziranih na performansama. Posledica takvih sistema nagrađivanja jeste stimulisanje ljudi da ulažu veći napor i destimulisanje napuštanja organizacije od strane najkvalitetnijih. Važno je napomenuti da je loš izbor slepo preslikavanje praksi drugih kompanija. Politike i sistemi upravljanja ljudskih resursa treba razvijati u skladu sa specifičnostima u strategiji, biznisu, kulturi i potrebama svake konkretne organizacije.

4. NOVI PRAVCI RUKOVOĐENJA U SRBIJI

Ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da sve veći broj zemalja investira u Srbiju, a da upoznatost sa kulturnom različitosti u Srbiji se nije naročito poklanjala pažnja, onda postaje jasno zašto je važno baviti se interkulturalnim menadžmentom. Do sada su u Srbiju investirale kompanije kao što su: „Filip Moris“, „Tetrapak“, „Henkel“, „Agrokor“, „US Stil“, korporacija „Ball“, „Merkator“ i mnoge druge. Prema podacima Hrvatske narodne banke, hrvatske kompanije su u 2006. godini najviše ulagale u Srbiju i Crnu Goru, BiH i Švajcarsku. Slovenačke kompanije su u Srbiju do sada investirale više od 900 miliona evra. Što se tiče Stranih direktnih investicija, one su u 2006. godini uglavnom dolazile iz Norveške, Nemačke, Grčke, Velike Britanije, Hrvatske, Slovenije, Bugarske. Strani investitori su najviše ulgali u telekomunikacije, bankarstvo i osiguranje, prerađivačku industriju i sl., a nešto manje u proizvodnju prehrambenih proizvoda, pića, u duvansku tekstilnu industriju. Očigledno je da je Srbija postala interesanta za strane ulagače, pitanje je samo koliko se dobro razumemo i gde i kako možemo jedni drugima da pomognemo.

Srbija predstavlja centar regionalnih operacija kompanije „Ball Packeging Europe“ iz koje svakog dana izvozi oko 2 miliona limenki. Osnovni razlog zbog koga je u Srbiji izgrađena najmodernija fabrika u čitavom sistemu „Ball Packeging Europe“ je upravo njen geografski položaj. Srbija se nalazi u centralnom delu regiona, što smanjuje trškove transporta kompaniji čiji se najveći kupci nalaze u regionu i u Srbiji. Međutim, izuzetno važne faktre predstavljaju investicioni podsticaji, zatim raspoloživa radna snaga, kao i raspoloživost potrebne infrastrukture. Interesantno je da mnoge kompanije kao važan faktor ulaganja ističu i radnu snagu: stručnost, spremnost na dalje usavršavanje, sposobnost dobre komunikacije, poznavanje stranih jezika.

Trend edukacije zaposlenih sa kulturnim razlikama nametnuli su novi uslovi poslovanja. Seminari kojima se razvijaju interkulturalne veštine kod zaposlenih, u Srbiji su prvo pokrenule firme u kojima ima stranog kapitala, ali se ovaj trend polako širi i na ostala preduzeća.

Srpske kompanije tek počinju da razmišljaju o ulaganjima u inostranstvu. Malobrojne su one koje su nešto uložile, a mnoge ističu da ih u investiranju ograničavaju mogućnost iznošenja kapitala, konkurencija, politički pritisci i tržišni uslovi. Najveće ulaganje je ulaganje „Telekoma Srbije“ koji je krajem 2006. godine kupio 65% državnog kapitala „Telekoma Srpske“, za 646 milion evra. Odluku o prodaji „Telekoma RS“ kompaniji „Telekom Srbija“ doneli su vlada RS, Savet za privatizaciju i Komisija za sprovođenje tendera. U inostranstvu su ulagali i „Sintelon“ i „Hemofarm“. Međutim ove doskora domaće kompanije, trenutno su većinski u vlasništvu stranaca. Delta Holding je 2008. godine otvori lanac kafeterija „Costa Coffee“ u Hrvatskoj. Zbog toga će u prvih pet godina u Hrvatskoj investirati 4 miliona evra. Ista kompanije je za izgradnju prvog šoping centra u Crnoj Gori „Deta City Montenegro“, uložila približno 27 milion evra (<http://www.siepa.sr.gov.yu>). Ambasador Indije u Beogradu Adžej Svarup, najavio je da će uskoro biti otvoren biznis centar u Ambasadi koji će sim privrednicima zainteresovanim za saradnju sa Indijom omogućiti informacije i kontakte o tržištu i preduzećima koja ih zanimaju (<http://www.siepa.sr.gov.yu>).

Iako su investicije domaćih kompanija van granica Srbije još uvek male, treba imati na umu da, kao što zemlja u koju se ulaže mora da vodi racuna o uspostavljanju dobre komunikacije i uslova za rad stranim ulagačima, jednako je važno i za firme i uagače da ostave dobar utisak i steknu dobar glas u zemlji u kojoj ulažu pa se i ovde ukazuje na značaj poznavanja interkulturalnosti.

Kada se govori o upravljanju poslovnim sistemima, nailazi se na neminovnost upoznavanja sa različitim kulturama. U ovakvim okolnostima potrebno je da se celokupno poslovanje određenog poslovnog sistema usmeri globalno, što će dalje zahtevati i odgovarajući menadžment pristup u cilju boljeg razumevanja različitih nacionalnih uticaja i kulture na poslovanje date kompanije.

Bez obzira na veličinu, skoro sve poslovne jedinice u svetu su uključene u proces globalizacije. U oštroj domaćoj ali i međunarodnoj konkurentskoj utakmici kompanijama ne preostaje ništa drugo nego da top menadžmenti uoči važnost prepoznavanja globalne vizije firme u kojoj posluju, a da ta ista vizija počinje pripremom sebe samih sa veštinama i alatkama za opstajanje u globalnom okruženju. Kompanije koje žele da ostanu konkurentne u ovakvom poslovnom okruženju i koje ujedno žele da šire svoje operacije u drugim zemljama bi trebalo da primenjuju isprobane, dokazano dobre modele internacionalnog menadžmenta te kroz konstante obuke edukuju i usavršavaju radni kadar za poslovanje u globalnom okruženju.

LITERATURA

Časopisi

- Djankov, S. (2000), "Enterprise Restructuring in Transition: A Quantative Survey", World Bank Working Paper
- Djuričin, D. (1996), "Tranzicija privrede", Svojina i slobode, Institut društvenih nauka, Beograd
- Harrison, JK & Hubbard, R 1998, 'Antecedents to organisational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico', The Journal of Social Psychology
- Hofstede, G. (1983), The cultural relativity of organizational practices and theories. Journal of International Business Studies
- Sibeck, G.P., Stage, H.D. (2001), "Aspects of comparative management in selected Mexican and Peruvian firms", International Journal of Organization Theory & Behavior, Vol. 4
- Tienari, J., Quack, S., Theobald, H. (2002), Organizational reforms, 'ideal worker' and gender orders: a cross-societal comparison, Organization Studies, Vol. 23 No.2.

Knjige

- Arvind V. Phatak, Rabi S. Bhagat, Roger Kashlak (2005), International Management by, McGraw-Hill College, USA
- Beck, U. (2001), Što je globalizacija?, Vizura, Zagreb
- Gerhart, B. (2008), Compensation and national culture. In S. Werner & L. Gomez-Mejia (Eds.), Global Compensation. London, UK: Routledge
- Giddens, A. (2005), Odbjegli svijet – kako globalizacija oblikuje naše živote, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb
- Grupa autora (2003), Konkurentnost privrede Srbije, Jefferson Institute, Beograd
- Hofstede, G. (2001), Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd Edition
- Jovanović, M.; Langović-Milićević A. (2006). Interkulturni izazovi globalizacije, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
- Matthew. B. Miles and A. Michael. Huberman. Thousand. Oaks (1994), Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook, Calif.: Sage
- M Jovanović Božinov, A. Langović Milićević (2009), Interkulturni izazovi globalizacije, Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd
- Schneider & Littrell (2003), Leadership preferences of English and German managers, Emerald Group Publishing Limited

Publikovani radovi

- Djuričin, D. (2006), "Tranzicija, stabilizacija, održivi razvoj: perspektiva Srbije", Savetovanje – Kopaonik 2006.
- Hofstede Geert, Culture's consequences. (1991). International differences in work-related values, Beverly Hills
- Hofstede, J.G., Smith, D. (2002) Exploring culture: Exercises, stories and synthetic cultures. Social Science. Intercultural Press
- Hofstede, G. (1980), Culture's consequences: International differences in work-related values, Beverly Hills, CA Sage
- Hofstede, G. (1993), Cultural constraints in management theories. Academy of Management Executive

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990), Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases
- Kitachi Ohmae (january-february 1995), Putting Global Logic First, Harvard Business Review, USA
- Lisa Hope Pelled, L.H. Hill, K.D. (1997), Birds of a feather: Leader-member demographic similarity and organizational attachment in Mexico, University of Southern California, USA
- Milardović A.(2006), Političke stranke u doba tranzicije i globalizacije, CPI, Zagreb-Dubrovnik
- Morris, T, Pavett, C. M (1992), Management Style and Productivity in Two Cultures, Journal of International Business Studies
- N. Adler, Internatinal Dimensions of Organizational Behavior (2002), South Western (a division of Thomson Learning), Canada
- Pinnington, A.; Macklin, R.; Campbel, T. (2004), Human Resource Management: Ethics and Employment, Oxford
- Schaeffer, B.S. & Riordan, C.M. (2003), A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. Organizational Research Methods
- Summers, L. (1992), "The next decade in Central and Eastern Europes", in Ch. Clague and G. Rausser (eds.), The Emergence of Market Economies in Eastern Europe, Cambridge MA, Blackwell
- World Economic Outlook, (2002), Focus on Transition Economies, International Monetary Fund, September

Internet izvori

- <http://www.femsa.com>
- <http://www.siemens.rs/portal/onama/>
- [www. siepa.sr.gov.yu/srp/news/region.htm](http://www.siepa.sr.gov.yu/srp/news/region.htm)
- <http://www.bancaintesabeograd.com>
- http://www.serbioanfurniture.org/srpski/aktuelno/siepa/investicijeinv_dec_06/budite_dobri_prodavci.htm
- www.galeb.com
- www.imf.org
- www.statserb.sr.gov.yu

- www.nbs.yu
- www.ebrd.com

Vesna M. Milanović^{27*}

Andrea D. Bučalina^{28*}

UDK 339.9

IZAZOVI I PRETNJE GLOBALNOG BIZNISA

CHALLENGES AND THREATS OF GLOBAL BUSINESS

Sažetak:

Opređeljujuća uloga u dinamici i tokovima globalizacije poslovanja pripada globalnim kompanijama, koje čine leadersku grupu konkurenata. One poseduju svetski prepoznatljiva imena i marke. Proizvod su tržišne snage globalnih kompanija. Na svetskom tržištu posluju i kompanije-pratioci leaderske grupe konkurenata, kojeg osvajaju strategijama fokusiranim na tržišne segmente. Promena granske strukture lidera posledica je pojave novih tržišta i konkurencije sa udaljenih prostora svetskog tržišta. Efekti globalizacije poslovanja globalnih kompanija su definisani kao politički, privredni, društveni i poslovni. Politički efekti su proizvod tržišne snage kompanija-lidera i političke moći njihove zemlje porekla. Efekti na svetsku privrednu strukturu, proizvodni i distributivni sistem i konkurentsku strukturu su privredni efekti. Efekti na svetski društveni razvoj i razvoj socio-kulturne dimenzije globalnog okruženja su društveni efekti. Efekti na sopstveno poslovanje, poslovanje kompanija-partnera i ostalih učesnika marketing okoline kompanije-lidera su poslovni efekti. Negativni efekti globalizacije poslovanja se mogu definisati kroz globalnu zavisnost od malog broja kompanija. Promene strategijskog opredeljenja i konkurentskog ponašanja u poslovanju domaćih kompanija i nacionalne ekonomije su urgentne. Cilj ovog rada je da predstavi pozitivne i negativne efekte globalizacije poslovanja globalnih

²⁷ The work presented here was supported by the Serbian Ministry of Education and Science (project III 45003 i III44006).

* Fakultet za međunarodnu ekonomiju Megatrend univerziteta, Bulevar umetnosti 29, 11.070, Beograd, Srbija, Tel. +381 63 8864092; +381 11 2092161, vmilanovic@megatrend.edu.rs

²⁸ The work presented here was supported by the Serbian Ministry of Education and Science (project III 45003 i III44006).

* Fakultet za poslovne studije Megatrend univerziteta, Goce Delčeva 8a, 11.070, Beograd, Srbija Tel. +381 63 7180466; +381 11 2092161, abucalina@megatrend.edu.rs

kompanija, kako bi domaće male kompanije prepoznale pozitivne i negativne efekte globalnog biznisa i spremno ih dočekale kao izazove ili pretnje.

Ključne reči: *globalni biznis, izazovi, pretnje*

JEL klasifikacija: M31

Abstract:

The leading role in dynamic and development of globalisation of business belongs to global companies. The global companies are market leaders - companies with world-famous name and brand. The consequences are caused by the market power of global companies. At the global market there are also market-followers - companies which focus on a small segment of the market. As a result of new markets and competition from distant parts of the global market, the sector's structure of market leaders has been changed. The effects of globalisation of global companies have been defined through political, economic, social and business effects. Political effects are caused by the market power of market leaders as well as by the political power of their country of origin. Economic effects are the effects on the world economy, both the production and distribution system, as well as the competitive structure. Social effects are the effects on the world social development and development of socio-cultural dimension of global environment. Business effects are the effects on its own business affairs, partner companies' affairs and other companies' in the market leaders' business surroundings. The negative effects of globalisation have been defined through global dependence on a limited number of companies. The change of strategic orientation and competitive behavior in domestic entrepreneurship and national economy are urgent. The aim of this paper is to present the positive and negative effects of globalisation of business of global companies in order to small local businesses recognize the positive and negative effects of global business and readily await them as challenges or threats.

Keywords: *global business, challenges, threats*

1. UVOD

Najviše uočljivo obeležje svetske privrede na početku 21. veka je specifična povezanost razvijenih i manje razvijenih zemalja, odnosno njihovih kompanija - različite veličine, tržišne snage, međunarodnog marketing iskustva i orijentacije. Tradicionalno, razvijene zemlje su zemlje porekla većine globalno orijentisanih kompanija koje u manje razvijenim zemljama pronalaze profitabilna ciljna tržišta, a u međunarodno manje angažovanim ili nacionalno orijentisanim kompanijama profitabilne partnere.

Globalno orijentisane kompanije su obično velike kompanije izuzetne tržišne snage i međunarodnog marketing iskustva koje primenjuju integralni pristup svetskom tržištu, pri čemu nacionalno tržište, kao i svako drugo, posmatraju kao njegov segment. Na globalnom tržištu nude globalne proizvode sa poznatim globalnim markama. Dominantno tržišno učešće koje ostvaruju u grani delatnosti ih kvalifikuje u grupu lidera.

Međunarodno manje angažovane kompanije su kompanije srednje i male veličine, manje tržišne snage, koje imaju skromno međunarodno marketing iskustvo i koje svoju internacionalizaciju obično započinju izvoznim formama. Rast međunarodnog marketing iskustva im omogućava da u pocesu globalizacije participiraju i višim formama od izvoznih. Ove kompanije su pratoci globalno orijentisanih kompanija-lidera. Fokusirane su na tržišne segmente na koje plasiraju prilagođene proizvode.

Nacionalno orijentisane kompanije su male kompanije koje nisu trajno opredeljene na nacionalno tržište. Sposobne su za odgovor na izazove globalnog tržišta onoliko koliko zapažaju globalne trendove i koriste šanse koje im ono nudi.

Međunarodno manje angažovane, a naročito nacionalno orijentisane kompanije iz manje razvijenih zemalja su pasivni učesnici u procesu globalizacije kada svoj angažman na globalnom tržištu ostvaruju u alijansnim aranžmanima sa globalno orijentisanim kompanijama iz razvijenih zemalja. Globalno orijentisane kompanije na taj način efikasnije odgovaraju na zahteve globalnog potrošača i održavaju dostignutu leadersku poziciju.

Pošto se globalni potrošač u izboru orijentiše prema marki proizvoda često, ali ne i uvek, ostavljajući po strani nacionalno poreklo proizvoda i kompanije, to podmirenje njegovih potreba i isporuka veće vrednosti mogu biti efikasniji u partnerskom odnosu globalno orijentisanih kompanija, s jedne strane, i međunarodno manje angažovanih ili nacionalno orijentisanih kompanija, s druge. U vezi s tim, participiranje međunarodno manje angažovanih ili nacionalno orijentisanih kompanija u globalnom biznisu nije sporno, niti je za diskusiju. Za diskusiju je kako će se one uključiti i povećati stepen aktivnosti u

procesu globalizacije, a izbeći pretnje globalnog biznisa prouzrokovane interesom globalno orijentisanih kompanija.

Olakšica za međunarodno manje angažovane ili nacionalno orijentisane kompanije iz manje razvijenih zemalja je činjenica da globalna privreda i globalni biznis ne funkcionišu na opštu korist, pa se ni ne mogu a *priori* dugoročno održati. U odmeravanju izazova i pretnji globalnog biznisa u aktuelnom trenutku i okruženju, a u skladu sa postavljenim strategijama razvoja, svaka zemlja i njene kompanije treba da nađu sopstveno optimalno rešenje. Promene strategijskog opredeljenja i konkurentskog ponašanja u poslovanju domaćih kompanija i nacionalne ekonomije su odavno urgentne. S toga je i cilj ovog rada da predstavi pozitivne i negativne efekte globalizacije poslovanja globalno orijentisanih kompanija koji mogu biti politički, privredni, društveni i poslovni, kako bi ih domaće međunarodno manje angažovane ili nacionalno orijentisane kompanije prepoznale i spremno dočekale kao izazov.

2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Obimna je naučna i stručna literatura u oblasti međunarodne ekonomije koja prezentuje aranžmane u kojima međunarodne institucije ili razvijene zemlje nude pomoć manje razvijenim zemljama za izlazak iz krize, za brži razvoj ili aktivnije participiranje u procesu globalizacije.

Ekstremno naglašavanje koristi od navedene uloge međunarodnih institucija i organizacija i razvijenih zemalja u ovom polju i nipodaštavanje štete, s jedne strane, ili ekstremno naglašavanje štete i nipodaštavanje koristi, s druge, može se pripisati samo subjektivnom stavu pojedinca, organizacije, institucije ili zemlje, jer je neophodno uzeti u obzir međunarodni ekonomski okvir, međunarodno okruženje, nacionalno okruženje zemlje i mnoge druge faktore koji determinišu vremensku dimenziju pružanja i korišćenja pomoći ili aranžmana bilo kog drugog vida.

Iako se od kraja 20. veka naglašava negativna uloga međunarodnih institucija i organizacija i razvijenih zemalja u podsticanju privrednog razvoja manje razvijenih zemalja ili povećanju stepena njihove participacije u procesu globalizacije ne treba zapostaviti činjenicu da globalizacija donosi koristi, ali ne svima, ne uvek i ne svugde. Da postoji jednostran interes međunarodnih institucija i organizacija i razvijenih zemalja u pružanju pomoći manje razvijenim zemljama za izlazak iz krize ili za ubrzanje njihovog

privrednog razvoja nije za diksusiju. I manje razvijene zemlje imaju svoj interes u takvom odnosu. Samo što navedene strane nisu ravnopravne, niti su sve manje razvijene zemlje u jednakoj poziciji da bi šanse koje im se nude pretvorile u akciju i ostvarile rezultat. Razrešenje dileme o protivrečnostima globalizacije je pružio Stiglic u svom istoimenom delu (2002a) koje je poslužilo kao polazna osnova za istraživanje u ovom radu. Jednostrane diskusije o samo pozitivnim ili samo negativnim efektima globalizacije na manje razvijene zemlje i transparentna polarizacija mišljenja o istim ga je podstakla da egzaktno pojasni koristi koje su od procesa globalizacije i politike međunarodnih institucija i organizacija i razvijenih zemalja imale mnoge manje razvijene zemlje, s jedne strane, i štetu koju su imale neke druge manje razvijene zemlje, s druge (Stiglic, 2002b).

Zemlje koje su se samostalno uključile u proces globalizacije kao što su zemlje Istočne Azije, prema Stiglicu (2002b), su značajno kontrolisale uslove pod kojima su angažovane u globalnoj ekonomiji. Izvozno orijentisane sa jakom ulogom vlade u upravljanju privredom, velikim brojem stranih kompanija ili novootvorenih domaćih kompanija uz globalizaciju znanja bile su u poziciji da izazove globalizacije iskoriste kao šansu i da od iste imaju korist. Druge zemlje, nasuprot tome, koje su nespremno prihvatile brzu liberalizaciju tržišta rada, roba i usluga, a naročito kapitala su dopustile Međunarodnom monetarnom fondu da ih uključi u proces globalizacije. Tom uključenju nije prethodio potreban nivo makroekonomske stabilnosti domaće privrede koja je prema Prasad, Rogoff, Wei i Kose (2003), pored dobrih institucija, važan preduslov za obezbeđenje koristi od finansijske globalizacije za manje razvijene zemlje ili zemlje u razvoju. Tezu da finansijskoj globalizaciji koja donosi pozitivne efekte domaćoj privredi treba pristupiti oprezno uz jake institucije i stabilan makroekonomski okvir podržava i Stiglic (2004).

Skromna je domaća literatura u oblasti međunarodnog marketinga koja razmatra političke i privredne efekte procesa globalizacije kao faktor koji determiniše političko i ekonomsko okruženje manje razvijenih zemalja. Sa ovog stanovišta u ovom radu opravdano smo postavili pitanje da li je za manje razvijene zemlje pomoć razvijenih zemalja i međunarodnih institucija i organizacija izazov ili pretnja.

Pored političkih efekata koji su skopčani sa efektima na privredu zemlje, globalizacija nosi i efekte na društvo i kulturno okruženje svake zemlje koja se uključuje u proces globalizacije ili povećava nivo participacije u tom procesu. Procenom efekata direktnih investicija na raspodelu dohotka su se bavili mnogi sociolozi. Evans i Timberlake

(1980: 531-552) su utvrdili da je visok nivo ekonomske nejednakosti posledica prodora razvijenih zemalja i investicija njihovih kompanija u manje razvijene zemlje u slučaju kada ne postoji proporcija zaposlenosti u njihovim tercijarnim sektorima. Dixon i Boswell (1996: 543-562) su preispitali tezu kojom se tvrdi da su manje razvijene zemlje zavisne od stranog kapitala i da se suočavaju sa sporijim ekonomskim rastom i većom nejednakošću u prihodima. Alderson i Nielsen (2002: 1244-1299) su pošli od činjenice da je malo literature u kojoj se sociolozi bave efektima međunarodnih tokova kapitala na razvoj društva, pa su istražili i utvrdili vezu između globalizacije i njenih nejednakih uticaja na OECD zemlje. Bliža istraživanja našem istraživanju su obavili Hoves (1996: 3-5) i Nederveen Pieterse (2004: 49). Oni su posmatrali globalizaciju kao proces hegemonije kulture sa »zapada« kritički se osvrćući na globalizaciju potrošačkog stila i načina života prema uzorima sa »zapada«.

Skromna je domaća literatura u oblasti međunarodnog marketinga koja razmatra društvene efekte procesa globalizacije kao faktor koji determiniše društveno-kulturno okruženje manje razvijenih zemalja. Sa ovog stanovišta, u ovom radu opravdano smo postavili pitanje da li je za manje razvijena društva proces globalizacije izazov ili pretnja.

Brojna je literatura u oblasti međunarodnog marketinga u kojoj su predstavljene međunarodne ili globalne marketing strategije, konkurentske strategije ili strategije za određena ciljna tržišta (Douglas, Craig, 2010; Gillespie, Hennessey, 2011; Keegan, Green, 2008; Kotler, Keller, 2006; Rakita, 2009). Skromna je literatura u oblasti međunarodnog marketinga koja je isključivo fokusirana na razmatranje poslovnih efekata poslovanja globalno orijentisanih kompanija na međunarodno manje angažovane kompanije ili nacionalno orijentisane kompanije na manje razvijenim ciljnim tržištima. Sa ovog stanovišta, u ovom radu opravdano smo postavili pitanje da li je otvaranje poslovne perspektive međunarodno manje angažovanim ili nacionalno orijentisanim kompanijama na manje razvijenim ciljnim tržištima koju nude velike globalno orijentisane kompanije iz razvijenih zemalja za prve izazov ili pretnja.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje u ovom radu smo bazirali na preispitivanju zaključaka istraživanja posledica globalizacije poslovanja leaderske grupe konkurenata (Milanović-Golubović, 2002) kako bi

se došlo do saznanja da li su definisani pozitivni i negativni politički, privredni, društveni i poslovni efekti globalizacije manifestovani do kraja 20. veka validni i u prvoj dekadi 21. veka. Na taj način bi domaće međunarodno manje angažovane ili nacionalno orijentisane kompanije prepoznale karakter i područje manifestovanja efekata globalnog biznisa i shodno tome spremno ih dočekale kao šansu.

U ovom istraživanju smo koristili sekundarne podatke iz eksternih izvora. Izdvojili bi smo godišnje i periodične publikacije i izveštaje, opšteg i specijalizovanog karaktera, knjige, naučne radove u časopisima indeksiranim na SCI listi i druge rezultate publikovane putem Interneta. Navedeni izvori su, delimično ili u potpunosti, javno dostupni na oficijelnim internet adresama međunarodnih institucija i organizacija, specijalizovanih istraživačkih institucija i organizacija, i baza naučnih radova.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. ANALIZA EFEKATA INTEGRACIONIH PROCESA I PROCESA REGIONALIZACIJE

Integracioni procesi i procesi regionalizacije predstavljaju indikatore političkog i privrednog (ekonomskog) okruženja koje je predmet međunarodnog marketinškog istraživanja svake zemlje ili kompanije koja je aktivna u procesu globalizacije ili u njemu pasivno participira. U vezi s tim, navedene procese smo analizirali kao indikatore makro-političkog i makro-ekonomskog okruženja koji mogu imati pozitivan ili negativan efekat na sve zemlje i kompanije koje su uključene u proces globalizacije, bez obzira na nivo njihove internacionalizacije ili participacije u globalnom biznisu.

Geo-političke promene u drugoj polovini 20. veka koje su se desile u razvijenim američkim i evropskim zemljama, s jedne strane, i u zemljama azijsko-pacifičkog regiona, latino-američkog regiona, i zemljama u razvoju i tranziciji, s druge, su za rezultat imale rast broja regionalnih trgovinskih blokova, zajednica zemalja ili sporazuma o zajedničkoj saradnji (Milanović-Golubović, 2002). Zemlje koje nisu potpisnice regionalnih sporazuma ili članice regionalnih trgovinskih blokova i zajednica zemalja su bile prinuđene na ispunjavanje strogih uslova za uključivanje na globalno tržište. Broj regionalnih trgovinskih blokova, zajednica zemalja ili sporazuma o zajedničkoj saradnji kao i broj zemalja-članica koje im pristupaju ili su potpisnice istih je i dalje u porastu. Jedan od njih

je ekonomski savez BRICS (Brazil, Rusija, Indija, Kina i Južna Afrika-od 2011. godine) koji i dalje ne uspeva da u privrednom i političkom pogledu ojača poziciju svojih članica zbog različitih interesa i heterogenosti.

Regionalni trgovinski blokovi stimulišu ulogu međunarodnih institucija nad nacionalnim, a potiskuju tradicionalne instrumente međunarodne trgovine što predstavlja tamniju stranu procesa integracije i regionalizacije. Pozitivan efekat navedenih geopolitičkih promena je intenziviranje poslovne saradnje i trgovinske razmene između susednih tržišta u regionu i između regionalnih tržišta. Međutim, Frankel (1997) beleži da je već u devedesetim godinama 20. veka bila izražena politička zabrinutost zbog negativnog uticaja brzo rastućih regionalnih trgovinskih odnosa u Evropi, Aziji i Latinskoj Americi na globalni trgovinski sistem i na zemlje koje nisu u iste uključene. Opravdano je otvorio dilemu - da li trgovinski blokovi poboljšavaju ili smanjuju globalno blagostanje, odnosno da li je politička i ekonomska dimenzija regionalizacije pozitivna ka svetskoj ekonomskoj perspektivi i javnoj politici. Frankel je predložio nekoliko preporuka za povećanje liberalizacije među blokovima u pravcu globalne slobodne trgovine. I po isteku prve decenije 21. veka ova dilema ostaje otvorena i izaziva naučnu i stručnu javnost na diskusiju. U tom smislu, regionalne integracije, regionalni trgovinski blokovi ili sporazumi o saradnji mogu imati i pozitivne i negativne efekte.

Prema Milanović-Golubović (2002), širenje prostornih granica regionalnih tržišta posledica je formiranja regionalnih trgovinskih blokova. Jedan od pozitivnih efekata regionalizacije je intenzivan rast intraregionske i interregionske razmene, ali je njegova snaga umanjena, jer se razmena najčešće odvija između kompanija i njihovih filijala. Umeri u kojoj narušavaju globalnu ravnotežu, diskriminišući zemlje koje nisu članice integracija ili blokova, ili nisu potpisnice sporazuma o saradnji, isti favorizujuć one druge doprinose polarizaciji zemalja u regionalnim integracionim procesima. Tradicionalni instrumenti međunarodne trgovine ustupaju svoju ulogu međunarodnim institucijama i regionalnim integracijama.

4.2. ANALIZA EFEKATA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA

Strane direktne investicije mogu biti značajan katalizator privrednog rasta i razvoja, podsticajni faktor međunarodnog pozicioniranja zemlje u svetskim trgovinskim i investicionim tokovima.

Prema Milanović-Golubović (2002), od sedamdesetih godina 20. veka zemlje Centralne i Južne Amerike, među kojim su se istakle Meksiko, Brazil i Argentina, a od osamdesetih godina 20. veka zemlje Azije, među kojim se istakla Južna Koreja, su postale tržišta snabdevanja, proizvodne i montažne investicione aktivnosti američkih, evropskih i japanskih kompanija. Činjenica je da je učešće investicija u ukupnom međunarodnom kretanju kapitala u ovim zemljama bilo manje od učešća zajmovnog kapitala do početka osamdesetih godina 20. veka, ali je i činjenica da se u njima obavljala značajna proizvodnja kompanija iz razvijenih zemalja u tom periodu. Strane direktne investicije su bile podsticajni faktor za participiranje novoindustrijalizovanih zemalja azijsko-pacifičkog i latino-američkog regiona u procesu globalizacije, pa su se zemlje iz ovih regiona klasifikovale u nova svetska tržišta tokom osamdesetih i devedesetih godina 20. veka.

Prema izveštajima UN (UNCTAD: WIR, 1996; WIR, 1999; WIR, 2001) tokom devedesetih godina 20. veka rasla je vrednost stranih direktnih investicija brže od rasta svetskog izvoza. Učešće vrednosti M&A aranžmana u strukturi stranih direktnih investicija je takođe kontinualno raslo, sa izuzetkom 1991. i 1993. godine, što je podsticalo brže participiranje manje razvijenih zemalja sveta u procesu globalizacije. Navedenim procesima su značajno doprinosile kompanije sa novih svetskih tržišta iz manje razvijenih zemalja.

Prema oceni Svetske banke (2001), strane direktne investicije razvijenih zemalja u zemlje Centralne i Jugoistočne Evrope (bivše socijalističke zemlje) su bile izvor njihovog rasta i razvoja. U periodu 1992-1995 u ove zemlje i zemlje Baltika (CJB) je ušlo više od 21 mld \$ investicija, od čega najviše u Mađarsku. U periodu 1996-2000 u zemlje CJB, Rusiju i ostale zemlje Zajednice nezavisnih država (ZND) je ušlo više od 70 mld \$. Među njima su se najbrže razvijale Mađarska, Poljska i Češka. Iako je prema oceni UN (UNCTAD, 2005b) Ruska Federacija viđena kao najperspektivnija investiciona lokacija u regionu, zabeleženo je njeno zaostajanje u odnosu na Mađarsku, Poljsku i Češku, jer je najsnažnije osetila azijsku krizu već u 1998.

Prema podacima UN (UNCTAD, 2005a), u 2004. godini Azija i Okeanija su privukle blizu 148 mld \$ stranih direktnih investicija, što je bilo za 46 mld \$ više u odnosu na 2003. godinu. Po oceni eksperata UN (UNCTAD, 2004), azijski region je viđen kao jedan od najatraktivnijih regiona za investicije, što se i potvrdilo. Pozitivnim tokovima stranih direktnih investicija u Aziji su najviše doprinele Kina i Indija. Prema oceni UN (UNCTAD, 2005b) Južna i Istočna Azija, Istočna Evropa i Centralna Azija, kao i drugi regioni u razvoju su nazvani primarnim motorima globalnog ekonomskog rasta.

Prema podacima UN (UNCTAD, 2005a), u 2004. godini je investirano 68 mld \$ kroz strane direktne investicije u region Južne Amerike i zemlje Karipske regije. Najveći primaoci stranih direktnih investicija su bili Brazil i Meksiko. Posle četiri uzastopne godine pada, Latinska Amerika i Karibi su registrovani kao područje značajnog rasta priliva stranih direktnih investicija u 2004. godini, iako je njihov nivo bilo daleko manji od evidentiranog u 1997.

Prema pregledu UN (UNCTAD, 2009) globalna ekonomska kriza je glavni uzrok pada stranih direktnih investicija u 2009. Azijski region je pokazao stabilnost koja se i nadalje očekuje. Atraktivnost Istočne Evrope je oslabila, dok je Afrika i dalje marginalna.

U pregledu (UNCTAD, 2009) se navodi da je zabrinutost zemalja u razvoju opravdana, jer se u velikoj meri oslanjaju na strane investicije u finansiranju domaćeg rasta i otvaranju novih radnih mesta. Zemljama u razvoju kojima su strane direktne investicije izvor finansiranja preporučuje se da poboljšaju poslovno okruženje u cilju povećanja njihove atraktivnosti. Istovremeno, određenom broju zemalja u razvoju koje imaju finansijske i industrijske mogućnosti da investiraju u inostranstvu se preporučuje da iskoriste krizu kao šansu za jačanje svog uticaja u globalnoj privredi kroz povećano prisustvo svojih kompanija u inostranstvu.

Prema Izveštaju UN (UNCTAD: WIR, 2012), globalne strane direktne investicije su u 2011. godini porasle za 16 procenata, nadmašujući po prvi put nivo iz predkriznih godina (2005-2007), uprkos kontinuiranim efektima globalne finansijske i ekonomske krize. Rastu stranih direktnih investicija je doprineo relativno visok privredni rast u zemljama u razvoju tokom godine. Oživljavanje ekonomske neizvesnosti i mogućnost ostvarivanja nižih stopa rasta u zemljama u razvoju su rizici za nastavak pozitivnog trenda u 2012. Očekuje se slabljenje M&A aranžmana i Griffinfield investicija. Rast stranih direktnih investicija je ostvaren u Aziji (10 procenata), Latinskoj Americi i na Karibima (16 procenata). Strane direktne investicije u zemljama u tranziciji su povećane za 25 procenata. U Africi, nasuprot tome, nastavlja se silazni trend treću godinu zaredom, iako je marginalan. Pak, najsiromašnije zemlje i dalje privlače najmanje stranih direktnih investicija. Zemlje u razvoju i tranziciji će nastaviti da održavaju korak sa tempom rasta globalnih stranih direktnih investicija u srednjem roku. Smatra se da će među 10 najatraktivnijih potencijalnih destinacija do 2014. godine biti 6 zemalja u razvoju i tranziciji, među kojima se očekuje i Indonezija, po prvi put. Ranije projekcije UN (UNCTAD, 2009) su potvrđene ovim izveštajem (UNCTAD: WIR, 2012) u kojem se

navodi da će rast priliva stranih direktnih investicija osetiti sve zemlje - razvijene, zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji, da se očekuje blag oporavak Afrike, i umeren priliv investicija u Aziji i Latinskoj Americi. Najperspektivnije zemlje će biti zemlje u tranziciji.

Strane direktne investicije u zemljama-primaocima mogu biti izazov za njihovo povoljnije međunarodno pozicioniranje, o čemu svedoče iskustva novoindustrijalizovanih zemalja azijsko-pacifičkog i latino-američkog regiona, i zemalja u tranziciji.

Strane direktne investicije mogu imati i negativne efekte na zemlju-primaoca. Rast atraktivnosti druge zemlje izaziva seljenje kapitala. Primera radi, rast atraktivnosti Rumunije i drugih bivših socijalističkih evropskih zemalja u regionu je izazvao seljenje kapitala, posebno iz Mađarske u ove zemlje. Strane direktne investicije doprinose rastu zaposlenosti, ali ne uvek. O tome svedoče iskustva mnogih zemalja. Jedno od njih je i rusko. Uprkos zabeleženom investicionom prilivu, industrijska zaposlenost u Rusiji i ZND je u periodu 1989-2003 pala za blizu 40 procenata. Strane direktne investicije koje su plasirane u kupovinu kompanija u procesu privatizacije ruske privrede nisu za rezultat imale otvaranje novih radnih mesta. Naprotiv, većina kupljenih fabrika je zatvorena. S druge strane, ruska privreda je bila pogođena i azijskom krizom i merama Vašingtonskog konsenzusa, tako da je posle 1998. pretrpela značajan odliv investicija (Stiglic, 2002a). U tom periodu (krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina 20. veka) bivše socijalističke evropske zemlje, među njima i Rusija, su imale zavidan društveni i socijalni razvoj sa punom zaposlenošću (Kovač, 2004).

Nesumnjivo je da strane direktne investicije predstavljaju motor privrednog rasta zemlje-primaoca i da mogu biti izazov za njeno participiranje u procesu globalizacije i povoljnije međunarodno pozicioniranje. One, takođe, doprinose rastu zaposlenosti u zemlji-primaocu ukoliko stimulišu novo zaposlenje i ne ugrožavaju domaću proizvodnju i trgovinu. Međutim, seljenjem kapitala - zatvaranjem fabrika i drugih pratećih objekata, efekti stranih direktnih investicija na zemlju-primaoca postaju negativni dok one prestaju biti izazov i postaju pretnja.

4.3. ANALIZA EFEKATA RASTA PARTICIPACIJE MANJE RAZVIJENIH ZEMALJA U PROCESU GLOBALIZACIJE

Narasla »hibridna« (politička, ekonomska, vojna) moć najrazvijenih zemalja sveta proizvela je ekonomsku, ali i političku moć njihovih kompanija. Uz podršku državne

politike zemlje i politike međunarodnih institucija i organizacija, globalno orijentisane kompanije iz najrazvijenijih zemalja sveta vešto blokiraju mogućnost kontrole spolja. Istraživanje koje je sproveo Federalni institut za tehnologiju u Cirihu ukazuje da svetskom ekonomijom vlada mali broj kompanija. Analizom međusobnih odnosa između 43.000 multinacionalnih kompanija uočeno je da mali broj kompanija ima glavnu ulogu u kreiranju finansijske politike. Od 43.000 multinacionalnih kompanija, 1.318 čine centar globalne ekonomije, u čijoj srži je 147 kompanija (manje od 1 procenat) koje kontrolišu 40 procenata njihovog bogatstva. Struktura njihovog vlasništva je takva da svi imaju udeo u svakome. Uska povezanost kompanija jeste osnova moći, ali je to i način da manje kompanije dobiju šansu da prežive globalne izazove (Economy-poslovni portal, 2011).

Svetskom privredom dominiraju kompanije izuzetne tržišne, finansijske, tehnološke, menadžment i marketinške snage. Kompanije koje opredeljuju globalni biznis u prvoj deceniji 21. veka su tradicionalni konkurenti koji potiču iz evropskog regiona, regiona Severne Amerike i azijskog regiona (Fortune 500, 2012). Dominacija kompanija iz razvijenih zemalja evropskog regiona je nesporna, za razliku od prethodnih decenija kada je dominirao region Severne Amerike, odnosno kompanije iz SAD (Fortune 500, 2000). U prvoj deceniji 21. veka značajno je učešće kompanija iz azijsko-pacifičkog i latino-američkog regiona u ulozi novih konkurenata na globalnom tržištu.

Broj kompanija iz zemalja-novih konkurenata na globalnom tržištu u 500 najuspešnijih u svetu u 2011. godini u odnosu na 2000. godinu je povećan, naročito iz azijskog regiona. Reprezentativan primer toga su kineske kompanije kojih je u 2000. godini bilo 6, a u 2011. godini 61. Poboljšanju pozicije azijskog regiona na globalnom tržištu su doprinele i strane direktne investicije u periodu 2000-2005.

Iako i dalje globalnim tržištem dominiraju kompanije iz Evrope, SAD i Japana, njihova dominacija na kraju prve decenije 21. veka nije apsolutna, što ukazuje da je globalizacija išla u korist zemljama čije su se kompanije svrstale među 500 najuspešnijih u svetu, mereno ukupnim prihodom. Među njima se ističu Južna Koreja, Kina, Brazil, Venecuela i Meksiko.

Povećanje stepena participacije manje razvijenih zemalja u procesu globalizacije je doprinelo porastu broja kompanija iz ovih zemalja u 500 najuspešnijih u svetu što povratno utiče na dalje povećanje stepena participacije njihovih zemalja porekla u procesu globalizacije.

4.4. ANALIZA EFEKATA ALIJANSNIH ARANŽMANA

U kreiranju privredno-poslovnog okruženja globalnog tržišta dominiraju globalno orijentisane kompanije, koje otvaraju moguću poslovnu perspektivu međunarodno manje angažovanim ili nacionalno zatvorenim kompanijama. Time im daju šansu za aktivnijim participiranjem ili bržim uključivanjem u proces globalizacije.

U težnji da zadrže lidersku poziciju – održe tržišno učešće i profitabilnost, globalno orijentisane kompanije kreiraju svetski raspoložive potencijale za sopstveni rast i razvoj. Otvarajući filijale po svetu, kreiraju mrežu zatvorenih sopstvenih tržišta, unutra kontrolisanih. Snabdevanje globalnim resursima za njih postaje optimalna strategija. Najjeftinije izvore snabdevanja pronalaze i na najudaljenijim tržištima sveta, često u manje razvijenim zemljama.

Prema Milanović-Golubović (2002; 2010) globalno orijentisane kompanije kreiraju inovativne proizvode i pronalaze nove tržišne prostore za prodaju istih u saradnji sa proizvođačima po niskim (troškovima) cenama i prodavcima poznatih marki koje pronalaze na manje razvijenim ciljnim tržištima.

U alijansnom aranžmanu - proizvodnji proizvoda po niskim (troškovima) cenama za globalno orijentisane kompanije, međunarodno manje angažovane ili nacionalno orijentisane kompanije manje razvijenih zemalja upošljavaju nedovoljno uposlene kapacitete, uče se specijalizaciji u proizvodnji i stiču iskustvo u kontroli međunarodno priznatog kvaliteta koji su rezultat proizvodnih i tehnoloških inovacija globalno orijentisane kompanije. Međutim, globalno orijentisane kompanije često vrše prostorno preraspoređivanje proizvodnih punktova radi efikasnog odgovora na povećanu konkurentnost, što vraća na početnu poziciju zemlju iz koje odlaze ili kompaniju sa kojom saraduju. Rast nezaposlenosti obično je posledica pronalaženja jeftinije radne snage na manje razvijenim tržištima od postojećeg i automatizacije procesa rada kojem pribegavaju globalno orijentisane kompanije težeći ka stvaranju proizvoda po još nižim troškovima.

Alijanski aranžman - proizvodnja proizvoda po niskim (troškovima) cenama doprinosi rastu prodajnog potencijala i izvoza ciljnog tržišta i kompanija u alijansnom aranžmanu sa globalno orijentisanom kompanijom. Međutim, analiza na bazi punih troškova pokazuje da proizvodi koji se proizvode za globalno orijentisane kompanije donose manju zaradu od proizvoda koji bi nosili sopstvenu proizvođačku marku (Corstjens, Corstjens, 1995).

Mogućnost identifikacije kompanija koje rade proizvodnju za globalno orijentisane kompanije su male. Proizvodi nose oznaku zemlje »made in« i oznaku »made by«, čime se otežano međunarodno pozicionira kompanija, ali ne i zemlja. Zbog toga međunarodno manje angažovane ili nacionalno orijentisane kompanije se ne smiju vezivati samo za globalnu kompaniju, jer bi u slučaju prekida poslovnih odnosa ostale nespremne na novonastalu situaciju. One ujedno treba da stvaraju sopstvene proizvode i sopstvene marke.

U alijansnom aranžmanu - prodaja proizvoda poznatih marki male trgovinske kompanije na manje razvijenim ciljnim tržištima podižu stepen iskorišćenosti prodajnih i pratećih kapaciteta, imaju osiguran plasman i brži koeficijent obrta zaliha, jačaju konkurentnost i imidž na gravitacionom području koje pokrivaju, uče se veštini marketinga, posebno promocije na mestu prodaje, i dobijaju obučene kadrove po svetskim standardima. Opasnosti od ovakvih aranžmana za kompanije na manje razvijenim ciljnim tržištima su zavisnost, smanjena kreativnost i inicijativnost menadžmenta, gubitak korporativnog identiteta, slabljenje sopstvenih marki, opadajuća korisnost stečenog iskustva, gubitak mogućih većih profita, gubitak tržišnog učešća na nacionalnom tržištu, konkurentnost domaćim kanalima prodaje i maloprodajnim formatima.

U alijansnom aranžmanu - zajedničkom ulaganju kojem pristupaju snažnije kompanije na manje razvijenim ciljnim tržištima, iste su u mogućnosti da iste steknu i ojačaju upravljački i organizacioni know-how, razvijaju nove modele poslovanja i upravljanja, i ostvaruju lakši i efikasniji pristup novim tehnologijama. Male kompanije nemaju punu korist od novih tehnologija ukoliko one supstituišu radnu snagu, a ne omogućavaju veću upotrebu raspoloživih faktora proizvodnje. Pored toga, visoka cena pristupa novim tehnologijama čini neefikasnim podržavanje korporativnog rasta i razvoja malih kompanija.

Prema Milanović-Golubović (2008) brojni su negativni efekti globalno orijentisanih kompanija na društvo i kulturu manje razvijenih zemalja u ulozi ciljnih tržišta. Jačanje nacionalnog identiteta i negovanje tradicionalnih vrednosti treba da bude i dalje primarni zadatak kompanija i njihovih zemalja pri participiranju u procesu globalizacije.

Bez saradnje globalno orijentisanih i međunarodno manje angažovanih ili nacionalno orijentisanih kompanija, prve bi otežano ostvarivale i održavale leadersku

poziciju na globalnom tržištu, a druge bi teško povećale nivo participacije u globalnom biznisu ili bi ostale nacionalno orijentisane.

Manje razvijene zemlje kao što je Republika Srbija imaju mali potencijal tržišta. Integracija tržišnog potencijala sa zemljama-susedima bi doprinela njihovom rastu. Domaće kompanije - međunarodno manje angažovane ili nacionalno orijentisane, male i srednje veličine, bi mogle biti lokomotiva međunarodnog pozicioniranja. O tome govori iskustvo Tajvana, kao uspešne privrede sa malim kompanijama. Institucionalna podrška je neizostavno potrebna. Pozitivna iskustva francuskih kompanija male i srednje veličine na međunarodnom tržištu su više nego poučna i korisna. U svom nastupu bila su podržana od strane Agencije za međunarodni razvoj (Er, 2004). Međunarodna konkurentnost zasnovana na visokim tehnologijama je neophodna za brže participiranje u globalnom biznisu. Ponuda prilagođenih proizvoda i motivacija potrošača da kupuju domaće uz jačanje identiteta domaće marke sa naznakom “made in” i stvaranje korpusa lojalnih potrošača srpskim proizvodima čine osnovu etnoorijentisane strategije kao alternative alijansnim aranžmanima.

5. ZAKLJUČAK

Preispitivanjem zaključaka istraživanja posledica globalizacije poslovanja leaderske grupe konkurenata (Milanović-Golubović, 2002) i analizom efekata globalizacije poslovanja globalno orijentisanih kompanija u prvoj deceniji 21. veka došli smo do saznanja da su definisani pozitivni i negativni politički, privredni, društveni i poslovni efekti procesa globalizacije manifestovani do kraja 20. veka validni i u prvoj dekadi 21. veka. Kao takvi, za manje razvijene zemlje i njihove međunarodno manje angažovane ili nacionalno orijentisane kompanije mogu biti izazov ili pretnja.

Politički efekti su proizvod tržišne snage kompanija-lidera, najčešće globalno orijentisanih kompanija i političke moći njihove zemlje porekla. Obično se indirektno manifestuju preko privrednih efekata uz podršku međunarodnih institucija i organizacija.

Efekti na svetsku privredu, proizvodni i distributivni (prodajni) sistem i konkurentsku strukturu su privredni efekti. Efekti na sopstveno poslovanje, odnosno poslovanje kompanija-partnera u alijansnim aranžmanima i ostalih učesnika su poslovni efekti. Manifestuju ih integracioni procesi i procesi regionalizacije, tokovi stranih direktnih investicija, pojava manje razvijenih zemalja kao novih konkurenta na globalnom tržištu, povećanje stepena participacije manje razvijenih zemalja i međunarodno manje

angažovanih i nacionalno orijentisanih kompanija u procesu globalizacije, i alijanski aranžmani.

Efekti na svetski društveni razvoj i razvoj socio-kulturne dimenzije globalnog okruženja su društveni efekti i manifestuju se indirektno preko političkih, privrednih i poslovnih efekata.

Parcijalnom analizom prezentovanih područja i karaktera efekata došli smo do nekoliko zaključaka.

Sve dok regionalne integracije, regionalni trgovinski blokovi ili sporazumi o saradnji bivaju regionalno zatvoreni ili ultimativno raspoloženi ka zemljama nečlanicama pri pristupu, ne ostavljajući prostora za međuregionalnu saradnju zasnovanu na reciprocitetu, isti će diskriminisati zemlje koje nisu članice ili potpisnice u odnosu na zemlje koje jesu. Regionalizacija kao faza ka globalizaciji je poželjna, i kao takva je šansa manje razvijenim zemljama za brže participiranje u procesu globalizacije.

Preoblikovanje nacionalno omeđenih tržišta manje razvijenih zemalja u tržišta međunarodnog karaktera je pozitivan efekat intenzivnog plasmana stranih direktnih investicija i aktivnosti M&A aranžmana iz više razvijenih zemalja sveta. Strane direktne investicije mogu biti izazov i imati pozitivan efekat na privredni rast i rast zaposlenosti u manje razvijenim zemljama ukoliko stimulišu novo zaposlenje i ne ugrožavaju domaću proizvodnju i trgovinu. One su ujedno i izazov za aktivnije participiranje u procesu globalizacije i povoljnije međunarodno pozicioniranje manje razvijenih zemalja o čemu svedoče iskustva novoindustrijalizovanih zemalja azijsko-pacifičkog i latino-američkog regiona, i bivših socijalističkih zemalja. Strane direktne investicije mogu biti pretnja i imati negativan efekat na zemlju-primaoca ukoliko za rezultat imaju seljenje kapitala na nove atraktivnije tržišne prostore.

Iako i dalje globalnim tržištem dominiraju kompanije iz Evrope, SAD i Japana, njihova dominacija na kraju prve decenije 21. veka nije apsolutna, što ukazuje da je globalizacija bila izazov za zemlje čije su se kompanije svrstale među 500 najuspešnijih u svetu. Pozitivan efekat participiranja manje razvijenih zemalja u procesu globalizacije je globalno konkurentsko repozicioniranje kojem su doprineli pojava kompanija-novih konkurenata iz manje razvijenih zemalja i slabljenje apsolutne dominacije kompanija-tradicionalnih konkurenata iz razvijenih zemalja.

S obzirom da tržišta manje razvijenih zemalja učestvuju u procesu globalizacije kao potrošačka tržišta, tržišta snabdevanja resursima ili tržišta na kojima kompanije više

razvijenih zemalja obavljaju proizvodnu aktivnost, međunarodno manje angažovane kompanije, a naročito nacionalno orijentisane kompanije u manje razvijenim zemljama se mogu naći u ulozi dobavljača jeftinih i kvalitetnih resursa, proizvođača globalnih proizvoda po niskim (troškovima) cenama, i prodavaca proizvoda sa poznatim markama. Svaki od navedenih aranžmana nesumnjivo vodi povećanju participacije kompanija i njihove zemlje porekla u procesu globalizacije. Međutim, razvojem globalnih izvora snabdevanja, globalno orijentisane kompanije drže pod kontrolom sirovinske i prirodne resurse manje razvijenih zemalja, a u aranžmanima - proizvodnja proizvoda po niskim (troškovima) cenama i prodaja proizvoda sa poznatim markama, iako stižu određene koristi i iskustva, isto tako postaju zavisne od globalno orijentisanih kompanija.

Gubitak nacionalnog identiteta i tradicionalno negovanih duhovnih vrednosti nacije predstavlja pretnju po društvene zajednice manje razvijenih zemalja. U zemljama u kojima vlada pozitivan odnos između imidža "made in" i imidža globalne kompanije veće su mogućnosti infiltracije nacionalnih vrednosti i kulture zemlje porekla globalne kompanije. Otvoren odnos zemlje prema globalnom biznisu ne znači obavezan gubitak identiteta. Mnoge zemlje su otvorene prema globalnom biznisu, ali su održale svoje vlastite kulturne i tradicijske standarde (npr. Island, Estonija is.)

Promene strategijskog opredeljenja i konkurentskog ponašanja u poslovanju domaćih kompanija i nacionalne ekonomije su urgentne. Za diskusiju nije da li će međunarodno manje angažovane ili nacionalno orijentisane kompanije prihvatiti izazove globalnog biznisa. U uslovima nedovoljne tržišne snage i potrebnog nivoa međunarodnog marketing iskustva poslovna perspektiva koja im se pruža od strane globalno orijentisanih kompanija i njihovih zemalja treba da bude prihvaćena kao izazov koji će pretvoriti u šansu imajući stalno u vidu pretnje koje ti izazovi nose.

Kretanje kapitala globalno orijentisanih kompanija i razvijenih zemalja nije jedini uzrok nejednakosti u svetu, ali može biti primarni podsticaj njenom smanjenju, ukoliko bi globalno orijentisane kompanije, vlade njihovih zemalja i međunarodne institucije i organizacije ispred ličnih interesa stavile zajedničke poslovne interese i opšti interes globalnog društva.

LITERATURA

- Alderson, S.A., Nielsen, F. 2002. Globalization and the Great U-Turn: Income Inequality Trends in 16 OECD Countries. *American Journal of Sociology*, 107 (5): 1244–1299.
- Corstjens, J., Corstjens, M. 1995. *Store Wars*. New York: Wiley.
- Douglas, P.S., Craig, S. 2010. Global marketing strategy: past, present, and future. In Devinney T., Pedersen, T., Tihanyi, L. (Eds.) *The Past, Present and Future of International Business & Management. Advances in International Management* 23: 431-457.
- Dixon, J.W., Boswell, T. 1996. Dependency, Disarticulation, and Denominator Effects: Another Look at Foreign Capital Penetration. *American Journal of Sociology*, 102 (2): 543–562.
- Economy-poslovni portal. 2011. Banke najviše utiču na globalnu ekonomiju. Vesti. <http://www.economy.rs/vesti/18388/Banke-najvise-uticu-na-globalnu-ekonomiju.html>. Preuzeto 3. juna 2012.
- Er, F. 2004. Internacionalizacija malih i srednjih preduzeća i spoljna podrška: primer iz regiona Francuske. *Megatrend revija*, 1(1): 53-64.
- Evans, P., Timberlake, M. 1980. Dependence, Inequality, and the Growth of the Tertiary: A Comparative Analysis of Less Developed Countries. *American Sociological Review* 45(8): 531–552.
- Fortune 500. 2012. Izveštaj. http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full_list/. Preuzet 2. avgusta 2012.
- Fortune 500. 2000. Izveštaj. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/archive/full/2000/>. Preuzet 2. avgusta 2012.
- Frankel, A.J. 1997. *Regional Trading Blocs in the World Economic System*. SAD: Peterson Institute for International Economics.
- Gillespie, K., Hennessey, H.D. 2011. *Global Marketing*. USA: South-Western.
- Howes, D. 1996. Introduction: Commodities and Cultural Borders. In Howes D. (Eds.), *Cross-Cultural Consumption: Global Markets, Local Realities*. London: Routledge. 1-16.
- Kotler, Ph., Keller, K. 2006. *Marketing menadžment*. Beograd: Data status.
- Kovač, O. 2004. *Ekonomija regiona sveta*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Keegan J. W., Green C. M. 2008. *Global Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Milanović-Golubović, V. 2002. *Posledice globalizacije poslovanja liderske grupe konkurenata* (doktorska disertacija). Beograd: Ekonomski fakultet.

- Milanović-Golubović, V. 2008. Negativni društveni efekti globalizacije poslovanja. *Sociološki pregled*, XLII (2): 189-190.
- Milanović-Golubović, V. 2010. *Međunarodni marketing i globalni biznis*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Nederveen Pieterse, J. 2004. *Globalization and Culture: Global Mélange*. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield.
- Prasad, S.E., Rogoff, K., Wei S.-J., Kose, A.M. 2003. *Effects of Financial Globalization on Developing Countries: Some Empirical Evidence*. Washington: International Monetary Fund.
- Rakita, B. 2009. *Međunarodni marketing - od lokalne do globalne perspektive*. Beograd: CID, Ekonomski fakultet.
- Stiglic, J. 2004. Capital-Market Liberalization, Globalization and the IMF, *Oxford Review of Economic Policy*, 20(1): 57-71. Online publication. http://www.relooney.info/00_New_951.pdf. DOI 10.1093/oxrep/grh004. Preuzeto 19. avgusta 2012.
- Stiglic, Dž. 2002a. *Protivurečnosti globalizacije*. Beograd: SBM-x
- Stiglic, J. 2002b. Globalism's Discontents. *American Prospect*. 14 January: 1-8. http://www.wsap.edu.pl/wsap/files/StronyZakladkiDownload/file/Globalism_Discontents.pdf. Preuzeto 19 avgusta 2012.
- Svetska banka. 2001. *Tranzicija - prvih 10 godina, Analiza i pouke za Istočnu Evropu i bivši Sovjetski Savez*. Izveštaj. http://siteresources.worldbank.org/SERBIAEXTN/Resources/300903-1106760681824/TRANZICIJA_Prvih_10_Godina.pdf. Preuzeto 3. juna 2012.
- UNCTAD. 1996. *World Investment Report*. Izveštaj. http://unctad.org/en/docs/wir1996_en.pdf. Preuzet 28. juna 2012.
- UNCTAD. 1999. *World Investment Report*. Izveštaj. http://unctad.org/en/docs/wir1999_en.pdf. Preuzet 28. juna 2012.
- UNCTAD. 2001. *World Investment Report*. Izveštaj. http://unctad.org/en/docs/wir2001_en.pdf. Preuzet 28. juna 2012.
- UNCTAD. 2005a. *World Investment Report*. Izveštaj. http://unctad.org/en/docs/wir2005_en.pdf. Preuzet 28. juna 2012.
- UNCTAD. 2004. *Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategic of Transnational Corporation*, 2004-2007. Publikacija. http://unctad.org/en/docs/iteiit20048_en.pdf. Preuzet 30. jula 2012.

- UNCTAD. 2005b. *Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategic of Transnational Corporation*, 2005-2008. Publikacija. http://unctad.org/en/docs/iteiit20057_en.pdf. Preuzet 30. jula 2012.
- UNCTAD. 2009. *World Investment Prospects Survey 2009-2011*. Publikacija. http://unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf. Preuzet 4. avgusta 2012.
- UNCTAD. 2012. *World Investment Report (WIR)*. Izveštaj. <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>. Preuzet 22. avgusta 2012

*Tatjana Cvetkovski**
*Ana (Langović) Milićević**
*Violeta Cvetkovska Ocokoljić**

UDK 005.32

IN WHICH DIRECTION SHOULD GO EMPLOYER BRANDING?

Abstract:

Globalization places new demands on companies and one of them is employer branding. Employer branding is a process that goes in two directions. One is turned internally to employees who are the best and the biggest promoters of the companies they work for and the other is externally oriented towards the general public. The task of

* Graduate school of Business Studies, Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia, Phone: 011/220-30-40; E-mail: tcvetkovski@megatrend.edu.rs

* Graduate school of Business Studies, Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia, Phone: 011/220-31-50; E-mail: alangovic@megatrend.edu.rs

* Graduate school of Culture and Media, Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija, Telefon: 011/220-3139; E-mail: vcvetkovska-ocokoljic@megatrend.edu.rs

employer branding is therefore to create in the minds of employees and potential candidates in the labor market the idea that the company is a great place to work. Therefore, the basic question is what is what they value.

Applicants can choose the most desirable employer based on information that they already have about potential employers, so here is important to determine how, or from what source the desired information come. The second question is what they consider important when choosing the most desirable employer.

In this paper secondary sources will be mainly used, ie the results of some studies that have been done in this area will be summarized. The goal is to determine whether the criteria for the selection of the most desirable employer in Serbia is the same or similar to criteria for the selection of the most desirable employer in Europe and worldwide. These are researches that mainly involved student population, which is important because the employer branding is viewed as a solution for the problem of talent management as well. Also, it is important to determine whether the criteria are changing due to the present economic crisis. Based on these results, employers will be able to create strategies that will help them in the future to become the preferred employer.

Keywords: branding, employer, students, applicants

JEL classification: J21

*Tatjana Cvetkovski**

*Ana (Langović) Milićević**

*Violeta Cvetkovska Ocokoljić**

U KOM PRAVCU TREBA DA IDE BRENDIRANJE POSLODAVCA?

Globalizacija stavlja nove zahteve pred kompanije, a jedan od njih je i brendiranje poslodavca. Brendiranje poslodavca je proces koji ide u dva pravca. Jedan je okrenut interno, ka zaposlenima koji su najbolji i najveći promoteri kompanija za koje rade, dok je drugi okrenut eksterno ka široj javnosti. Zadatak brendiranja poslodavca je stoga da u svesti zaposlenih ali i potencijalnih kandidata na tržištu rada stvori predstavu da je kompanija odlično mesto za rad. Zbog toga se kao osnovno pitanje postavlja šta je ono što oni vrednuju.

Kandidati mogu da izaberu najpoželjnijeg poslodavca na osnovu informacije koje o potencijalnim poslodavcima imaju, tako da je ovde važno utvrditi kako tj. iz kojih izvora dolaze do željenih informacija. Drugo pitanje je šta je ono što smatraju važnim prilikom izbora najpoželjnijeg poslodavca.

* Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija, Telefon: 011/220-30-40;
E-mail: tcvetkovski@megatrend.edu.rs

* Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija, Telefon: 011/220-31-50;
E-mail: alangovic@megatrend.edu.rs

* Fakultet za kulturu i medije, Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija, Telefon: 011/220-31-39;
E-mail: vcvetkovska-ocokoljic@megatrend.edu.rs

U ovom radu će se koristiti uglavnom sekundarni izvori podataka, odnosno biće sumirani rezultati nekih istraživanja koja su već rađena u ovoj oblasti. Cilj je utvrditi da li su kriterijumi za izbor najpoželjnijeg poslodavca u Srbiji, isti ili slični kriterijumima za izbor najpoželjnijeg poslodavca u Evropi i Svetu. Ovde se radi o istraživanjima u kojima je uglavnom učestvovala studentska populacija, što je značajno jer se brendiranje poslodavca posmatra i kao rešenje za problem upravljanja talentima. Takođe, značajno je utvrditi i da li se ti kriterijumi menjaju s obzirom na prisutnu ekonomsku krizu. Na osnovu ovih rezultata poslodavci će moći da kreiraju strategiju kojom će im pomoći da u budućnosti postanu najpoželjniji poslodavac.

Ključne reči: brendiranje, poslodavac, studenti, kandidati

JEL klasifikacija: J21

1. INTRODUCTION

Given that organizations are open systems, each is influenced by its environment and each of them affects environment as well. These effects, which are two-sided, can be seen on a broader level as well as through daily functioning.

However, globalization is a general characteristic of the modern business environment that permeates all aspects of the environment: legal, economic, ethical, cultural, and so on.

The rapid development of technology, transportation and communication enabled the process of globalization. Globalization also refers to the tendency of organizations to extend their sales, ownership or manufacturing to new markets abroad. It creates a higher level of competition between the companies, and in order to be successful in today's environment company has to have the right people in the right places.

Globalization puts new demands on the company, and one of them is employer branding.

Employer branding is a process that goes in two directions: internally to the employees who are the best and the biggest promoters of the company for which they work and externally to public. In fact, the essence of this type of branding is in the fact that the

brutal fight for quality human resources requires from employers to build their reputation and to brand themselves in the same way that brand their products or services.

2. BASIC ASPECTS OF EXTERNAL BUSINESS ENVIRONMENT

If we observe the organization as an open system, which it is, then it would be represented as an entity composed of interconnected parts that depend on each other and from the outside - the external environment. The organization is in constant interaction with its environment and that is a reason why it is important to understand the characteristics of business environment.

This environment can be seen as:

- general or contextual environment, and as
- operational environment.

From the general or contextual environment can be extracted macro factors that determine the environment so that we can talk about (Worthington, Britton, 2009):

- the political environment
- economic environment
- social, cultural and demographic environment
- technological environment
- legal environment
- ethical and ecological environment.

In addition to these elements of general or contextual environment for organizations and their business is especially important. This environment consists of:

- Customers - they are vital to any organization and the ability to identify and meet the needs (requirements) of customers/consumers are actually crucial to the survival of the organization and its prosperity.
- Competitors - direct and indirect competitors are an important part of the context in which companies operate. The competition can be seen on the input and the output side of the business.

- Resources - the need for resources makes the organization dependent on its suppliers who provide key resources. Some organizations try to gain an advantage in price, quality or delivery buying resources abroad. It carries uncertainty however organizations can meet with uncertainty and changes in domestic resources as well.

Every organization has unique environment, although it is possible to generalize to some extent the impact of the external environment to the organizations.

External influences also operate at different levels - local, regional, national, international and global. However, regardless of level of impact, the process of globalization is everywhere present.

3. GLOBALIZATION AS A MAIN CHARACTERISTIC OF MODERN BUSINESS

Thanks to the rapid development of technology, cheapening of transportation, better communication and great organizations desire to win new markets, market globalization occurred. However globalisation is the process that can be viewed from different angles: (Cvetkovski, Cvetkovska Ocokoljić, Babić, 2010):

- Economic globalisation – seen through formation and establishing of a unique world market, which enables free competition and development on the one hand, whereas it puts limitations on the other (big multinational corporations use capital in order to limit competition).
- Political globalisation – decisions are not made in the state institutions, but international ones. The existence of world market reduces the ability of nation states to directly promote the development of its own economy by setting policies that give priority to domestic organizations.
- Cultural globalisation – involves mixing of different world cultures and customs. Business expansion brings the flow of habits, customs and cultures. Some look at this as a positive and some as a negative trend, etc.

The nature of globalisation also changes: primarily it was influenced by the developed western world, and today it is influenced by new economies of BRIC countries (Brazil, Russia, India and China). Globalization means a higher level of competition, and that means more pressure on companies to reduce costs, improve employee productivity

and approach to work in a better and cheaper way in order to ensure competitiveness in the world market.

Organizations must search and buy resources, such as raw materials and energy. Natural resources are distributed differently in the world, and because that they require international trade. However, human resources are increasingly gaining in importance.

International labor mobility is related mainly with jobs which on the one hand require low skill, are highly risky and poorly paid or with highly paid positions, those which require large skills and knowledge.

For organizations wishing to recruit people on an international level, there are practical problems that include locating and attracting the necessary people, and dealing with the rules and regulations for the employment of migrants (work visas) around the world. These requirements vary from country to country.

In the future, greater attention will be paid to building a good corporate image, which will allow companies to attract and retain capable employees that they will need in the future. Companies will need to ensure timely development of new skills of employees, or if they can not do this, they have to be able to attract qualified workers. Branding of the organization as a good employer will be equally important as the branding of products (Cvetkovski, Langović-Milićević, Cvetkovska Ocokoljić, 2010).

4. DEFINITION OF EMPLOYER BRANDING

The internal marketing concept argues that the organizations' personnel are the first market of any company. The opinion according to which employees are internal customers and their jobs are internal products was given as justification for this idea. Job products must attract, develop and motivate employees, thereby satisfying the needs and wants of those internal customers, while addressing the overall objectives of the organization (<http://www.veloxian.com/ECJ/IJBSM/full-paper/320-fp.pdf>).

The task of employer branding is therefore to create picture in the minds of employees and potential candidates on the labor market that the company is a great place to work.

In the survey conducted between of 1,889 readers of *Personnel Today* with responsibility for recruitment 95% of respondents said that employer branding is 'important' while 80% said that it will become even more important in the future

(<http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html>).

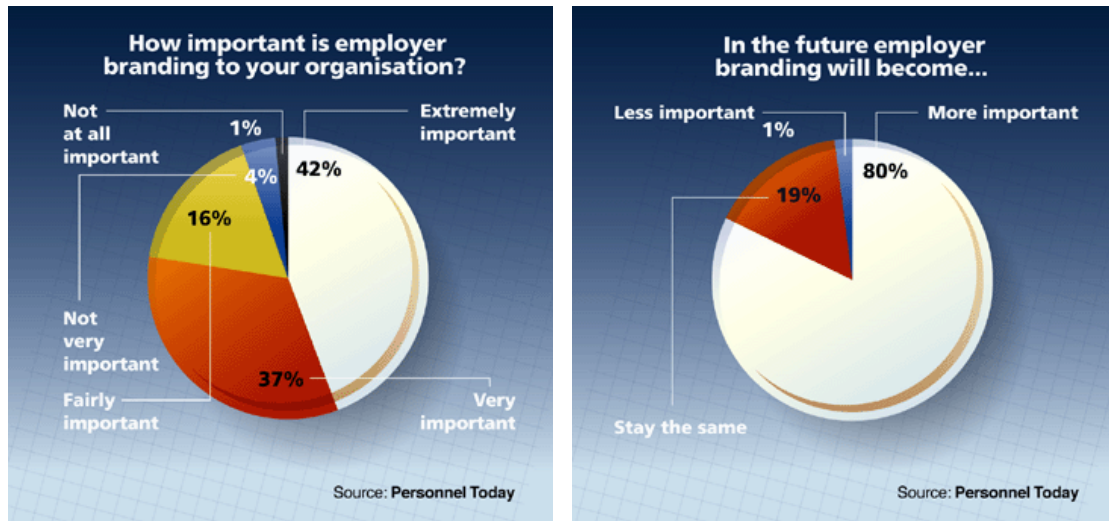


Figure 1. Importance of employer branding today and in the future (in %)

(<http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html>)

Employer branding is one of the few long-term solutions to the problem of lack of talent. Unlike most employment strategies that are reactive in nature (because they are used when the need for workers exists) employer branding is the process of building a positive image oriented toward the target group of candidates. These are the activities of promotion (within and outside the organization) values and behaviors that make the organization different and desirable as an employer.

5. TALENT MANAGEMENT AND EMPLOYER BRANDING

Demands for skilled labor force are growing faster than supply. Requests for specific skills of employees make it difficult to retain employees with those skills in organization as well as recruitment of new employees with similar talents. In attracting the most talented candidates company's reputation as an employer (brand) sometimes becomes more important than other factors, such as for example job profile or compensations. At today's

highly competitive labor market, good employer brand is regarded as the strongest and most valuable asset an organization can have.

Employer branding should answer the question why would someone work for one special organization instead of another? People want to know how really look work for a particular company and that can not be seen from the financial ratios or company brochures. People already employed in the company who can provide first-hand information maybe have the biggest role in this situation. Also, the fact is that people prefer to work for an organization with good than with a bad reputation. Although the salaries are important, today's employees are not interested only in salary, they are interested in working environment, flexible working hours, open organizational culture, a way of treating employees, job content, opportunities for development and advancement. Therefore, talents attracting includes creating a better image for the employer through the clear presentation of policies and strategies in the field of HR.

As the two main lines of action, because of all these reasons, we can mention:

- Employees in the organization – who talk to their friends or family members about the organization, its values, behaviors, and so on. They create the organization reputation and determine organization as a specific employer.
- Potential candidates - the organization through public disclosure and promotion of its own values, beliefs, organizational culture and processes, creates employer brand as well as the possibility that people can differ it from other similar organizations. Therefore, organizations today talk openly about their organizational culture, reward systems, organizational philosophy and the like.

Organizations need this type of branding because:

- They need those people with specific and high qualifications which in the future will be less than today,
- They want to hire the best (talent), and often do not know where and how to get them,
- The competition among them is increasing.

Capacity of the organization in the field of employer branding is therefore possible to follow:

- Internally by staff satisfaction surveys, organizational culture surveys, interviews with new recruits and output interviews and analysis of the reasons why employees are leaving the organization and

- Externally through participation in surveys of employers, participation in job fairs, career days, etc.

Some of the factors that build a positive image within the organization are:

- Opportunities for career development,
- Reputation and recognition of organizations in society,
- Friendly environment that provides a balance between private and professional life,
- Interesting work environment,
- Development and training of employees,
- Communication and consultation with employees,
- Rewarding system connected with performance.

Successful organizations do not give a reason only to talented candidates to join them and start working for them, but also to employees to stay in them.

Researches show that organizations which brand themselves through corporate social responsibility usually attract more people than others. Also, organizations which brand themselves as the provider of home like atmosphere in the workplace attract the attention of the employees more than others (<http://www.veloxian.com/ECJ/IJBSM/full-paper/320-fp.pdf>).

However, it is interesting that recent studies conducted among students from the most important European Universities (Europe's Ideal Employers 2011) connect the desired employers mainly with a good reputation (72%), market success (70%) and prestige (66%) and finally with corporate social responsibility - CSR (33%), and high ethical standards (30%) (<http://www.universumglobal.com/Newsroom/News/Global-News/Europes-Ideal-Employers-2011>)

In a similar study (Pan-European survey) conducted by the Swedish consulting company for employer branding - Universum, which included students of 135 different ethnicity, on question regard to whether they think there is a chance to get a job in their favorite employer up to 6 months after graduation, the most optimistic were Germans (57%), Norwegian (56%) and Ukrainians (54%) - more than half of the members of these nationalities were persuaded or very convinced that they will start working in their favorite company (employer) within 6 months after graduation. On the other hand, students who were least positive in regards to this belief, which is to be expected due to the bad economic conditions in their countries, were Italians (29%), Irish (27%), Greeks (26%),

British (25%) and Spaniards (18%) - where less than a third of respondents believed that they would reach their desired destination in career within this time frame (www.universumglobal.com).

It is also interesting that more and more companies realize the importance of employer branding, so it was mentioned as one of the areas in which they will invest in the future.



Figure 2. Insight into the main investment areas of employers in the future <http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html>)

6. THE MOST COMMON COMMUNICATION CHANNELS FOR MEETING WITH POTENTIAL EMPLOYERS

If we look at the recruitment process as a tool for introducing the general public with the company, it is important to understand channels that companies use today in recruitment process, as well as the channels through which job candidates meet potential employers and build a certain attitude towards them. Given that in the future there will be a problem of highly qualified labor force, it is particularly important to see how population of students think.

In Universum's survey, students (as potential job candidates) specified as the top 5 communication channels they prefer at recruiting:

1. Career fairs (41%),
2. Student practice (31%),
3. Companies website (26%),
4. Friends and family (20%),
5. College students (20%).

However, in the reality is somewhat different situation. Channels that final year students and graduates actually use to learn something about ideal employers are:

- Companies website (30%),
- Career Fairs (28%),
- Advertisements in the private media (28%),
- Articles in newspapers and magazines (24%),
- Advertisements on the Internet (24%).

Students were first asked through which channels they would like to learn more about the ideal employer, and then how they really got the information and learn more about their ideal employer.

This research shows that the largest number of candidates in order to learn more about the potential employer uses the company's website. Apart from above mentioned, we can say that the Internet has changed as well the companies approach to recruiting today. An increasing number of companies performed on-line recruitment, primarily through their websites, and this will intensify further in the future.

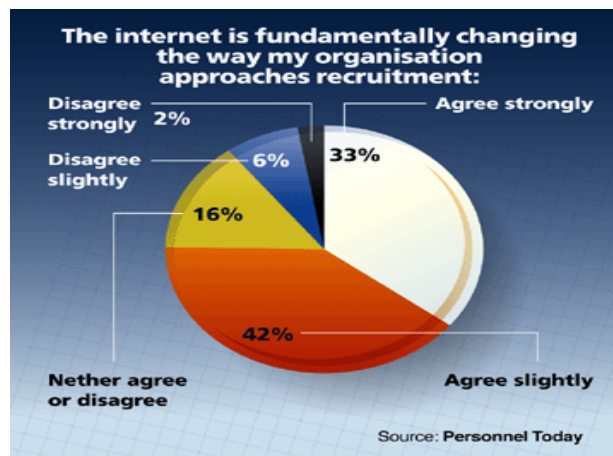


Figure 3. Impact of the Internet on the way of recruiting

<http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html>)

In Serbia is conducted the research about the most desirable employers in 2011, created at the initiative of the Career Days organizing team, in cooperation with GFK and with the support in the data analysis of Synovate. In the survey participated 84% of respondents between 19 and 29 years, 10% between 30 and 39 years, 2.6% between 40 and 49 years, while 3.4% refused to answer. Of these, 60.7% had no work experience, while 22.6% had experience up to one year. Since that career days visit mainly graduates or those who are at the end of the study, the survey can give an insight into how the listed populations consider ideal employers and which media they usually use to find out more about them.

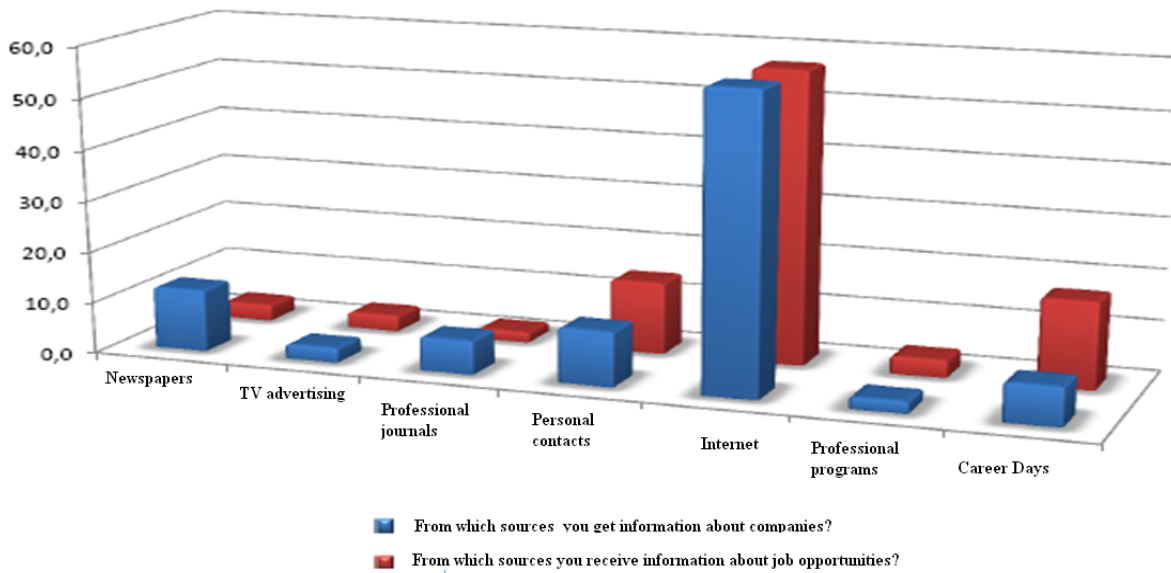


Figure 4. Sources of data about companies and employment opportunities
(Anketa - Career Days 2012 – rezultati.pdf)

Conducted survey shows that Internet greatly exceeds all other sources of information, while the participation of Career Days and personal contacts are significantly increasing as sources of information on employment opportunities.

How do you see your opportunities for employment?

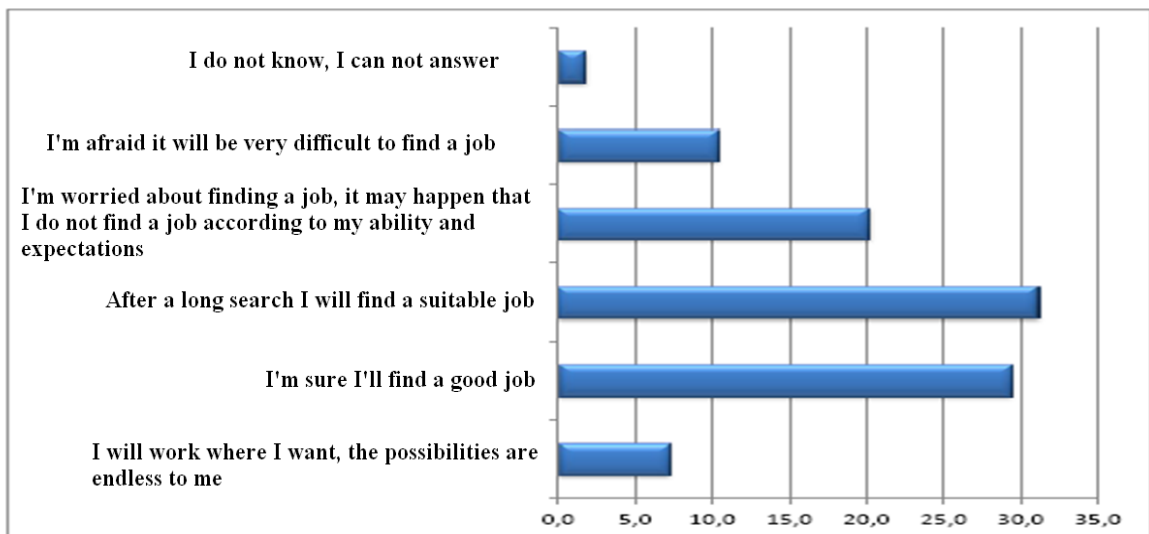


Figure 5. Employment opportunities in% (Anketa - Career Days 2012 – rezultati.pdf)

With regard to employment opportunities, the majority of respondents still believe that after a long search they can get appropriate or a good job.

Motives in selecting companies

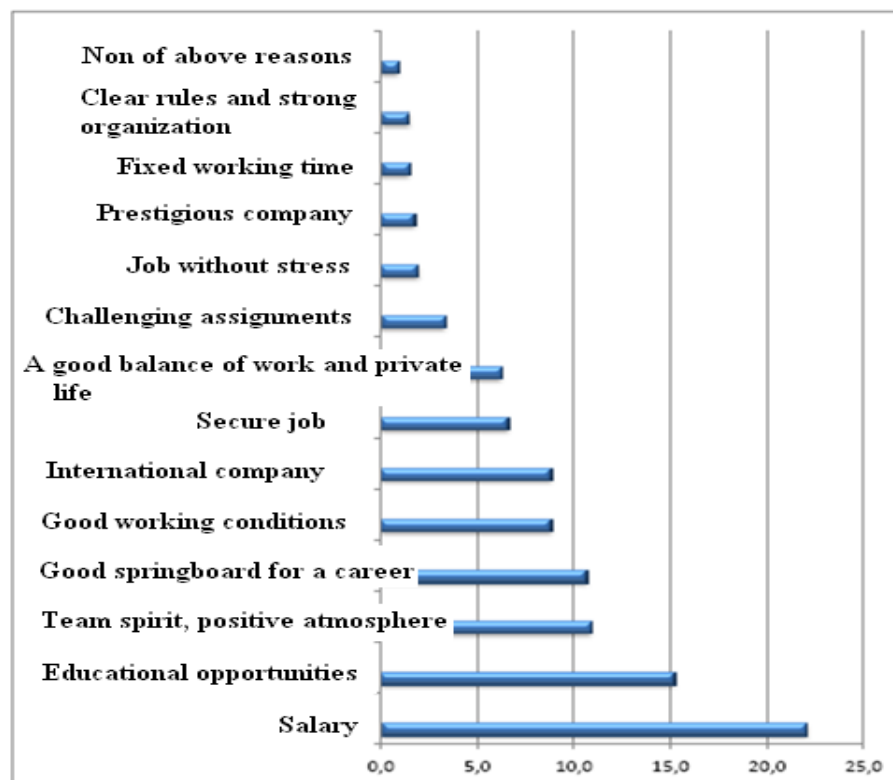


Figure 6. Motives in selecting companies (Anketa - Career Days 2012 – rezultati.pdf)

When we look at the basic motives in selecting the company, the first place belongs to the salary. This is not unusual given the current crisis, because similar changes in students' motives were registered in some other researches as well. For example, in ideal

employer survey conducted by Universum - Swedish consulting company for employer branding. Interestingly, the respondents attach great importance to educational opportunities, which indicates that they understand that knowledge will provide them a permanent competitive advantage.

From the above said it can be seen that the companies in the future should be more oriented to the look of their website, as this will obviously become the most important channel to the external environment, through which all interested parties will be able to learn more about the company but also through which the company will recruit interested.

On the other hand, the importance of the personal contact is increasing, so the companies will have to be present at job fairs and career fairs more in the future, in order to ensure a constant presence on the labor market, inform potential candidate about themselves and collect information about their competitors as well.

These are clearly two (or three) most important communication channels for communicating with candidates in the labor market, which can be used for branding employer also.

The next, equally important source of information for the environment but also for the employer branding is related to the company's employees and the attitude toward them. Employees transfer their stories about the company to the environment in conversations with family, friends, etc. Their "story from first-hand," is something most trusted and anyone who has someone in the company in which applies for a job will certainly consult that person. Gossips travel fast and they can have a positive or negative impact on employer branding.

7. CONCLUSION

Environment in which organizations operate becomes more and more competitive. Competition is ruthless and often strong companies that are beginning to operate in the Serbian market hire good candidates who are already confirmed experts but who work for other domestic companies. Other they internally developing - first they elect candidates with high potential from the labor market and then further invest in them. However, to attract both (as well as other candidates), opportunities that provided by company are important, but even more important is the reputation of the company.

People do not want to work for a bad company, company without future, without care for employees, vision and clearly defined strategy. People like to work for a good and

successful company but even more for company with a good reputation. This means not only that they are interested in financially strong company, but also in company that promote specific quality, develop specific relationships with employees and between employees - take care of them. It is therefore not surprising when the students of the top European Universities as ideal employers distinguish Apple and Google, two successful companies with unique and specific organizational cultures and managers that are or that were visionaries.

REFERENCES

Papers and books

- Cvetkovski, T., Cvetkovska Ocofoljić, V., Babić, S. 2010. *People as a key resource and the driving force of organizational and economic development*, 8th International scientific conference: Forces Driving the Revival of the Companies and Economy, Megatrend University, Belgrade, 2010, 3.12.2010., pp. 497-507.
- Cvetkovski, T., Langović-Milićević, A., Cvetkovska Ocofoljić, V. 2010. Human Resources and Globalization - Opportunities for Serbia, 3rd International Conference on Entrepreneurship, Innovation & Regional Development: "Entrepreneurship Beyond Crisis-Channelling Changes to Advantage" – ICEIRD 2010, 27-29 May 2010, Novi Sad, Organised by University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, UNESCO Chair in Entrepreneurial Studies, CISCO Entrepreneur Institute – Training Center Serbia in cooperation with Ministry of Science and Technology Development of Republic of Serbia, Provincial Secretariat for Science and Technological Development of Autonomous Province of Vojvodina, Provincial Secretariat for Interregional Cooperation of Autonomous Province of Vojvodina, pg. 156-163.
- Interna dokumentacija kompanije IDEA d.o.o.
- Rakić, M., Rakić, B. 2010. *Ponašanje potrošača*, Megatrend univerzitet, Beograd,
- Rakić, B. 2008. *Marketing*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.
- Worthington, I., Britton, C. 2009. *The Business Environment*, FT Prentice Hall, Pearson Education Limited, sixth edition, United Kingdom, Harlow.

Online documents

- Research on the most desirable employers in 2011. year (created at the initiative of Career Days team, in cooperation with the GRP and supported by Synovate), [Anketa - Career Days 2012 – rezultati.pdf](#). (05.07.2012).
- Šta je to brend: osnovni pojmovi brendiranja, Menzana, strategic branding <http://manzana.rs/STA%20JE%20BREND.pdf>, (10.07.2012.)
- http://poslovi.infostud.com/predstavljamo/profil-poslodavca/231/Idea_d.oo (10.07.2012.)
- <http://www.personneltoday.com/articles/2005/05/17/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.html>, Rob Willock 17 May 2005. (20.04.2012.)
- <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/1-sta-je-brend-definicija-pozicioniranja-brendinga.htm>, Šta je brend? - Definicija pozicioniranja i brandinga - eMagazin br.7, Miodrag Kostić, (11.06.2012.)
- Internal Journal for Business, Strategy&Management, Vol. 1, No 1, Jun 2011, ICSBM 320, Employer Branding: A Strategy for Attracting and Retaining Talents, Sitanshu Sekhar Das, Byomakesh Debata, <http://www.veloxian.com/ECJ/IJBSM/full-paper/320-fp.pdf>, (28.06.2012.)
- <http://www.universumglobal.com/Newsroom/News/Global-News/Europes-Ideal-Employers-2011>, Europe's Ideal Employers 2011. (04.06.2012.)

*Dr Milorad Pušara**

UDK 339.9+334.75/.76(439)

**KLASTERI I POSLOVNE ALIJANSE-novi oblici
organizovanja u privredama zemalja u tranziciji
primer: Mađarska**

* Docent Univerziteta PIM, e-mail-misapusara@gmail.com, mob.0038163318888

CLUSTERS AND BUSINESS ALLIANCES- new forms of organizations in the economies of countries in transition Example: Hungary

Sažetak:

Proces globalizacije je doveo do relokacije proizvodnje i sve veće orijentacije multinacionalnih korporacija ka zemljama u razvoju, a posebno ka zemljama u tranziciji. Kompanije lociraju svoje pogone van matične zemlje, prvenstveno zbog globalnog prezentiranja i pozicioniranja, kao i zbog smanjivanja troškova, koristeći jeftinu i visokokvalifikovanu radnu snagu, zatim druge jeftine resurse, kao i povoljan geostrategijski položaj koji imaju zemlje u tranziciji i razvoju.

Inovativne aktivnosti, posebno širenje savremene tehnologije i orijentacija ka adekvatnoj politici razvoja, osnovni su preduslovi za brži razvoj u određenom regionu. Strategija privlačenja kapitala je proces koji zahteva vreme, ali i realno sagledavanje pozicija i mogućnost svake od pojedinačnih lokalnih firmi, da bi se na vreme pripremile i brzo reagovale na sve promene i šanse u privrednom okruženju. Time se brže uključuju u nove oblike organizovanja u privredi.

U cilju povećanja konkurentnosti na tržištu i širenja poslovanja, kao i povezivanja sa svim učesnicima u procesu proizvodnje, klaster je prihvaćen kao jedan od uspešnih oblika organizovanja u privredama u većini zemalja sveta. Ovaj oblik povezivanja omogućava lakše i brže funkcionisanje celog lanca u sistemu vrednosti i pomaže u procesu privlačenja stranih direktnih investicija, kao i razvoju inovativnih aktivnosti, što je posebno značajno u zemljama u tranziciji. Time se pospešuje smanjenje troškova poslovanja, povećanje produktivnosti, privlačenja potencijalnih investitora, kao i mogućnost eksporta određenih proizvoda.

U okviru klastera je velika koncentracija firmi koja dovodi do specijalizacije i posebnog povezivanja, čime se jednim delom pospešuje osnivanje poslovnih alijansi. Postoji mnogo primera u praksi kojima je ovaj vid povezivanja doprineo ostvarenju poslovnog uspeha.

Uloga države u pospešivanju firmi da se pridružuju ili osnivaju klastere je veoma značajna, i direktno ili indirektno vezana za obezbeđivanje adekvatnog privrednog ambijenta (posebno infrastrukture), što je jedno od osnovnih prioriteta u ekonomskom regionalnom razvoju i industrijskoj politici u većini zemalja.

Jedan od uspešnih primera osnivanja i razvoja klastera je Mađarska koja je u protekloj deceniji ostvarila dinamičan razvoj i postala jedan od potvrđenih uspešnih modela u zemljama u tranziciji.

Ključne reči: 1.Globalizacija, 2.klaster, 3.konkurentnost, 4.poslovne alijanse, 5.aglomeracija, 6.inovacije, 7.networking, 8.naučno-istraživački centri.

Abstract:

The process of globalization has led to the relocation of production and an increasing orientation of multinational corporations towards developing countries, particularly countries in transition. Companies establish their factories outside home countries, primarily due to global presentation and positioning, cost reduction, using cheap and highly qualified labour force, other cheap resources and favourable geostrategic location that developing and countries in transition have.

Innovative activities, especially expansion of modern technology and orientation towards adequate development policies, are basic conditions for faster development in certain regions. The strategy of capital attraction is a process that requires time, and a realistic consideration of the positions of each of the local firms, in order to prepare in time and react swiftly to any change and opportunity in business environment. Thus, it is possible to get involved in new forms of business organization much faster.

For the purpose of an increase in competitiveness on the market and expansion of business activities, as well as connecting with all the participants in the production process, the cluster has been accepted as one of the successful forms of organization in economy in the majority of world countries. This form of connection enables a faster and easier functioning of the whole chain in the system of values and facilitates the process of attracting direct foreign investments, as well as development of innovative activities, which

is particularly significant in the countries in transition. In this way, the reduction of production costs, increase in productivity, attraction of potential investors, as well as the possibility of export of certain products is achieved.

In the scope of a cluster there is a high concentration of firms which leads to specialization and particular connection, which in one part encourages foundation of business alliances. There are many examples in practice where this type of alliance contributed to the achievement of business success.

The role of a state in encouraging firms to join or to form clusters is very important and is, directly or indirectly related to providing adequate economic environment (especially infrastructure), which is one of the basic priorities in economic regional development and industrial policy in the majority of countries.

One of the successful examples of establishing and developing clusters is Hungary which has achieved in the past decade dynamic development and has become one of the established successful models in the countries in transition.

Keywords: 1.Globalization, 2.cluster, 3.competitiveness, 4.business alliances, 5.agglomeration, 6.innovation, 7.networking, 8.transition, 9.scientific-research centres.

Uvod

Klaster je definisan kao grupa kompanija i pratećih institucija u istoj oblasti, geografski bliskih i povezanih zajedničkim i komplementarnim interesima – Prof.dr Michael Porter.

Dakle, klaster je grupa srodnih i geografski bliskih firmi, pratećih organizacija i intitucija, koje prepoznaju zajednički interes i koje se međusobno podržavaju podstičući kreativnost u kome svi akteri, kao što su proizvođači, naučno-istraživački centri, instituti i univerziteti, javni sektor, prateće uslužne delatnosti i drugi, imaju svoju ulogu u tom povezivanju. To mogu biti grupe specijalizovane u određenoj oblasti, industrijskom sektoru, ili geografski koncentrisani čak i u više regiona, ali sistematski povezani (globalno), ili pak naučno ili tradicionalno.

Klaster pospešuje i podržava:

- Inovacije i konkurentnost;

- Networking (povezivanje) i razmenu informacija i znanja;
- Dalju koncentraciju i dinamiku razvoja, kao i dalje usavršavanje.

Može se reći da su klasteri najčešće jedan vid alijansi kompanija koje su bazirane na geografskoj blizini. One su unificirane u pogledu konkurentnosti, harmonizaciji zajedničkih interesa, i u neposrednom su kontaktu jedni sa drugima, bilo da se povezuju putem zajedničkog investiranja u inovativne aktivnosti, sa ciljem razmene informacija i znanja, čime ostvaruju konkurentnu prednost u odnosu na ostale kompanije koje ne pripadaju ovom klasteru.

Prema OECD-LEED grupi definicija klastera je: „Lokalni klaster je aglomeracija vertikalno i/ili horizontalno povezanih firmi koje su zajednički vezane za istu vrstu biznisa u saradnji sa relevantnim (pratećim) institucijama. Lokalni klaster može biti i međunarodno povezan, ali uz to je potrebno uzeti u obzir sledeća ograničenja:

- Ova definicija izuzima regionalnu dimenziju;
- Ne uzima problem veličine klastera, kao i koja je to kritična masa potrebna za osnivanje klastera;
- Ne uzima u obzir sinergiju.

Razrada

Putem industrijskog razvoja javlja se potreba za osnivanjem klastera, jer omogućava lakšu saradnju sa dobavljačima, pospešuje inovativne, naučno-istraživačke aktivnosti, širenje informacija i korišćenje pratećih usluga. Time se pojednostavljuje prilagođavanje novim specijalizovanim i naučnim dostignućima, promenama i novim zahtevima na tržištu, čime se ujedno smanjuju i ukupni troškovi poslovanja. Fokus je na razvoju tehnologije, korišćenju različitih izvora kapitala, ekspertskih usluga i generalno sagledavajući, ostvarenju bržeg razvoja.

Smatra se da je uloga države značajna u iniciranju osnivanja klastera u zemljama u tranziciji, dok se u mnogim razvijenim zemljama ova vrsta klaster politike koristi kao tržišno vođena (market driven)²⁹. Postoji više načina pružanja podrške razvoju klastera od strane države, u zavisnosti od vrste i veličine klastera, okolnosti i drugih pratećih faktora. Uz sve to je uloga pratećih institucija i asocijacija izuzetno značajna. Mere lokalnih vlasti

²⁹ Prof.dr Michael E. Porter

koje pospešuju dolazak stranih investitora i motivišu i podstiču razvoj klastera, obuhvataju sledeće:

- Razvoj infrastrukture (saobraćaj, energija i telekomunikacija) i sl.;
- Orjentaciju ka širenju znanja, čvrsto povezivanje univerziteta i industrije;
- Orjentaciju ka naučno-istraživačkim aktivnostima i razvoja inovativnih aktivnosti;
- Razvoj tehnoloških programa, industrijskih asocijacija kao i biznis.

Klaster je ne samo poslovni inkubator za osvarenje konkurentnosti, već i platforma za ostvarenje poslovnih alijansi. Velika koncentracija firmi na jednom mestu, što je uglavnom slučaj, pospešuje specijalizaciju, razmenu novih naučnih dostignuća i jačanje kooperacije između firmi, čime dolazimo do novog oblika povezivanja firmi koji se u naučnoj literaturi nazivaju poslovne alijanse.

Poslovne alijanse takođe predstavljaju način pospešivanja specijalizacije, kao što su u poljoprivredi, turizmu, proizvodnji, eksportu, putem kooperacije među lokalnim firmama, posebno između malih i srednjih preduzeća radi zajedničkog nastupanja na domaćem i stranom tržištu.

Mađarski klaster maping kao uspešan model

Postoje različiti razvojni modeli kod zemalja sa dinamičnim ekonomskim napretkom. Razvoj koji je ostvaren u Poljskoj, Slovačkoj, Češkoj i Mađarskoj, baziran je na prilivu direktnih investicija, pre svega, eksterno vođen ka razvijanju klastera.

U cilju prilagođavanja standardima evropske privrede i konkurentnosti na evropskom tržištu, Mađarska je uspešno prošla kroz proces političke i ekonomske tranzicije, prelazeći sa centralnog planiranja na tržišnu ekonomiju. Značajne promene su se desile i u strukturi institucija kao i ekonomije u celini, čime je potvrđen teorijski koncept novog oblika i povezivanja u privredama zemalja u tranziciji.

Time su stvoreni i uslovi da se uvrsti među članice zemalja Evropske Unije, i u dobroj meri ublaži probleme visoke nezaposlenosti, socijalnih tenzija, neravnomernog regionalnog razvoja, nedovoljne razvijenosti infrastrukture, socijalnih i zdravstvenih usluga i drugog. Ekonomski rast je bio impresivan, gde je značajniji rast zabeležen sredinom 1997. godine, da bi 2000. godine rast društvenog proizvoda dostigao 5,2%. Pored

uspešno obavljenog procesa privatizacije, značaj i priliv stranih direktnih investicija je bio impresivan.³⁰

Međutim i dalje postoji dupla struktura: velike kompanije koje su locirane u velikim poslovnim zonama, gde je obezbeđena razvijena infrastruktura i organizovan i naučno-istraživački rad i lokalne kompanije – mala i srednja preduzeća koja su i dalje nedovoljno razvijena, uprkos smanjenoj nezaposlenosti i relativnom povećanju proizvodnje.

Analizirajući postignute rezultate mađarske privrede (transformacija nacionalne ekonomije 1990-tih) uočava se velika, svestrana povezanost sa stranim firmama. Jedan od prvih klastera je osnovan krajem prošle i početkom ove decenije (2000.godine), i sada ih je već više od 30 u Mađarskoj, od kojih je veći broj još u izgradnji. Oni se odnose na: automobilsku industriju, industriju drveta i nameštaja, elektronsku industriju, oblast turizma i termi, industriju hrane, građevinarstva, tekstila i optičkog sektora. Značajno je pomenuti razvoj naučno-istraživačkih centara, kao posledice ulaganja u inovativne aktivnosti.

Većina klastera u Mađarskoj se ne razlikuju previše od drugih sličnih u svetu, u pogledu organizovanja i načina osnivanja, kvalitetu usluga i nivou razvijenosti. Brži razvoj i eksportno orijentisane multinacionalne korporacije kao što su: Audi, Opel, Ericsson, Nokia i mnoge druge su dinamično razvijale sopstvenu proizvodnju, povećavajući broj zaposlenih i pružajući visok nivo usluga. Uglavnom su mala i srednja preduzeća (lokalne firme) igrala glavnu ulogu u ovom procesu. Sam razvoj je relativno spor, posebno zbog ograničenih finansijskih resursa, tako da je u mnogim klasterima infrastruktura još uvek u fazi izgradnje.

Eksperti Ministarstva ekonomije i transporta vlade Mađarske postavili su sistem karakterizacije poslovnog ambijenta, kao vodič stranim investitorima radi lakšeg prezentiranja ponude i mogućnosti koje pruža država Mađarska. Činjenica je da je proizvodnja prvenstveno bila namenjena izvozu i povezivanju sa globalnim evropskim tržištem.

Mađarska ekonomija se može podeliti u pogledu klastera na tri dela:

1. Investiciono – bazirane, eksportno orijentisane mašine u oblasti automobilske industrije. Dobar primer je Pannon Automobilski Klaster (PANAC), koji predstavlja 10% ukupnog nacionalnog društvenog proizvoda, kao i Mateszalka Optomechatronical Klaster.

³⁰ Euro Info Centre Budapest
Hungarian Investment and Trade Development Agency

2. Logistički – investiranje je takođe značajno, koji je započeo krajem 1990-tih da bi sada okruženje Budimpešte bilo sa puno magacinskog prostora, do tada je ta vrsta bila u početnoj fazi razvoja.
3. Treći deo su domaće, lokalne kompanije, i njihova inicijativa u povezivanje u klaster.
 - Od kraja 1990-tih industrija se izuzetno brzo razvijala u svim oblastima, uključujući infrastrukturne razvojne programe, posebno građevinarstvo. Jedan od primera je mađarski građevinski industrijski klaster, koji integriše šest najvećih građevinskih firmi u Mađarskoj (Betonut. Rt, Kesz Kft., Kozepuletepito Rt., Magyar Epito Rt., Vegyepszer Rt., ZAEV Rt.).
 - Sledeća vrsta klasteringa lokalnih kompanija je u turizmu, uključujući i banjski turizam (terme). Sinergija banjske industrije je ostvarena u Pannon Termalnom Klasteru. Ova vrsta fenomena je karakteristična i za turizam.³¹

Postoje mogućnosti i uslovi daljeg širenja i razvoja, u zavisnosti od zahteva investitora. Država je želela da harmonizuje odnose investitora u klasterima i omogući što bolje uslove u oblasti infrastrukture, usluga, olakšica plaćanja taksu i slično, zbog daljeg razvoja i stvaranja inovativnih centara. Osnovni cilj državne politike bio je podržavanje tehnološkog razvoja i ubrzanje razvojne regionalne i lokalne politike.

Mađarska vlada je prihvatila posebnu klaster politiku („top-down cluster policy“) na samom početku. Ministarstvo ekonomije i transporta je maksimalno podržalo razvoj klastera. Uticaj državne vlasti je veoma kompleksan: karakteristično je davanje različitih vidova povlastica, u zavisnosti od potreba razvoja klastera. Regionalni ekonomski razvojni program odnosi se najpre na razvoj regionalnog inovacionog sistema, kao što su industrijski parkovi i tehnološki centri, kao i osnivanje klastera organizovanih na regionalnoj osnovi, uključujući komercijalne i nekomercijalne organizacije i u Mađarskoj u cilju podizanja nivoa konkurentnosti. Glavni instrumenti su sledeći:

- Organizacioni sistem koji uključuje podršku osnivanja klaster menadžmenta i relevantnih informacionih sistema i
- Inicijalna podrška razvoju klaster menadžmenta, prilagođavajući usluge savremenim zahtevima i razvoju.

³¹ Izvor: www.gkm.hu

Doprinos državnih vlasti se ogleda pre svega u omogućavanju fundamentalnog razvoja i stvaranju inicijalnih uslova za jedan broj lokalnih klastera. Osnovni cilj programa je stvaranje grupe, bazirane na istim projektima ili zajedničkim interesima.

Država ima indirektnu ulogu u celom razvojnom procesu. Ona omogućava priliv dodatnih finansijskih sredstava i dodatnih olakšica za izgradnju klastera firmama koje su zainteresovane.

Pored toga značajno je pomenuti i politiku podržavanja malih i srednjih preduzeća (lokalnih firmi) obezbeđuje se putem podrške i aktivnosti od strane:

- Mađarske fondacije za promovisanje investiranja (Ministarstvo ekonomije i transporta);
- ITD-H - Nacionalnog vida povezivanja (Ministarstvo ekonomije i transporta);
- Regionalne razvojne asocijacije (odeljenje za regionalni razvoj pri Kabinetu premijera);
- Regionalne marketing agencije (pri Kabinetu premijera);
- Biroa za zapošljavanje (Ministarstvo za zapošljavanje);

Sa tim u vezi, kao što smo već napomenuli, postoji veliki broj klastera od kojih je mnogo njih još uvek u izgradnji. Lokalne vlasti pružaju povoljni višegodišnji ugovor za izgradnju i inkubaciju firmi.

Pored toga, zainteresovani za tendere u poslednjih par godina dobili su mogućnost finansiranja putem veoma povoljnih kredita i tako obezbedili tehnološku modernizaciju svojih firmi, pridružujući se jednom od klastera.

Zaključak

Klasteri i poslovne alijanse imaju značajnu ulogu u svakoj privredi u ostvarenju konkurentne prednosti, povezivanja kompanija i pratećih institucija, kao i pospešivanje inovativnih aktivnosti i naučno-istraživačkog rada. Strateško planiranje je put koji vodi ka razvoju klasteringa, odnosno adekvatne regionalne politike razvoja. Pri tome je uloga države veoma značajna, kao faktora koji obezbeđuje razvoj i funkcionisanje tržišta, posebno u zemljama u tranziciji, kao što je prikazano na primeru Mađarske, koje je stvorila pogodan privredni ambijent i uklonila prepreke za ulazak stranog kapitala putem informisanja o raspoloživim resursima, kao što su: kvalifikovana radna snaga, industrijska tradicija, odgovarajuća infrastruktura, pravni okvir i povoljan geostrategijski položaj.

Klaster politika u Mađarskoj je motivisala strane multinacionalne korporacije da još više investiraju, uz mogućnost korišćenja već postojeće razvijene infrastrukture i pratećih institucija, kao što su, univerziteti, naučno-istraživački centri i ostale prateće servisne usluge. Dolazak novih stranih investitora kao što su Nokia, Erikson, Opel , Audi i mnogi drugi, otvorili su put ulaska brojnih svetski poznatih firmi, što je inače osnovna ideja globalizacije. Njihovim dolaskom pospešen je razvoj institucionalnih, edukativnih i naučno-istraživačkih centara, kao i servisnih i bankarskih organizacija, što je ubrzalo i klasterizaciju.

Pored toga, državne i lokalne vlasti su pružile brojne olakšice putem određenih fiskalnih mera i ušle u proces harmonizacije obrazovnog sistema, što je takođe doprinelo uspešnoj klasterizaciji.

Znači, Mađarska je veoma dobar primer uspešne klasterizacije, koji mogu i treba da slede i ostale zemlje u tranziciji, a naročito one koje još nisu ušle u Evropsku Uniju (zemlje Zapadnog Balkana). Mađarska je dobar primer opšteg koncepta za zemlje u tranziciji na koji oni mogu da izgrade platformu prilagođavanja specifičnim uslovima i potrebama razvoja.

Literatura i drugi izvori

- Aniko Soltesz: *Vallalkozoi Inkubacios Rendszer* (Entrepreneurial Inkubation System) – SEED *Kisvallalkozasfejlesztési Alapítvány*, Budapest 2002.
- Brian Barclay In-country Business Alliances, *International Trade Forum – Issue 1/2003*.
- European Commission (2002): *Regional clusters in Europe, Observatory of European SME-s Enterprise Publications, 2002, No 3*.
- OECD-DATAR (2001): *World Congress on Local Clusters – Local Networks of Enterprises in the World Economy*, (Paris: OECD-DATAR).
- Prof. Imre Lengyel: *Magyar Építőipari Klaszter* (Hungarian Building Industry cluster) – feasibility study (2002), Szeged.
- Stuart A. Rosenfeld: *Creating Smart Systems*.(April 2002) Carrboro, North Carolina, USA.
- www.autocluster.hu
- www.gkm.hu
- www.inkubatorhaz.hu

- www.klasztergom.hu

*Radomir L.Vujadin**
*Sladana S.Vujičić**

UDK 334.012.63/.64(497.11)

MOGUĆNOSTI ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI U USLOVIMA KRIZE

* Visoka škola „, Dositej„, Dositejeva 2, Laktaši, Republika Srpska, Telefon:063/1047044,
Fax: 051/585-300,E-mail:r.vujadin@gmail.com

* Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd, Srbija,
Telefon:064/1708128; Fax: 011/ 2762194, Email:sladjanakonto@gmail.com

APSTRAKT

Za mala i srednja preduzeća možemo reći da su pokretač ekonomskog razvoja svake zemlje. Činjenica je da u većini zemalja mala i srednja preduzeća čine 99% ukupnog broja registrovanih preduzeća. Na značaj sektora malih i srednjih preduzeća u Srbiji ukazuje i činjenica da ova preduzeća učestvuju u svim ekonomskim pokazateljima (broj preduzeća, uvoz i izvoz privrede Srbije, udeo u ukupnom prometu itd.). Kako su mala i srednja preduzeća najosetljivija na promene u okolini, tako je i svetska ekonomska kriza poslednjih godina uticala na njihov rast i razvoj. Uticaj krize se nepovoljno odrazio ne samo na privredne subjekte u Srbiji koji se nalaze u ranoj fazi poslovanja već i na postojeće firme.

U radu se ukazuje na značaj malih i srednjih preduzeća na privredni razvoj Srbije, na probleme sa kojima se suočavaju kao i na posledice koje je izazvala ekonomska kriza na njihovo poslovanje.

Ključne reči: *Mala i srednja preduzeća, razvoj, ekonomska kriza, poslovanje.*

JEL: L26

POSSIBILITIES FOR DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SERBIA IN THE CONDITIONS OF CRISIS

ABSTRACT

We can say that small and medium enterprises are prime-movers of economic development of every country. The fact is that in most countries small and medium enterprises make 99% of the total number of registered enterprises. Also, the fact that points at the importance of small and medium enterprises is that these enterprises participate in all economic indicators (number of enterprises, import and export of economy of Serbia, contribution in total turnover etc.). Since small and medium enterprises are the most sensitive to changes in surroundings, the global economic crises had influence on their growth and development during the last years. The influence of the crisis had a negative impact not only on economic subjects in Serbia which are in an early phase of business, but also on existing firms.

This work points at the importance of small and medium enterprises in economic development of Serbia, problems which they deal with as well as consequences on their business which have been caused by economic crises.

Key words: *small and medium enterprises, development, economic crisis, business*

JEL:L26

UVOD

Mala i srednja preduzeća (MSP) predstavljaju veoma značajan privredni segment svake zemlje. Sektor malih i srednjih preduzeća nije samo pokretač ekonomskog razvoja i zaposlenosti, već se može reći da je i faktor za ublažavanje velikih regionalnih neravnomernosti. Mala i srednja preduzeća poseduju niz prednosti u odnosu na velika preduzeća, zbog posedovanja visokog nivoa fleksibilnosti, razvijenog preduzetničkog duha, precizno definisanog jezgra kompetencija. Ova preduzeća se lako prilagođavaju promenama u svom okruženju (brže reaguju na promene tehnoloških postupaka, promenu proizvodnog programa tj.brzo reaguju na zahteve tržišta), ostvaruju veću konkurentnost na domaćem i stranom tržištu, doprinose otvaranju novih radnih mesta i smanjenju nezaposlenosti, ostvaruju bolje korišćenje materijalnih i ljudskih resursa. Međutim, mala i srednja preduzeća imaju problem sa pristupom velikim tržištima kao i sa obezbeđenjem potrebnih finansijskih sredstava. Ekonomska kriza odrazila se i na poslovanje malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji—pad tražnje, teškoće sa naplatom dospelih potraživanja, smanjena kreditna sposobnost dovele su do toga da se broj preduzeća iz godine u godinu smanjuje, tako da je u 2010.godini u Srbiji osnovano 9.469 preduzeća (za 6,2% manje nego u 2009. godini), a ugašeno je 9.340 preduzeća (za 159,7% više nego u 2009.).

MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U SRBIJI

U Republici Srbiji mala i srednja preduzeća predstavljaju najprofitabilniji segment privrede. Ukoliko se posmatraju statistički podaci o ekonomskom značaju ovog sektora, oni nedvosmisleno ukazuju da je reč o ključnom ekonomskom segmentu koji je neophodno razvijati (Birovljev, Davidović, Petrović, 2011, str. 295).

Prema podacima Agencije za privredne registre, a na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja za 2011. godinu, ukupni prihodi privrednih društava u Srbiji su

iznosili 8.065.283 dinara, što u odnosu na 2010.godinu predstavlja povećanje od 11, 1%. Rashodi privrednih društava za 2011. godinu, takođe pokazuju rast za 8,3% u odnosu na 2010.godinu, i iznosili su 7.945.082 dinara.

TABELA 1: STRUKTURA UKUPNIH PRIHODA I RASHODA PRIVREDNIH DRUŠTVA (u milionima dinara)

OPIS	2011		2010	
	Iznos	Učešće (%)	Iznos	Učešće(%)
Ukupni prihodi	8.065.283	100%	7.260.114	100%
Ukupni rashodi	7.945.082	100%	7.339.319	100%
1.Poslovni prihodi	7.444.882	92,3	6.773.627	93,3
2. Poslovni rashodi	7.148.380	90,0	6.491.454	88,4
I Poslovni dobitak	296.502	-	282.173	-
Finansijski prihodi	278.933	3,5	241.661	3,3
Finansijski rashodi	420.169	5,3	533.349	7,3
II Finansijski gubitak	141.236	-	291.688	-
Ostali prihodi	341.468	4,2	244.826	3,4
Ostali rashodi	376.533	4,7	314.516	4,3
III Ostali gubitak	35.065	-	69.690	-

Izvor: Saopštenje o poslovanju privrede u Republici Srbiji u 2011. godini

Ako pogledamo broj preduzeća u 2010. godine koja su registrovana u Srbiji, i ako su razvrstana po međunarodnim preporukama 0–9 radnika (mikro), 10–49 radnika (mala), 50–249 radnika (srednja), 250 i više radnika (velika) i sagledamo: broj preduzeća, broj zaposlenih, ostvareni promet i bruto dodatu vrednost, možemo videti da od ukupno 90.364 preduzeća u Republici Srbiji u 2010. godini bilo je: 77.989 mikro (86,3%), 9.614 malih (10,6%), 2.257 srednjih preduzeća (2,5%) i 504 velikih preduzeća (0,6%).

TABELA 2: KLJUČNI POKAZATELJI PREDUZEĆA PREMA VELIČINI U SRBIJI ZA 2010. GODINU

	Ukupno	Mikro preduzeća (1-9)	Mala preduzeća (10-49)	Srednja preduzeća (50-249)	Velika preduzeća (>500)
Broj preduzeća u Srbiji	90364	77989	9614	2257	504

Broj zaposlenih u Srbiji	995375	153264	194450	234695	412966
Ostvareni promet u Srbiji (u mil. din.)	6355195	1074186	1396636	1401972	2482401
Bruto dodata vrednost u Srbiji (u mil.din.)	1277427	136832	234073	261213	645309

Izvor: Radni dokument „Preduzeća u Republici Srbiji prema veličini 2010.„br.77, Republički zavod za statistiku

Navedeni podaci nam pokazuju da je zastupljenost mikro, malih i srednjih preduzeća veoma velika, a da je najmanje velikih preduzeća što nam ujedno pokazuje koliki je značaj MSP za razvoj privrede Srbije

Izveštaj o razvoju Srbije za 2010. godinu ukazuje na činjenicu da su smanjenja spoljne i unutrašnje tražnje, investicija, povećan rizik ulaganja negativno uticali na poslovanje preduzeća u Srbiji. Pored nepovoljne poslovne klime, na ubrzavanje tempa gašenja privrednih subjekata je značajno uticala primena odredbe o automatskom brisanju privrednih subjekata usled nelikvidnosti u periodu dužem od tri godine iz Zakona o stečaju. Odnos broja osnovanih i ugašenih preduzeća (neto-efekt) iznosi 1:1, i znatno je nepovoljniji u odnosu na 2009. godinu (1:2,8) (<http://mfp.gov.rs/UserFiles/File/dokumenti/IZVESTAJ%20O%20RAZVOJU%20SRBIJE%202010.pdf>,str.). Broj osnovanih preduzeća u Srbiji, u periodu od 2006-2010. godine se smanjuje, kao i broj novoosnovanih radnji.

TABELA 3 : BROJ NOVOOSNOVANIH I UGAŠENIH MSP

	Broj preduzeća		Broj radnji	
	Osnovano	Ugašeno	Osnovano	Ugašeno
2006	11.536	1.528	45.693	27.010
2007	11.902	2.027	47.951	31.619
2008	11.248	3.068	43.375	34.572
2009	10.014	3.597	39.365	36.445

2010	9.469	9.340	35.036	37.168
-------------	--------------	--------------	---------------	---------------

Izvor: Agencija za privredne registre, Beograd

Ako se uporede stope nastanka i stope gašenja preduzeća za period od 2006. godine do 2010. godine primetna je sve niža stopa nastanka a sve veća stopa gašenja kako preduzeća tako i radnji.

TABELA 4 : STOPE RASTA I GAŠENJA PREDUZEĆA I RADNJI

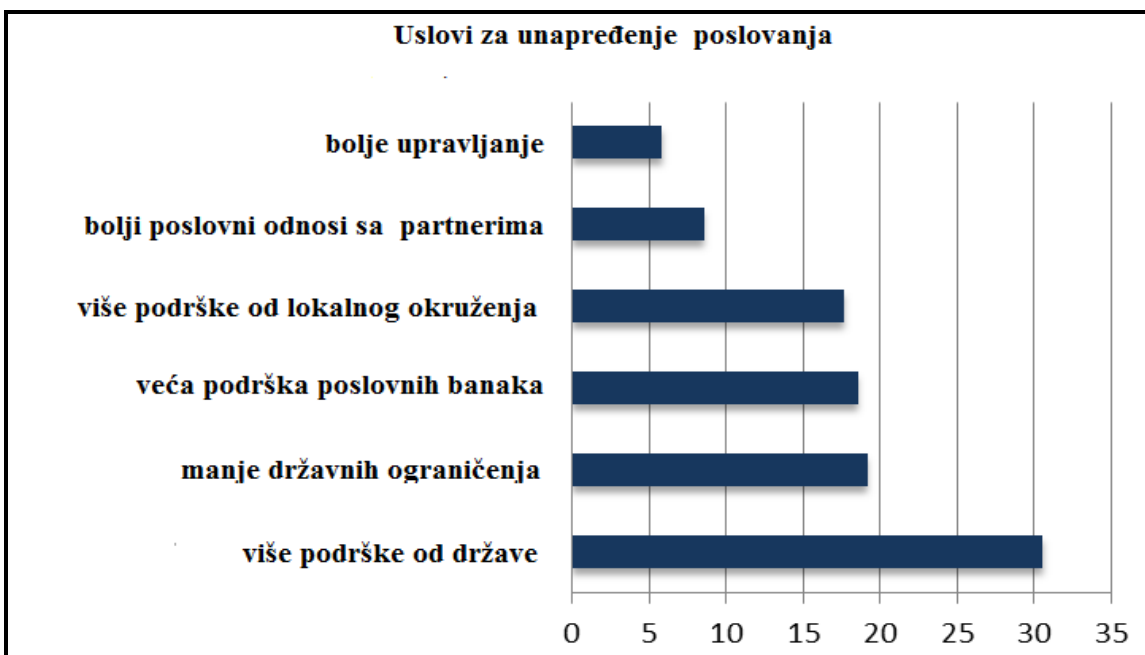
U %	Preduzeća		Radnje		Ukupno	
	Stopa nastanka	Stopa gašenja	Stopa nastanka	Stopa gašenja	Stopa nastanka	Stopa gašenja
2006	18,9	1,9	23,7	14,0	22,3	10,6
2007	16,2	5,0	22,6	14,9	20,7	12,1
2008	12,8	6,4	20,2	16,1	18,0	13,2
2009	11,3	4,1	17,4	16,1	15,7	12,7
2010	10,7	10,5	15,6	16,6	14,2	14,9

Izvor: www.mfp.gov.rs/UserFiles/File/dokumenti/IZVESTAJ%20O%20RAZVOJU%20SRBIJE%202010.pdf

PROBLEMI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI

Većina malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji ima teškoće u svom poslovanju. Anketa koju je sprovedla Nacionalna Agencija za regionalni razvoj o stanju, potrebama i problemima malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u 2010. godini, sprovedena na uzorku od 3000 izveštajnih jedinica pokazala je da na dobro poslovanje privrednih subjekata uticaj ima spoljašnje okruženje, a najvažniji uticaj dolazi od države.

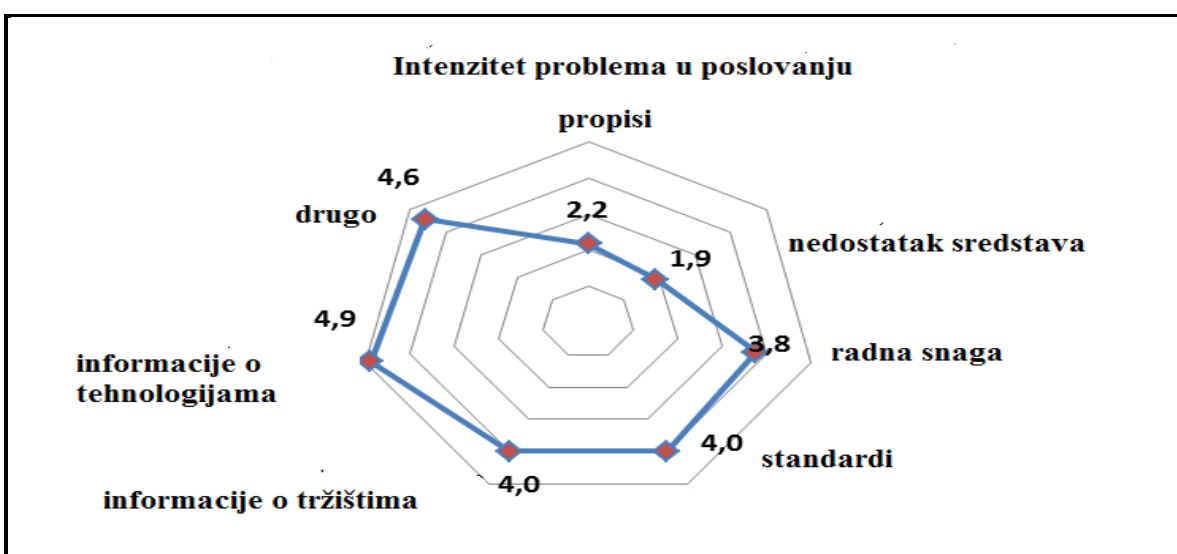
SLIKA 1 : USLOVI ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA U SRBIJI



Izvor: Stanje, potrebe i problemi malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Srbiji, 2010. godine, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, 2010.

Kao prepreke za razvoj poslovanja anketirana preduzeća su navela nedostatak povoljnih izvora finansiranja i nepovoljan zakonodavni ambijent. Ako se pogledaju prosečne ocene intenziteta ograničenja, u rasponu od 1 do 7, najjači intenzitet ograničenja, ima nedostatak sredstava, a sledi zakonska regulativa. Nedostatak radnika potrebnih kvalifikacija, neusklađenost poslovanja sa zahtevima standarda kvaliteta, nedostatak informacija, otežana naplata potraživanja, nelojalna konkurencija su samo još neka od ograničenja za razvoj malih i srednjih preduzeća.

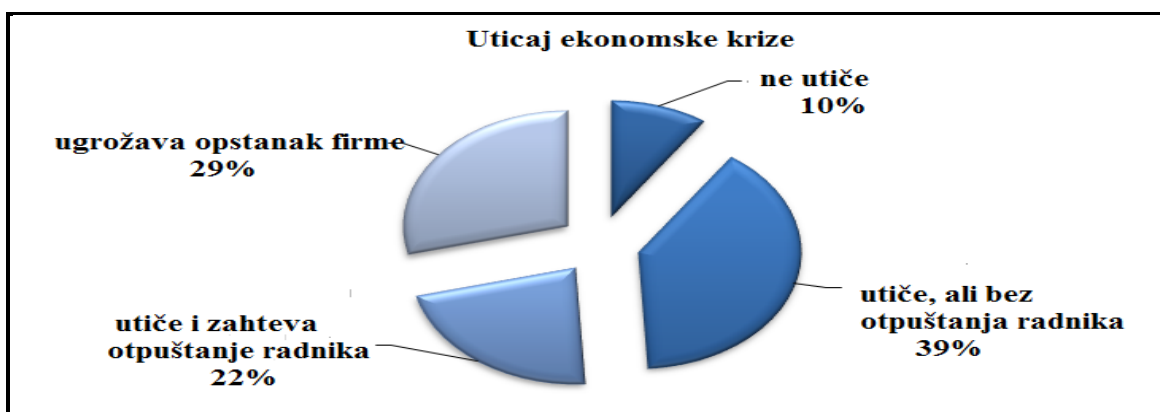
SLIKA 2 : INTENZITET PROBLEMA U POSLOVANJU



Izvor: Stanje, potrebe i problemi malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Srbiji, 2010. godine, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, 2010.

Ekonomska kriza je dovela do pogoršanja okruženja za razvoj preduzetništva, jer je ona uslovlila smanjenje tražnje kod potrošača, gubitak poslovnog poverenja koje je negativno uticalo na dostupnost finansijske podrške a sve zajedno je ograničilo otvaranje novih i razvoj postojećih preduzeća.

SLIKA 3 : UTICAJ EKONOMSKE KRIZE NA POSLOVANJE U SRBIJI



Izvor: Stanje, potrebe i problemi malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Srbiji, 2010. godine, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, 2010.

Da bi sektor malih i srednjih preduzeća mogao da se razvija potrebno je unaprediti konkurentnost koja je trenutno veoma niska. Po Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma (The Global Competitiveness Report 2011-2012) o konkurentnosti 142 zemlje u svetu, Srbija zauzima 95. mesto sa ukupnom ocenom od 3,9 kroz 12 indikatora. U odnosu na prošlu godinu to je bolji rang za jedno mesto.

Jedan od načina podizanja efektivnosti poslovanja i efikasnosti razvoja malih i srednjih preduzeća, a time i njihove konkurentnosti i konkurentnosti ukupne privrede, jeste stimulisanje razvoja klastera. Takav način povezivanja preduzeća, posebno u oblasti industrije (kao prve među jednakim delatnostima u oblasti materijalne proizvodnje),

doprinosi ne samo skladnijem regionalnom razvoju privede, već predstavlja ključ ukupnog ekonomskog razvoja (Bošković, Kostadinović, 2011, str.54).

FINANSIJSKA PODRŠKA RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI

Srbija je 2003. godine prihvatila Evropsku povelju o malim preduzećima, čime se obavezala da merama ekonomske politike, ostvaruje njene ciljeve. Evropska povelja kao dokument razvijen u okviru Lisabonske agende Evropske unije, ima utvrđene smernice za unapređenje politika podrške razvoju preduzetništva i MSP u sledećih 10 oblasti: obrazovanje i obuka za preduzetništvo, jeftinije i brže otpočinjanje poslovanja, unapređenje zakonodavstva i regulative, dostupnost stručnog usavršavanja, unapređenje on-line pristupa, bolje iskorišćenje mogućnosti zajedničkog tržišta, oporezivanje i finansijska pitanja, jačanje tehnoloških kapaciteta malih preduzeća, uspešni modeli e-poslovanja i poslovna podrška preduzećima i razvoj jačeg i efektivnijeg predstavljanja interesa malih preduzeća. Kao novi okvir politike MSP u EU, koji je zamenio Evropsku povelju, a sa ciljem dalje podrške održivom razvoju i povećanju konkurentnosti MSP, u junu 2008. godine, Evropska komisija usvojila je Akt o malim preduzećima, koji je u decembru 2008. godine potvrdio i Evropski savet (Bošković, Kostadinović, 201, str.57).

Od juna 2008. godine, u Evropskoj uniji primenjuje se Akt o malim preduzećima kao novi okvir politike razvoja MSP. Ovaj dokument slično Evropsko povelji sadrži principe tj. oblasti koje su značajne za razvoj MSP, ali u sebi nosi i smernice za konkretnu primenu politike u okviru ovih principa na nivou Evropske unije i zemalja članica. Od juna 2009. godine, nakon regionalne ministarske konferencije o Evropskoj povelji o malim preduzećima za Zapadni Balkan, Srbija je, kao i druge zemlje u regionu, otpočela sprovođenje Akta o malim preduzećima, kojim se ističe ključna uloga MSP u evropskoj ekonomiji, i u formi 10 principa, definišu ključna područja za rad ovog sektora (Bošković, Kostadinović, 2011, str.57).

Strategijom razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine definisani su prioriteti i pravci razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Republici Srbiji. Ova strategija sadrži osnovne principe koji su sadržani u pet stubova: promocija i podrška preduzetništvu i osnivanju novih preduzeća, ljudski resursi za konkurentan MSP sektor, finansiranje i oporezivanje MSP, konkurentne prednosti MSP na izvoznim tržištima, pravno, institucionalno i poslovno okruženje za MSP. Institucije koje realizuju mere koje su usmerene na direktnu podršku MSP su

Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Fond za razvoj Republike Srbije, Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza, Nacionalna služba za zapošljavanje i dr. Preko ovih institucija, MSP u Srbiji imaju mogućnost da dobiju informacije koje mogu imati uticaj na njihovo poslovanje, da pronađu poslovne partnere, učestvuju u programima EU.

Kao jedan od glavnih problema koji ističu vlasnici malih i srednjih preduzeća je i nabavljanje finansijskih sredstava za investicije, proširenje proizvodnje, zaposlenje novih radnika, uvođenje standarda kvaliteta.

U 2009. godini Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je preko Fonda za razvoj Republike Srbije realizovalo sredstva namenjena za start-up kredite u iznosu od 3.855 miliona dinara (2630 kreditnih zahteva), za kreditiranje i razvoj preduzetništva u nerazvijenim opštinama, dok je preko Fonda za razvoj odobreno je 2.988 miliona dinara. (Godišnji izveštaj za 2009. godinu o sprovođenju strategije razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine sa petogodišnjim operativnim planom, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd, 2010).

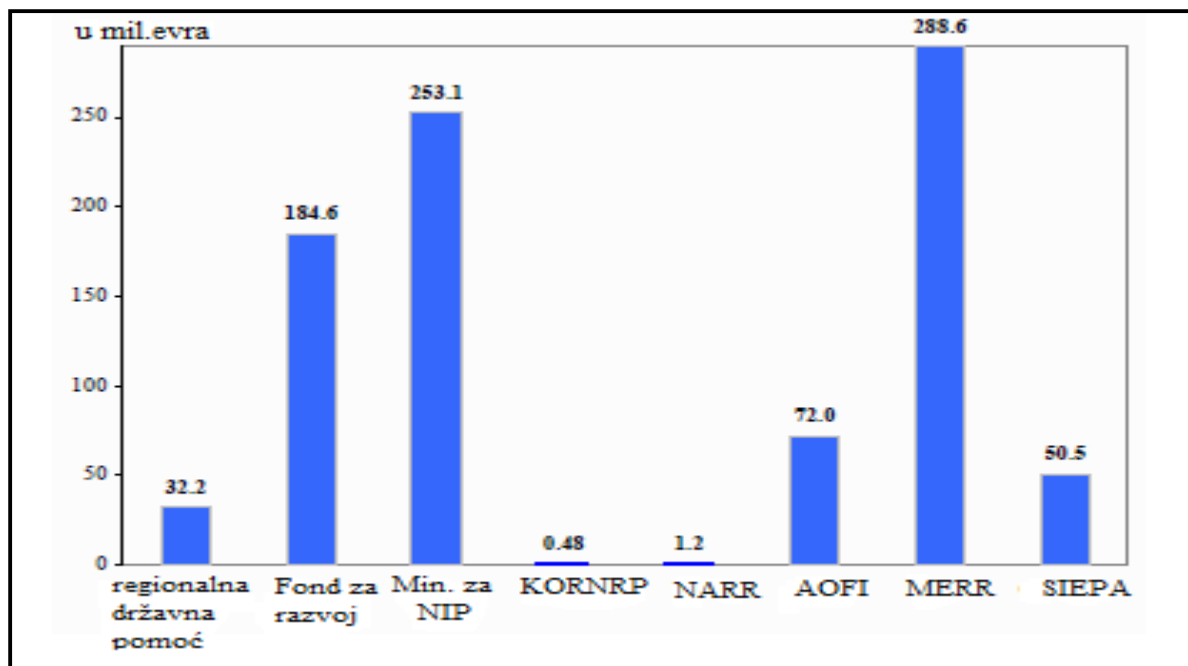
Za Projekat podsticanje preduzeća za investiranje u inovativnost u 2009. godini odobreno je 37,7 miliona dinara. Agencija za osiguranje izvoza (AOFI) je odobrila 28,3 miliona evra za finansiranje izvoza malih i srednjih preduzeća, dok je Agencija za promociju izvoza (SIEPA) realizovala Program internacionalizacije privrednih društava. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je takođe realizovalo program o raspodeli i korišćenju sredstava za podsticaj razvoja klastera za 2009. godinu i realizovalo 22,3 miliona dinara za klasterne. Nacionalna služba za zapošljavanje je u 2009. godini dodelila subvencije za samozapošljavanje u ukupnom iznosu od 300,00 miliona dinara i subvencije za otvaranje novih radnih mesta u iznosu od 396,00 miliona dinara (Godišnji izveštaj za 2009. godinu o sprovođenju strategije razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine sa petogodišnjim operativnim planom, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd, 2010).

U 2010. godini Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je preko Fonda za razvoj realizovalo sredstva namenjena za start-up kredite u iznosu od 2.261,9 miliona dinara. Za kreditiranje i razvoj preduzetništva u nerazvijenim opštinama realizovano je 3.300 miliona dinara dok je u okviru Programa za podsticanje proizvodnje i zapošljavanje u devastiranim područjima izdvojeno 1.137 miliona dinara. Takođe kroz Program za ulaganje u radno intenzivne grane prerađivačke industrije u nedovoljno razvijenim opštinama je utrošeno 800 miliona dinara. Agencija za osiguranje izvoza (AOFI) je

realizovala otkup potraživanja sa malim i srednjim preduzećima u iznosu od 19,2 miliona evra, dok je 30,1 milion evra realizovala za finansiranje izvoza malih i srednjih preduzeća. (Godišnji izveštaj za 2010. godinu o sprovođenju strategije razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine sa petogodišnjim operativnim planom, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd, 2011.)

NSZ je dodelila subvencije za samozapošljavanje u iznosu od 353,7 miliona dinara i subvencije za otvaranje novih radnih mesta u iznosu od 547,6 miliona dinara. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja (MERR) je takođe uz pomoć Nacionalne agencije za regionalni razvoj realizovalo 17 miliona dinara za podsticaj razvoja klastera. Agencija za strana ulaganja (SIEPA) je u 2010. godini realizovala sredstva u iznosu od blizu 56 miliona dinara kroz Program internacionalizacije privrednih društava. (Godišnji izveštaj za 2010. godinu o sprovođenju strategije razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine sa petogodišnjim operativnim planom, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd, 2011.)

GRAFIKON 1 : FINANSIJSKA PODRŠKA ZA PRIVREDNI I REGIONALNI RAZVOJ SRBIJE, 2010



Izvor: Izveštaji navedenih institucija

U 2011. godini u Srbiji je kroz razne nacionalne programe malim i srednjim preduzećima omogućeno da konkurišu za dobijanje finansijskih sredstava za svoj razvoj, za jačanje inovativnosti, za zapošljavanje novih radnika. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je raspisalo konkurs za dodelu sredstava podrške MSP koja imaju

tendenciju brzog rasta-gazele i to u iznosu od 100.000 do 1.500.000 dinara i od 100.000 do 800.000 dinara u zavisnosti za koju grupu aktivnosti preduzeće konkuriše. Takođe Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je raspisalo konkurs za dodelu sredstava podrške MSP za jačanje inovativnosti u iznosu od 100.000 do 1.500.000 dinara kao i konkurs za razvoj inovativnih klastera od 200.000 dinara od 2.000.000 dinara za novoosnovane klastere i od 2.000.000 dinara od 14.000.000 dinara za postojeće inovativne klastere u razvojnoj fazi.

Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA) je programom finansijske podrške investitorima obezbedila sredstva za investicije u proizvodni sektor u iznosu od 2.000 do 5.000 evra, odnosno od 4.000 do 10.000 evra za devastirana područja i područja od posebnog interesa po novom radnom mestu, za investicije u automobilsku, elektronsku i industriju informacionih tehnologija u područja od posebnog interesa.: (Publikacija „Podrška za uspeh,, Mere podrške MSPP, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Nacionalna agencija za regionalni razvoj).

Fond za razvoj Republike Srbije je kroz start-up kredite omogućio privrednim subjektima koji su registrovani na teritoriji Republike Srbije da konkurišu za sredstva namenjena početku poslovanja.

Agencija za osiguranje i finansiranje izvoza (AOFI) je 2011. godine omogućila preduzećima koja imaju dobre programe i kvalitetne kupce, a nemaju dovoljno obrtnog kapitala da finansiraju duge rokove naplate da kroz njen program koristi uslugu faktoringa .

Nacionalna služba za zapošljavanje (NSZ) je svojim programima omogućila MSP da konkurišu za finansijska sredstva za otvaranje novih radnih mesta i za samozapošljavanje.

MOGUĆNOSTI ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI

U prethodnoj deceniji u Srbiji je došlo do značajnog rasta sektora MSP, tako da je u 2010. godini oko 92% svih preduzeća, u kojima je zaposleno oko 55% ukupnog broja zaposlenih i u kojima se stvara oko 43% dodate vrednosti, pripadalo grupi MSP (<http://www.mogucasrbija.rs/Oblast/100/Ekonomska%20politika/48/Re%C5%A1avanje%20ekonomskih%20problema,%20prioritet%20u%20budu%C4%87em%20radu%20Vlade%20Srbije.html>).

Razvoj sektora MSP u značajnoj meri utiče na unapređenje konkurentske sposobnosti nacionalne ekonomije. Za sektor malih i srednjih preduzeća i preduzetnika

(MSPP), možemo reći da je postao najefikasniji segment privrede Srbije, nosilac rasta i zapošljavanja, a u 2009. godini obezbedio je 66,7 % prometa i 57,4 bruto dodate vrednosti nefinansijskog sektora privrede Srbije.

Poslovanje preduzeća u današnjim uslovima zasniva se pored fleksibilnosti i na kvalitetu, inovacijama, brzini, povezanosti. Ovaj novi stil poslovanja zahteva timski rad na lokalnom nivou- takozvani klaster pristup (Bošković, Kostadinović, 2011, str.59).

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja u periodu od 2006. do 2011. godine sprovodilo je višegodišnji Program za podršku razvoju klastera. Program je imao za cilj da podstakne privredni razvoj, rast zapošljavanja i izvoza kroz umrežavanje preduzeća, istraživačko-razvojnih institucija i poslovnih udruženja u klasteru.

Raspored sredstava kojima Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja podržava klasteru bazira se na izboru najboljih projekata kojima preduzeća i institucije konkurišu za bespovratna sredstva namenjena za sufinansiranje do 50% troškova aktivnosti klastera u različitim fazama razvoja:

- početne inicijative za povezivanje po konceptu klastera (prva faza),
- rad klastera u početnom periodu organizovanog rada (druga faza),
- rast i komercijalizacija klastera (treća faza) i
- održivost klastera (četvrta faza).

Povezivanja preduzeća u klasteru je prihvaćeno kao efikasan instrument za jačanje njihove konkurentnosti, osposobljavanje da proizvode robe i usluge višeg stepena prerade kojima će stvarati bogatstvo na domaćem i međunarodnom tržištu.

Ako pogledamo osnovne podatke nekih klastera možemo videti da u okviru klastera posluje veliki broj preduzeća sa velikim brojem zaposlenih. Tako u „Automobilskom klasteru Srbije,, u kome posluje 40 preduzeća, 5 naučnih ustanova, 12000 zaposlenih, ostvari se ukupan promet u okviru klastera od 280 mil. evra (<http://klasteri.merr.gov.rs/>).

Klaster „Šumadijski cvet,, ima ukupno 134 preduzeća u klasteru, 10 naučno-istraživačkih i potpornih institucija, 780 zaposlenih i ukupan promet preduzeća u klasteru od 3,7 mil. evra.

Agencija za drvo-klaster drvoprerađivača Srbije sa ukupnim brojem preduzeća od 130 i 11 naučno istraživačkih institucija, sa 5500 zaposlenih ostvario je promet od 90 mil. evra (<http://klasteri.merr.gov.rs/>).

Povezivanjem preduzeća u klasteru omogućeno je kako preduzećima tako i klasteru u celini da ostvari efekat ekonomije obima. Klasteri mogu takođe izvršiti veći

uticaj na organe lokalne kao i regionalne vlasti a sve u cilju poboljšanja uslova za rad malih i srednjih preduzeća.

Iskustva zemalja EU pokazuju da povezivanjem u klastere može značajno povećati konkurentnost ukupne privrede, naročito u onim granama koje su tradicionalne i zrele. Da bi se konkurentnost razvila na pravi način mora postojati spremnost članica klastera da međusobno sarađuju, razmenjuju svoja znanja, informacije od značaja za razvoj itd.

Klasteri su samo jedna mogućnost razvoja malih i srednjih preduzeća u uslovima krize. Klasteri podstiču konkurentnost industrije na međunarodnom tržištu na tri načina: rastom produktivnosti, inovativnošću i osnivanjem novih preduzeća. Za inicijativu osnivanja i razvoj klastera, pored privatnog sektora, mora biti važna uloga države, odnosno, njene aktivnost na polju direktnih i indirektnih mera njihovog razvoja. U procesu osnivanja i jačanja klastera posebno su važne mere industrijske politike, politike regionalnog razvoja, politike SDI, inovacione politike i razvojne politike (Mičić, 2010, str.73).

ZAKLJUČAK

Sektor malih i srednjih preduzeća je izuzetno značajan za privredni razvoj Srbije. Važnost malih i srednjih preduzeća u Srbiji ilustruju osnovni pokazatelji – ova preduzeća čine 99,8% ukupnog broja preduzeća nefinansijskog sektora. Broj zaposlenih, ostvaren promet, bruto dodata vrednost su samo neke od činjenica koje pokazuju kolika je uloga malih i srednjih preduzeća u državi.

Nedostatak kapitala, visok poslovni rizik, loša poreska politika, nedostatak radnika potrebnih kvalifikacija, neusklađenost poslovanja sa zahtevima standarda kvaliteta, nedostatak informacija, otežana naplata potraživanja, nelojalna konkurencija su samo neka od ograničenja za razvoj malih i srednjih preduzeća. Da bi se ovaj sektor razvijao na pravi način potrebno je obezbediti povoljan ambijent za njegov rast i razvoj.

Ako se žele jaka i stabilna preduzeća prioritet u strategiji razvoja MSP treba da bude razvoj inovativnog pristupa poslovanju, povezivanje obrazovanja i privrede, uvođenje poreskih olakšica, lakši pristup izvorima finansiranja, stvaranje ambijenta za povezivanje preduzeća radi efikasnijeg poslovanja.

LITERATURA

- **Journal articles**

Bošković G.,Kostadinović I.2011,„Klasteri malih i srednjih preduzeća-ključ ekonomskog razvoja,„Škola biznisa, br.4(2011) str.54-68

Birovljev J. Davidović M., Petrović R.2011,„Kreditna podrška malim i srednjim preduzećima u Srbiji,„Ekonomika preduzeća, vol. 59, br. 5-6, str. 288-296

Mićić V., 2010,„Klasteri.faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije,„Ekonomski horizonti 12, (2) str. 57-74

Vujičić S.,Vukadinović S.2011,„Kvalitet kao faktor konkurentske prednosti,„Svarog br.3, Nezavisni fakultet Banja Luka, str.260-265

- **Books**

Avlijaš R. 2008,„ *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*,„Univerzitet Singidunum, Beograd

Babić M.Ninković R.2007,„ *Preduzetništvo, teorija,proces i praksa*,„ Mašinski fakultet Kragujevac

Godišnji izveštaj za 2010. godinu o sprovođenju strategije razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period od 2008. do 2013. godine sa petogodišnjim operativnim planom,2011, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd

Karavidić S.Ivković D. 2011,„ *Preduzetništvo*,„ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

Porter M.,2007,„ *Konkurentska prednost*,„ Asee, Novi Sad

- **Online documents**

Agencija za privredne registre Republike Srbije,2011, *Saopštenje o poslovanju privrede u Republici Srbiji u 2010. godini*,Preuzeto 24.juna 2012

Ministarstvo finansija Republike Srbije,2011,*Izveštaj o razvoju Srbije 2010*,
<http://mfp.gov.rs/UserFiles/File/dokumenti/IZVESTAJ%20O%20RAZVOJU%20SRBIJE%202010.pdf>).Preuzeto 4.jula 2012

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Nacionalna agencija za regionalni razvoj,2011, *Publikacija,„Podrška za uspeh,„ Mere podrške MSPP*, <http://www.icip-serbia.org/dokumenti/>. Preuzeto 25.juna 2012

Moguća Srbija,2012,„*Rešavanje ekonomskih problema, prioritet u budućem radu Vlade Srbije*,„www.mogucasrbija.rs/Oblast/100/Ekonomska%20politika/48/Re%C5%99

[Alavanje%20ekonomskih%20problema,%20prioritet%20u%20budu%C4%87em%20radu%20Vlade%20Srbije.html](#). Preuzeto 01. jula 2012

Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, 2011, *Stanje, potrebe i problemi malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Srbiji, 2010. godine*, <http://narr.gov.rs/index.php/Dokumenta/Istrazhivanja-i-analize>, Preuzeto 15. aprila 2012

Republički zavod za statistiku, 2011, *Radni dokument „Preduzeća u Republici Srbiji prema veličini 2010.“, br.77*, http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/42/42/RD_78-Preduzetnici_31082011.pdf, Preuzeto 21. juna 2012

Ivan T Đurković*

UDK 321(497.11)

NEOLIBERALIZAM I NJEGOV POGUBAN UTICAJ NA EKONOMIJE REPUBLIKE SRBIJE I ZEMALJA JUGOISTOČNE EVROPE

U poslednjih osamdeset godina svet se promenio, ali su neke stvari ostale iste. U temeljima svih ekonomskih kriza, od globalnih poput krize iz 1929. ili 2008. godine, do regionalnih (Latinska Amerika, jugoistočna Azija, istočna Evropa), prepoznaje se ekonomska politika utemeljena na idejama i zabludama sa kraja 18. veka. Te temelje čini verovanje u apsolutnu efikasnost samoregulišućeg *laissez-faire* tržišta. Teško je naći ideju koja u sudaru sa stvarnošću uvek gubi, i koja se uprkos tome, neprekidno održava i iznova pojavljuje u nekoj novoj inkarnaciji. Ako činjenice ne odgovaraju teoriji, tim gore po činjenice – ovaj iskaz koji se pripisuje Hegelu, na najbolji način oslikava *modus operandi* neoliberalizma, te poslednje *laissez-faire* inkarnacija.

Cilj rada je da se na osnovu komparativne analize osnovnih ekonomskih pokazatelja ukaže na katastrofalan uticaj sistema neoliberalizma i preporuka Vašingtonskog koncenzusa na ekonomije Republike Srbije i zemalja Jugoistočne Evrope.

* Alfa Univerzitet, Fakultet za trgovinu i Bankarstvo, Beograd, Republika Srbija, Palmira Toljatića 3, 11070 Novi Beograd, Telefon: +381 63 688 287, E-mail: Ivannp.djurkovic@gmail.com

Problemi sa kojim se susreću zemlje u regionu definišu se kao elementi „Istočne krize“. Suština „Istočne krize“ svugde je slična. Ceo region je izvršio potpunu liberalizaciju finansijskih tokova, a svoju finansijsku sudbinu prepustio je stranim bankama (Shodno preporukama Vašingtonskog koncenzusa). Obilje deviza dovelo je do precenjivanja kurseva lokalnih valuta i do veštačkog povećavanja kupovne moći. Najveći broj tranzicionih zemalja dobar deo kredita je proćerdao, ostao sa ranjivom ekonomijom, i sa ogromnim teretom dugova raspoređenih na privredu, građane i budžete.

Ekonomska stvarnost Srbije, na žalost, može poslužiti kao model kojim se potkrepljuju teze o pogubnom uticaju neoliberalizma na ekonomija malih i nerazvijenih zemalja. Srbija je zemlja propale infrastrukture, tragično niske zaposlenosti, prekomerne potrošnje, rastuće zaduženosti i strahovite emigracije. Jasno je da je ekonomska politika koja se u Srbiji vodi skoro punu deceniju, bazirana na neoliberalizmu, doživela potpuni fijasko. Međutim, zabrinjavajuća je činjenica da baklja neoliberalizma u Srbiji još ponosno gori kao da se ništa nije dogodilo, kao da svet nije došao na ivicu finansijske katastrofe povodeći se za metafizičkim konstruktima (kako bi to Kejns rekao).

Ključne reči: *Neoliberalizam, Vašingtonski koncenzus, Istočna kriza, Republika Srbija.*

JEL klasifikacija: F02, F34, F36

Neoliberalism and its Devastating Influence onto the Economies of the Republic of Serbia and South-Eastern Countries

Summary

In the last eighty years, the world changed, but some of the things remained the same. In the basis of all economic crises, from the global one from 1929 or 2008, until the regional one (Latin America, south-east Asia, Eastern Europe), the economical politics based on the ideas and misinterpretations from the end of the 18th century could be recognised. These bases make the belief into an absolute efficiency of self-regulated *laissez-faire* market. It is difficult to find an idea that facing with the reality always losses, being constantly reflected and reappeared into a new incarnation. If the facts do not suit the theory, then it is worse for the facts - this is a statement by Hegel, and it is *amodus operandi* of neoliberalism in the best way, and the latter *laissez-faire* incarnation.

The aim of the paper is to emphasise onto a disastrous influence of the system of neoliberalism, based on a comparative analyse of economic indicators and recommendation of the Washington Consensus onto the economies of the Republic of Serbia and South-Eastern Europe.

The issues being faced with in the region countries are defined as elements of “Eastern Crises”. The essence of the “Eastern Crises” is similar elsewhere. The entire region has made a complete liberalisation of financial flows, and left its financial destiny to foreign banks (pursuant to the recommendations of the Washington Consensus). Plenty of foreign currencies caused an overestimation of the local currencies exchange rates, and an artificial increase of purchase power. The highest number of transition countries has wasted their credits, and stayed with vulnerable economies, and a huge burden of debts distributed to economy, citizens and budgets.

The economic reality of Serbia, unfortunately, can be served as a model supporting the theses on devastating influence of neoliberalism onto the economies of small and undeveloped countries. Serbia is a country of ruined infrastructure, tragically low employment, overrate spending, increasing debts and terrible emigrations. It is clear that the economic policy being led in Serbia, for a decade, has been based on neoliberalism, and it has experienced a complete fiasco. However, there is a worrying fact that a torch of neoliberalism in Serbia still burns proudly, as the world has not come to the edge on financial disaster, according to metaphysical constructions (quoted by Kens).

Key words: *Neoliberalism, Washington Consensus, Eastern crises, Republic of Serbia.*

JEL classification:F02,F34,F36.

Uvod

Današnja ekonomska kriza je verovatno najveća koju je svet video, kako po geografskom obuhvatu, tako i po dubini. Polovina gubitaka finansijskog sektora još uvek je skrivena, kriza nije okončana, niti je sačinjen njen završni račun. Kao posledica ogromnih intervencija, budžetski defцити država drastično su narasli, pa je i budžetska drama Grčke, na primer, samo najava onoga što dolazi^[1]. Iako su gotovo sve države pred ozbiljnim

iskušenjima, ekonomije istočne Evrope bi mogle biti najteže pogođene u tom dramskom raspletu.

Vidljive posledice današnje krize manje su teške od onih iz 1929. godine. Razlozi su pre svega vezani za drugačiju socijalnu i ekonomsku strukturu modernih država. One su danas finansijski mnogo moćnije nego što su bile pre osamdeset godina, a time je i njihov kapacitet da interveniše daleko veći. Ekonomska koordinacija između država na globalnoj sceni je znatno bolja nego što je bila nekada, a međunarodne finansijske institucije imaju značajna sredstva kojima mogu pomoći slabim državama. Konačno, ali ne poslednje, u ekonomskim merama je danas sadržano i višedecenijsko iskustvo upravljanja krizama.

U poslednjih osamdeset godina svet se promenio, ali su neke stvari ostale iste. U temeljima svih ekonomskih kriza, od globalnih poput krize iz 1929. ili 2008. godine, do regionalnih (Latinska Amerika, jugoistočna Azija, istočna Evropa), prepoznaje se ekonomska politika utemeljena na idejama i zabludama sa kraja 18. veka. Te temelje čini verovanje u apsolutnu efikasnost samoregulišućeg *laissez-faire* tržišta.

Teško je naći ideju koja u sudaru sa stvarnošću uvek gubi, i koja se uprkos tome, neprekidno održava i iznova pojavljuje u nekoj novoj inkarnaciji. Ako činjenice ne odgovaraju teoriji, tim gore po činjenice – ovaj iskaz koji se pripisuje Hegelu, na najbolji način oslikava *modus operandi* neoliberalizma, te poslednje *laissez-faire* inkarnacija.

1.Osnovne premise neoliberalizma

Jedinstvene definicije neoliberalizma nema. Reč je o skupu ideja koje se kreću od onih koje bih nazvao „neoliberalizam *light*“, a formuliše ih „Vašingtonski konsenzus“, do nečega što bi se moglo nazvati „*hardcore* neoliberalizam“, i koji najjasnije oslikavaju ideje Milтона Fridmana, ili još radikalnijeg Grovera Norqvista.

Vašingtonski konsenzus je kovanica koju je 1990. godine uveo ekonomista Džon Vilijamson, objedinjujući osnovne principe na kojima treba da počiva ekonomska politika latinoameričkih država. (Ista grupa preporuka je kasnije primenjena i na ostatak sveta). U formulisanju ovih principa ključnu ulogu su imali Međunarodni monetarni fond, Svetska banka za obnovu i razvoj i Ministarstvo finansija SAD. Sve tri institucije imaju sedište u Vašingtonu, pa otuda i naziv.

Vašingtonske institucije u deset tačaka preporučuju:

1. Budžetsku (fiskalnu) disciplinu;
2. Usmeravanje javne potrošnje u oblasti koje daju visoku stopu ekonomskog povraćaja i imaju potencijal za pravedniju preraspodelu prihoda, poput ulaganja u primarnu zdravstvenu zaštitu, primarno obrazovanje i infrastrukturu;
3. Poresku reformu kojom se smanjuju poreske stope a proširuje osnov za oporezivanje;
4. Ukidanje ograničenja kod formiranja kamatnih stopa, odnosno njihova liberalizacija;
5. Politiku kompetitivnih deviznih kurseva;
6. Liberalizaciju trgovinskih tokova;
7. Liberalizaciju stranih direktnih ulaganja;
8. Privatizaciju;
9. Deregulaciju tržišta;
10. Zaštitu privatne svojine;

Problemi vezani za Vašingtonski konsenzus nisu nužno na nivou principa. Neki od njih su prihvatljiviji u kontekstu svake odgovorne ekonomske politike, bez obzira na njenu doktrinarnu osnovu. Ekonomske politike zemalja u razvoju koje su bazirale na ovim principima, dale su porazne rezultate. Kao i uvek, problem je češće u detalju, nego u samom principu. Svejedno, Vašingtonski konsenzus doslovno uzet, samo je mekša, ulepšana varijanta neoliberalizma.

S druge strane, za *hardcore* neoliberalne, Vašingtonski konsenzus je preuzak ekonomski, a pogotovo politički okvir. Njihov fokus nije toliko na tržištu čija je uloga nesporna i neprikosnovena – on je daleko više usmeren ka državi, njenom mestu i ulozi. Manje ili više eksplicitno, traži se radikalna reforma države i svođenje njenih funkcija na minimum. U tom kontekstu, moderna neoliberalna država bi trebalo da liči na onu iz 19. veka.

Grover Norqvist, predsednik udruženja „Amerikanci za poresku reformu“, smatra da državu treba tako smanjiti da ona može stati u kadu – a potom je tu i udaviti. Ovo je kratak, slikovit i efektan iskaz koji najbolje objašnjava suštinu neoliberalne ideje.

Guru neoliberalizma, ekonomista-nobelovac Milton Fridman, u svojim najpoznatijim ideološkim knjigama kakve su *Kapitalizam i sloboda* i *Slobodan da bira*, iskazuje sličan osnovni stav, naravno manje brutalno, i suvišno je reći, veoma vešto argumentovano.

1.1. Ekonomska teorija kao podloga neoliberalizma

Neoliberalizam se oslanja na ekonomsku teoriju koja se najčešće naziva neoklasična ekonomij.

Njen najsnažnji centar nalazi se na čuvenom Čikaškom univerzitetu. Uticaj ove akademske institucije je bez presedana i prevazilazi moć bilo koje slične svetske institucije.

Do danas je 10 Nobelovih nagrada za ekonomiju dodeljeno profesorima ovog univerziteta, dok je čak 25 ekonomista-nobelovaca u nekoj fazi svoje karijere bilo vezano za Čikaški univerzitet. Poređenja radi, drugi najbolje plasirani univerzitet po broju Nobelovih nagrada za ekonomiju jeste Berkli (Kalifornijski univerzitet) sa ukupno 5 nobelovaca. Slede zatim Kolumbija, Harvard i Princeton sa po 4 Nobelove nagrade.

Neoklasičnu ekonomiju podupiru tri teorijska stuba:

- hipoteza o racionalnim očekivanjima,
- teorija o realnim privrednim ciklusima i
- teorija o efikasnim finansijskim tržištima.

Hipoteza o racionalnim očekivanjima počiva na predvidivosti budućnosti i na takozvanom ergodičnom aksiomu. Prošlost, sadašnjost i budućnost čine kontinuum, i u svakom preseku vremena ekonomski događaji se ponavljaju na isti ili sličan način. Po ergodičnom aksiomu, statistički uzorci iz prošlosti moraju biti identični statističkim uzorcima iz budućnosti. Nema ničeg novog pod suncem, i sve što će se u budućnosti dogoditi samo je jedan od scenarija koji se već dogodio u prošlosti.

Praktična primena ovog koncepta podrazumeva da svi učesnici na tržištu uvek imaju sve potrebne informacije na osnovu kojih mogu doneti racionalne odluke o budućnosti. To ne

znači da je budućnost determinisana, već da se verovatnoća svakog od mogućih ishoda može izračunati. U ovom univerzumu racionalnosti vreme ne igra nikakvu ulogu, budući da se svi akteri odmah prilagođavaju svakoj novonastaloj situaciji. Efikasnost tržišne ekonomije se upravo bazira na informisanosti i racionalnom ponašanju njenih učesnika.

Teorija o realnim privrednim ciklusima u svojoj osnovi ima takozvani Sejov[6] zakon po kome ponuda uvek kreira tražnju. Ponuda i tražnja su zato u ravnoteži, pa nema hiperprodukcije, a time ni privrednih ciklusa. Ako na tržištu dođe do poremećaja ponude, do njenog povećanja ili smanjenja svejedno, ravnoteža će se brzo uspostaviti, jer će se cene i nadnice prilagoditi novoj situaciji. Ovde je ključno da niko ne opstruira ili otežava proces prilagođavanja. U ovom konceptu nema nezaposlenosti, i svako ko želi da radi može naći posao.

Teorija o efikasnim finansijskim tržištima počiva na sličnim premisama kao i teorija o racionalnim očekivanjima. Bazni koncept podrazumeva da su cene svih finansijskih instrumenta uvek objektivne i da su sva tržišta uvek u ravnoteži. Cene su odraz svih, i svima dostupnih tržišnih informacija i to objašnjava zbog čega su cene upravo onakve kakve treba da budu.

Tržišni rizici uvek postoje, ali se oni mogu izračunati na isti način na koji se izračunavaju i rizici od poplava, saobraćajnih nesreća ili smrti. Mogućnost kvantifikovanja finansijskih rizika kao i mogućnost zaštite od njih su ključ stabilnosti sistema. Otuda i stav da nema potrebe za bilo kakvim uplitanjem države – finansijsko tržište ima razvijene mehanizme i efikasne instrumente samozaštite i nema potrebe za starateljem. Posledično, u ovakvom univerzumu nema prostora za moralni hazarda.

1.2. Implikacije neoklasične škole na ekonomsku politiku

Neoklasična škola je izgradila teorijski koherentan sistem koji počiva na pretpostavci da se racionalni ekonomski akteri mogu prilagoditi svakoj situaciji, pod uslovom da ih niko ne ometa. Samo su državno uplitanje, njeni zakoni i regulativa, smetnja tržišnom uspostavljanju ekonomske ravnoteže. Država je ta koja sprečava da se tržišni akteri ponašaju racionalno. Nesputano tržište i njegovi racionalni učesnici bi imali dovoljno znanja, fleksibilnosti i moći da postignu stanje ekonomskog optimuma i pune zaposlenosti, ili da bar dostignu stopu koju Fridman naziva stopom prirodne nezaposlenosti.

Smetnja savršenom funkcionisanju tržišta su takozvane *sticky* cene ili nadnice. Reč je o nefleksibilnim cenama i nadnicama koje onemogućavaju da se tržište vrati u ravnotežu i da se ponuda i tražnja ponovo izjednače. Sve ono što omogućava opstanak ovakvih cena nanosi štetu ekonomiji. Otuda neoliberalni povik na sindikate, ili na zakonsku regulativu koja, na primer, fiksira minimalne nadnice i time otežava delovanje tržišta. Na istoj liniji je i zahtev da se tokovi novca i roba liberalizuju, i time ukine smetnja konkurenciji. Proces globalizacije samo je ekstenzija iste ideje.

Svako državno uplitanje u privredne tokove je uzaludan i jalov posao. Tržišni učesnici munjevito „čitaju“ namere države i tome se prilagođavaju, neutrališući svaku meru koju država pokušava da sprovede.

Kada država povećava budžetsko trošenje da bi se podstakao privredni rast, tržišni akteri će zaključiti da ih sutra čekaju visoki porezi kako bi se pokrio budžetski deficit koji se danas pravi. To će ih navesti da manje troše, čuvajući novac za takvu budućnost. Rast potrošnje izazvan povećanim budžetskim trošenjem države, biće neutralisan padom privatne potrošnje građana.[\[7\]](#)

U skladu sa teorijom, budžet mora biti uravnotežen, a prihodi moraju pokrivati rashode. Svaki deficit podrazumeva štampanje obveznica i zaduživanje države. Time se država pojavljuje na tržištu novca i kapitala i konkuriše privredi, oduzimajući joj deo sredstva i gušeći je. Kako je privatnik uvek racionalniji od države, sve što država uzima i troši, udaljava sistem od optimuma.

Kada je o monetarnoj politici reč, ona mora biti neutralna i njen jedini zadatak mora biti očuvanje cenovne stabilnosti. Svaka drugačija politika je pogrešna. Povećavanje novca u opticaju kako bi se stimulisala ekonomija rezultiraće neuspehom. Racionalni akteri će požuriti da podignu cene i zaštite svoju poziciju, znajući da to i svi drugi čine. Inflacija će porasti i nikakvog efekta na realne tokove neće biti.

1.3. Trijumf i posrtanje neoliberalizma

U empirijskoj ravni, neoliberalna vera u moć tržišta je morala odavno biti upokojena. Ako su iskustva Velike svetske ekonomske krize bila zaboravljena, sveža iskustva sa neoliberalnim eksperimentom u državama u razvoju tokom devedesetih morala bi još biti živa. Uprkos iskustvu, uprkos tragičnom posrnuću država istočne Evrope na primer,

insistiranje na deregulaciji i sveopštoj liberalizaciji je i dalje snažno. U korak sa tim, pa čak i ispred toga, nastavilo se sve agresivnije potiskivanje države i redefinisanje njene uloge.

Naravno, ni države nisu bezgrešne i besmisleno ih je glorifikovati. Razlika je samo u tome što se državama greške ne opraštaju, niti se pred njihovim greškama žmuri. Sve što se može kritikovati, može se i popraviti.

Upravo su ekscesi države, njeno preveliko trošenje, korupcija i povlađivanje interesima moćnih lobija (bili oni poslovni, ili sindikalni), vratili neoliberalizam na scenu tokom sedamdesetih godina prošlog veka. Iste slabosti države se i danas koriste u promociji neoliberalne ideje u istočnoj Evropi.

Dolazak na vlast Margaret Tačer (1979) i Ronalda Regana (1981) – zvaničan početak neoliberalne ere – bio je logičan odgovor na probleme u kojima su se našle pre svega anglosaksonske zemlje. Kada je došlo do velikog skoka inflacije tokom sedamdesetih, kada je nezaposlenost počela da raste a privredni rast da se usporava, preobučena stara ideja bila je jedina „nova“ ideja u ekonomskom intelektualnom teatru.

Ekonomska politika koja je bazirala na neoliberalnim premisama uspjela je značajno da obori inflaciju koja je bujala sedamdesetih. Inflacija koja je na svom vrhuncu u pojedinim godinama bila dvocifrena, u periodu posle sedamdesetih, svedena je u okvir koji se kretao u proseku između 2 i 4 odsto godišnje.

Istovremeno, ta ista politika je suzbila ili slomila snagu sindikalnih pokreta u anglosaksonskom svetu i uvela novi koncept takozvanog fleksibilnog tržišta rada. Po tom konceptu, lako i nekomplikovano otpuštanje radnika je preduslov i za njihovo brzo zapošljavanje. U konačnom ishodu, ovakva politika bi trebalo da smanji stopu nezaposlenosti.

Moćna propagandna mašina se usijavala od pohvala novoj ekonomskoj politici. Međutim, malo pažljivija analiza bi otkrila pege na neoliberalnom suncu. Glorifikovano fleksibilno tržište rada dalo je lošije rezultate od onih koje su zapadne ekonomije imale u „nefleksibilnom“ periodu od 1950. do 1973. Podaci se razlikuju od zemlje do zemlje, ali je u svim velikim ekonomijama stopa nezaposlenosti mnogo veća od 1980. godine do danas, no što je bila u prethodno pomenutom periodu.

Raspodela novostvorene vrednosti je drastično pogoršana na štetu najvećeg dela stanovništva. U Americi, u epicentru današnje ekonomske krize, plate zaposlenih u poslednjih četrdesetak godina stagniraju, uprkos velikom rastu produktivnosti. Istovremeno, profiti su toliko porasli da je njihovo učešće u nacionalnom dohotku poslednjih godina na najvišem nivou u poslednjih pedeset godina. Ogroman deo novostvorene vrednosti preliven je ili u profite, ili u plate tankog sloja poslovne elite.

Sumrak neoliberalizma je počeo krajem devedesetih godina prošlog veka krizom jugoistočne Azije, najvažnijom od svih ekonomskih kriza, do ove današnje. Dinamičan region u velikom usponu, poveden novim ekonomskim mantrama, doveden je na rub propasti. Kapitalni tokovi su liberalizovani, ali su države u regionu, uprkos odgovornoj budžetskoj politici, izgubile kontrolu nad svojim finansijskim sistemima i jedna za drugom ulazile u valutnu i finansijsku krizu. Golgota kroz koju je jugoistočna Azija prošla krajem devedesetih pretvorena je u otrežnjavajuće iskustvo. Države su promenile ekonomsku politiku, shvatile značaj kapitalne kontrole, važnost suficita tekućeg bilansa i deviznih rezervi izgrađenih na zdravoj osnovi. Ali pre i iznad svega, region je shvatio pogubnost neoliberalnih ideja, za razliku od istočne Evrope, koja do danas kao da ništa nije shvatila.

Sledeći žestok udarac neoliberalnoj ideji stigao je u prvoj polovini 2008. godine, kada je Komisija za rast i razvoj (predsedavao je nobelovac Majkl Spens) saopštila svoje rezultate. Ova komisija je bila osnovana sa ciljem da liderima zemalja u razvoju ponudi preporuke u vezi sa optimalnom i održivom strategijom razvoja.

Komisija je proučila iskustva i razvojne modele 13 ekonomski najuspešnijih država u poslednjih šest decenija. S izuzetkom Bocvane, Brazila, Malte i Omana, sve ostale zemlje su iz regiona jugoistočne Azije i sa Dalekog istoka. Na bazi njihovih iskustava, formulisane su i preporuke u izveštaju.

Analiza je obuhvatila period od 1950. do 2005. godine. Svaka od pomenutih 13 država je uspela da ostvari prosečnu godišnju stopu rasta od 7 odsto u nekom kontinuiranom periodu od najmanje 25 godina. S takvom prosečnom stopom država udvostručuje svoj bruto domaći proizvod svakih deset godina. Komisija je zaključila da nema jedinstvenog recepta za razvoj, ali da postoji najmanji zajednički sadržalac ekonomskog uspeha. Svi uspešni modeli baziraju se na integrisanosti u svetsku ekonomiju, imaju veliku pokretljivost radne

snage, visoku stopu štednje i investicija i imaju sposobne vlade koje su posvećene ekonomskom rastu.

Konstatuje se i da zemlje-šampioni nisu previše naklonjene slobodnom tržištu. U sprovođenju razvojne politike, one su često pribegavale potcenjivanju vrednosti domaće valute, selektivnoj kontroli priliva kapitala i politici akumuliranja visokih deviznih rezervi. Ukazuje se i na opasnost od prebrzog otvaranja ekonomije spoljnoj konkurenciji. Daje se i primer zemalja koje su se najpre koncentrisale na supstituciju uvozne robe da bi se tek u sledećem koraku okrenule inotrižanima.

U izveštaju se naglašava da aktivna i pragmatična vlada, koja je spremna da hrabro ali razumno eksperimentiše, ima ključnu ulogu u razvoju ekonomije. Upravo ovakvim naglašavanjem uloge države načinjeno je radikalno odstupanje od ekonomskih doktrina koje su vladale poslednjih decenija. To je možda i ključno mesto izveštaja.

Suštinski, u nalazu Spensove komisija nema ničeg senzacionalnog. Ona je samo potvrdila ono što je odavno bilo jasno svakome ko je teorijske ekonomske zaključke želeo da izvodi iz empirije, a ne iz metafizike. Autoritet Komisije koja je imala 21 stalnog člana (iz 18 zemalja) i približno 300 uglednih saradnika dao je potreban stručni kredibilitet njenim nalazima. Zahvaljujući tome, londonski *Fajnenšel tajms* je svoj uvodnik od 22. maja 2008. započeo rečenicom „Vašingtonski konsenzus – stabilizuj, privatizuj i liberalizuj – je mrtav”.

Po proverenom metodu ubijanja ćutanjem, izveštaj Komisije polako je guran pod tepih. Sva je prilika da bi izveštaj pod tepihom i ostao da sredinom septembra 2008. nije došlo do propasti finansijske kuće Liman braders. Svetska kriza je time zvanično počela a postulati neoliberalizma su došli pod udar u njenim najjačim centrima, u SAD i Velikoj Britaniji.

Da je „car go“, više nije moglo biti dileme. Bilo je kristalno jasno da su u samom temelju ekonomske krize upravo neoliberalne zablude i da sistem ne funkcioniše onako kako je to tvrdila neoklasična škola. Kao i u socijalizmu, građani i privreda su neuviđavno izneverili teoriju. Nijedan neoliberalni intelektualac sa gramom pameti nije stao u odbranu neodbranljivog sistema.

Šta se dogodilo, i gde su fundamentalni uzroci krize bilo je tako jasno, da je i Alen Grinspen, predsednik Federalnih rezervi SAD (1987–2006), krajem oktobra 2008. najednom

progledao. U iskazu pred komisijom američkog Kongresa, Grinspen je priznao da je imao previše vere u moć tržišta i da je otkrio grešku u ideologiji slobodnog tržišta. Čovek koji je dve decenije suvereno vladao svetskom monetarnom politikom žestoko je zakasnio, i njegov iskaz u najboljem slučaju zvuči farsično, a u najgorem cinično.

Umesto racionalnih i odgovornih tržišnih učesnika, sistem je otkrio neodgovorne kreditore i milione neodgovornih i naivnih dužnika. Sve što se dogodilo, dogodilo se u okviru privatnog sektora. Umesto efikasnih finansijskih tržišta, deregulacija je stvorila moralne hazardere amoralnog kova. Za njih nijedan rizik nije prevelik, ako se može prevaliti na državu. Kao i mnogo puta do sada, pokazalo se da oni sjajno poznaju unutrašnju logiku sistema i da će gubici finansijskog sektora biti socijalizovani i prevaljeni na budžete i poreske obveznike.

1.4. Budućnost neoliberalizma

Moć neoliberalne ideje nije ni u njenom kvalitetu, ni u univerzalnosti, već u tome što je u stanju da kontroliše ekonomsku politiku, istovremeno blokirajući svaku kritiku. Snagu joj daju sile koje stoje iza nje, koje je inspirišu, promovišu i podržavaju. Veliki biznis, bio on vezan za finansijski sektor ili farmaceutsku industriju na primer, ima gotovo neograničenu finansijsku moć da politički, intelektualni i medijski prostor oblikuje po svojoj volji. Upravo je veliki biznis inspirator i izvor snage neoliberalizma i ta simbioza efikasno funkcioniše.

Zbog svega toga neoliberalna politika trijumfuje i onda kada je ideja potučena do nogu. Aktuelna kriza nije promenila ravnotežu snaga. Naprotiv. Finansijski sektor, ključni generator krize je spasen, dodatno ukрупnjen i ojačan. Pri tome je demonstrirao zapanjujuću moć – i kada je najslabiji, uspeva da iznudi onakvu ekonomsku politiku, kakva mu odgovara. U tržišnim ekonomijama neoliberalnog tipa svi su jednaki, ali je finansijski sektor „jednakiji“ od drugih.

Sve dok su intervencije države isključivo u monetarnoj sferi, sve dok se novac upumpava u privilegovani finansijski sektor, a upravo se tako danas radi, neoliberali nemaju razloga za brigu. Taj model izlaska iz krize nije kenzijanski kako se često i pogrešno sugerira. On je u skladu sa neoklasičnom školom i Fridman bi ga svesrdno podržao. Države će, naravno, pojačati finansijsku regulativu, banke će tu i tamo biti kažnjene, ali to je kompromis koji će neoliberali prihvatiti bez buke, a potom će ga godinama, tiho, razgrađivati. Kada bi s druge strane, države odlučile da uvedu neku od radikalnih i jedino efikasnih mera, da oporezuju špekulativne transakcije na primer, ili da „usitne“ finansijske institucije, to bi bio nagoveštaj ozbiljnog zaokreta. U konstelaciji snaga kakva je danas, za tako nešto ima malo šanse.

Kako se bude odmicalo od krize, isprva tiho, a potom sve glasnije, mogli bi se pojavljivati stručni radovi u kojima će se prvo objasniti da su svi neoliberalni postulati bez mane, ali da su matematički modeli bili nedovoljno razvijeni i zato nepouzdana. Drugi će autori (za očekivati je), dokazivati da je suština krize bila u nedovoljnoj kapitalizaciji banaka i da je podizanjem kapitalnog racija kriza mogla biti izbegnuta. U tom smislu, tvrdiće se da uzroci krize ne leže u logici deregulisane kazino ekonomije i doktrini, već da je greška u tehnicima.

Nešto kasnije, mogli bi se pojaviti i radovi u kojima će se država, a ne privatni sektor, direktno optužiti za izazivanje krize. Nekakav razlog će se već naći. Ukratko, mogle bi se pojaviti analize koje će po svojoj suštini bite slične onoj, kakvu je o uzrocima krize iz 1929. godine dao Milton Fridman (sa Anom Švarc) u svom čuvenom delu „Monetarna istorija SAD, 1867–1960“. Po njemu, za Veliku krizu nije bio odgovoran privatni sektor i besomučne, sumanute berzanske špekulacije koje su kulminirale 1929. godine, već je krivica na Centralnoj banci koja nije štampala novac i obezbedila dovoljnu likvidnost sistemu.

Za sve to vreme, u ekonomskim i intelektualnim nedodijama poput srpske, baklja neoliberalizma će ponosno goreti kao da se ništa nije dogodilo, kao da svet nije došao na ivicu finansijske katastrofe povodeći se za metafizičkim konstruktima (kako bi to Kejns rekao).

2. Posledice primene principa neoliberalizma na zemlje Jugoistočne Evrope

Rušanjem Berlinskog zida sve se promenilo, samo je ekonomska neefikasnost Jugoistočne Evrope ostala ista. Ako je rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) mera ekonomskog uspeha zemlje, onda su poslednje dve decenije period kontinuirane krize i stagnacije najvećeg broja tranzicionih država. Za mnoge od njih socijalizam je (bar ekonomski) bio bolji.

Letonija, Litvanija i Bugarska su 2011. godine na nivou realnog BDP-a na kakvom su bile i 1989. godine. Ista je situacija i sa Rusijom. Ove države su, kada je o ekonomiji reč, poslednjih dvadeset godina provele hodajući u mestu. Ukrajina i Moldavija su krupnim koracima išle unazad. Njihov BDP je danas niži od nivoa na kome je bio 1989. godine, i to za neverovatnih 40 do 50 procenata. [\[1\]](#).

[\[1\].Eurostat;2012.](#)

„Tranziciona“ prosečna godišnja stopa rasta BDP-a u Mađarskoj, Estoniji i Rumuniji kreće se oko jednog procenta godišnje i niža je nego što je bila u socijalizmu. Za poslednjih dvadeset godina ove države su se razvijale bar osam puta sporije od Kine i dva puta sporije od često i rado kritikovane Belorusije.

Ekonomije najprosperitetnijih istočnoevropskih država, poput Češke, Slovačke ili Slovenije, rastle su po prosečnoj stopi od oko dva procenta godišnje. To je približno isti ekonomski rast kakav su ove države imale tokom osamdesetih (socijalističkih) godina prošlog veka. Samo je Poljska, sa prosečnom stopom rasta od tri odsto, ostvarila bolje rezultate od onih koje je imala tokom osamdesetih godina – bolje, ali ni približno onakve kakve ostvaruju dinamične azijske privrede.

Jedini način na koji se može živeti dobro uprkos lošim ekonomskim rezultatima jeste na kredit. Ukupan dug istočnoevropskih članica EU uvećan je deset puta u odnosu na 1989. godinu. Države koje zajedno imaju oko 100 miliona stanovnika, duguju danas oko 850 milijardi dolara. To je više nego što ukupno duguje nekadašnja prva dužnička liga – Brazil, Meksiko i Argentina – sa više od 340 miliona stanovnika. [\[2\]](#)

Samo baltičke republike (do juče nazivane „baltički tigrovi“), koje skupa imaju nešto manje stanovnika od Srbije, duguju danas više od 100 milijardi dolara. Veliki broj

tranzicionih država nikada neće vratiti uzete kredite i proces ponižavajućeg otpisa dugova je neminovan. Istočna Evropa je danas ekonomski najranjiviji svetski region. Kakvo je stvarno stanje ovih privreda postaće jasno tek u godinama koje dolaze.

Neophodno je objasniti zašto su stotine milijardi dolara koje su se slile u istočnu Evropu dale tako slabe rezultate. Kriza ovih zemalja će se produbljivati, a spisak ugroženih će biti sve duži. Proizvodnja, zaposlenost i prihodi će padati, kreditne obaveze će rasti, a broj građana i kompanija koji neće moći da vraćaju dugove postaće sve veći.

[\[2\].Eurostat;2012.](#)

Problemi sa kojim se susreću zemlje u regionu definišu se kao elementi „Istočne krize“. Suština „Istočne krize“ svugde je slična. Ceo region je izvršio potpunu liberalizaciju finansijskih tokova, a svoju finansijsku sudbinu prepustio je stranim bankama. Obilje deviza dovelo je do precenjivanja kurseva lokalnih valuta i do veštačkog povećavanja kupovne moći. To je ohrabrialo građane i preduzeća da se nekontrolisano zadužuju u jeftinoj stranoj valuti, verujući da je takva ekonomska politika dugoročno održiva. Životni standard je fiktivno rastao, ali „na dug“.

Više od 1.500 milijardi dolara kredita slilo se u centralnu i istočnu Evropu i dugovi ovih država su spektakularno povećani. Kod zemalja koje su (Poljska ili Mađarska npr.) početkom devedesetih imale visok nivo spoljnog duga, zaduženje je dodatno povećano više od sedam puta.

Države, koje su u tranziciju ušle na nižem nivou dugovanja (Rumunija ili Ukrajina npr.), danas duguju preko trideset puta više. Kada je priliv kredita stao, a time i ponuda deviza, lokalne valute su se sunovratile i to je ubrzalo dužničku krizu. A do juče sve je bilo idealno i svi su bili zadovoljni. Višak štednje građana zapadne Evrope se u vidu kredita prelivao na Istok. Ne samo da su banke preko visokih kamata sjajno zarađivale, već je istočnoevropski dužnik svojim trošenjem stimulisao i proizvodnju industrijske robe u zemljama zapadne Evrope.

Povećanje kamatne stope nije dovoljno da bi se valutni pad zaustavio, pa države moraju tražiti finansijsku pomoć MMF-a. Ukrajina je uzela novih 16,5 milijardi dolara kredita, a Mađarska, iz nekoliko izvora, oko 26 milijardi dolara. Krediti MMF-a će pojačati devizni priliv, pa će pad lokalnih valuta biti zaustavljen – do prve prilike. Zaduživanje kod MMF-a uvek ide uz standardni, jednodimenzionalni arsenal uslovljavanja, vezan pre svega za smanjenje javne potrošnje. U trenutku kada razvijene zemlje povećavaju budžetsko trošenje kako bi ublažile efekte krize, zemlje istočne Evrope će činiti suprotno. Dok će zapadne ekonomije pokušati da iz recesije izađu stimulisanjem svih vidova potrošnje, istočnoevropske će to morati da čine obaranjem javne potrošnje.

Istočna Evropa je danas talac zaduženih građana i bankarskog sistema koji po oprobanoj receptu moralnog hazarda sebi prisvaja profit, a na državu prevaljuje sve konsekvence svojih loših odluka. Građani, bili oni dužnici ili štediša, neće otići do neke od evropskih centrala pa tamo tražiti pomoć za svoje finansijske muke. Mnogo logičnije, bliže i delotvornije je da se ode pred zgradu lokalne vlade. Moralni hazard je već dugo modus operandi globalnog finansijskog sistema. On je naglašeniji i apsurdniji u državama koje su svoj finansijski sistem poverile strancima, verujući da su oni garant njegove stabilnosti. Poput Srbije, najveći broj tranzicionih zemalja dobar deo kredita je proćerdao, ostao sa ranjivom ekonomijom, i sa ogromnim teretom dugova raspoređenih na privredu, građane i budžete. U krizi koja traje, dugovi će dodatno porasti. Neko vreme će se održavati iluzija kako će se dugovi vratiti, a onda će početi njihov reprogram, otpisivanje i uknjižavanje gubitaka.

Sada je ključno pitanje: ko će sanirati bankarski sistem regiona. Jedno moguće rešenje je da to učine države čije su banke krizu neposredno i kreirale. Teret sanacije banaka tada bi pao na poreske obveznike zapadne Evrope. Appetit za takvu vrstu intervencije je mali, a sredstva na raspolaganju su još manja. Druga mogućnost je da se sanacija banaka, manje ili više direktno, prevale na države istočne Evrope, koje su nerazumno ekonomskom politikom dozvolile ovaj dramatični rasplet. Konačno, novac od kredita su potrošili građani i privreda ovog regiona. U tom scenariju, istočna Evropa će biti stimulisana da se dodatno zadužuje kod MMF-a i ostalih međunarodnih organizacija.

Ako se ostvari ovaj drugi scenario, istočna Evropa će decenijama grcati u dugovima. Ogromna sredstava će odlaziti na otplatu kredita, pa će malo ostajati za ulaganja u razvoj, a za socijalna davanja još manje. Istočna Evropa će nastaviti da zaostaje, gubeći ekonomsku

bitku na velikoj globalnoj sceni. Tranzicione zemlje će morati da nauče da za put u bolju budućnost nema prečica, pogotovo ne kreditnih, da kapitalizam po sebi ne pruža zaštitu od loše ekonomske politike, a da demokratija ne sprečava političke i druge gluposti. Male ekonomije (Island je poslednji tužni primer) ne smeju se izlagati nekontrolisanim kapitalnim tokovima. Kada je tržište kapitala liberalizovano, kapital može ulaziti i izlaziti iz zemlje kako mu je volja, i u obimu u kome želi. Centralne banke su samo pasivni posmatrači takvih procesa, i sve njihove akcije su reaktivne, iznuđene i orijentisane ka minimiziranju štete. Obilje deviza na srpskom tržištu prethodnih godina je rezultat ogromnih dinarskih kamata. Razlika u visini između domaćih dinarskih i inostranih kamatnih stopa je magnet za špekulativni kapital i osnovni generator, kako viška deviza, tako i viška novca u opticaju. Besmislena politika istrajavanja na precenjenom kursu dinara davala je dodatni podsticaj prilivu špekulativnog kapitala. Kapital nije morao da strahuje od depresiranja dinara ili od devalvacije, a time ni od gubitaka koji bi usledili.

3. Neoliberalizam i Srbija

Srbija bi i bez svetske krize veoma brzo zapala u velike teškoće. Svi ekonomski problemi Srbije su domaćeg porekla i nisu izazvani svetskom finansijskom krizom. Ova kriza samo potencira fatalne ekonomske slabosti i pretili da ubrza suočavanje sa istinom. Takođe, problemi srpske ekonomije nisu nastali juče i nisu izazvani poslednjom političkom krizom. Politički potresi nisu izvor ekonomske krize – oni samo potenciraju i ubrzavaju negativne procese. Kada bi se politička kriza već sutra volšebno razrešila, teški ekonomski problemi bi ostali – i bili dodatno pogoršani krizom međunarodnog finansijskog sistema. Svetska kriza je samo okvir u kome je zli duh srpske ekonomije konačno izašao iz boce. Srbija prolazi kroz klasičnu, sopstvenu, platnobilansnu krizu. Ova kriza je prerasla u valutnu – i sada postaje dužnička. Država će se vrlo brzo suočiti i sa budžetskom krizom. Kada bi kriza u Srbiji bila posledica samo spoljnih faktora, njena dubina i trajanje bili bi znatno manji, a izlaz iz krize mnogo lakši.

Lečenje ekonomskih, kao i svih drugih bolesti, mora otpočeti ispravnom dijagnozom. Finansijski sistem je rak-rana Srbije. Liberalizacijom kapitalnih tokova Srbija je izgubila kontrolu nad monetarnim sistemom, predala ga u ruke poslovnim bankama i učinila ga hronično i beznadežno nestabilnim. Privid stabilnosti je veštački održavan prodajom državne imovine i kontinuiranim inozaduživanjem. Aktuelna svetska kriza stavlja tačku na takvu politiku.

MMF je uočio dramatične probleme u finansijskom sistemu Srbije. To se ponajviše odnosi na eksplozivni, neodgovorni rast privatnog zaduživanja, kao i na činjenicu da se privreda i građani zadužuju u devizama, i da su zato izloženi ogromnom kursnom riziku. Sistem je bio održiv samo dok je kurs dinara počivao na prodaji državne imovine i na inozaduživanju. Svetska ekonomska kriza je pokazala ludost takvog modela. MMF možda želi da postupno reši problem neodrživog srpskog bankarskog modela, ali koncept rešenja koji se nazire previše liči na onaj koji je i doveo do kraha srpske ekonomije.

Država izdašno pomaže banke. Sav novac, koji je nepotrebno unet u zemlju i zato nije komercijalno plasiran, poslovne banke ne iznose iz Srbije, već ga plasiraju kod Narodne banke Srbije (NBS). Ovaj novac (trenutno 1,7 milijardi evra) van funkcije je i domaća ekonomija od njega nema koristi i ne dobija ništa. Za to „ništa”, banke dobijaju veliku i sigurnu kamatu i akumuliraju prihode i rezerve iz kojih pokrivaju svoje loše plasmane. Umesto da bude „proteran” iz zemlje, špekulativni kapital je nagrađen. NBS na teret svog bilansa vrši nevidljivu sanaciju banka.

NBS će, kao i do sada, pod izgovorom antiinflacione politike, referentnu kamatnu stopu držati na nivou koji zadovoljava banke i njihove kamatne apetite. I država pomaže isti proces pozajmljujući novac od domaćih poslovnih banaka kako bi finansirala bujajući budžetski deficit. Kamatna stopa koju država plaća je galantna, pa na tržištu novca ona konkuriše privredi i svojom tražnjom podiže kamatne stope. Umesto privredi, banke plasiraju novac državi i NBS. Dinar kredita koji je otišao državi, dinar je manje za privredu. Iz ugla banaka, to je sjajna politika. Uprkos opštem privrednom kolapsu, finansijski sektor je i u prošloj godini zabeležio veliki rast. To je jasan simptom finansijske patologije.

Banke u Srbije godinama naplaćaju najveće kamatne marže, a da pri tome plaćaju najniži efektivni porez na dobit u Evropi. Ilustracije radi, prema nedavnoj analizi Narodne banke Srbije (NBS), domaće marže su za 344 odsto više od onih u Mađarskoj i 55 odsto više od onih u Hrvatskoj. Prosečna kamatna marža u Srbiji iznosi 10,78, u Albaniji 7,03, Hrvatskoj 6,95, a u Mađarskoj 2,43 odsto. [\[3\]](#)

[\[3\].NBS;Sektor za kontrolu bankarskog sektora;2012.](#)

Kamatne stope u Srbiji su u proseku bar dvostruko veće od onih u Hrvatskoj ili Mađarskoj, na primer. Prema poslednjim raspoloživim podacima, prosečna kamatna stopa dostigla je nivo od spektakularnih 21 odsto godišnje. Prosečna kamatna stopa na kratkoročne kredite stanovništvu porasla je na besramnih 57 odsto.

Prema podacima Narodne banke Srbije banke u Srbiji su u prvom tromesečju ove godine, a zahvaljujući svom privilegovanom položaju, ostvarile ukupnu dobit od 9,4 milijarde dinara (oko 80 miliona evra) ,što čini 98,4% dobitka iskazanog u istom periodu prošle godine. Sa dobitkom su poslovale 23 banke, a ostvareni iznos dobitka pre oporezovanja iznosio je 11 milijardi dinara (oko 94 miliona evra).

S druge strane, nominalna stopa poreza na profit je 10 odsto i jedna je od najnižih u Evropi, ali banke u Srbiji ne plaćaju ni to. Efektivni porez, onaj koji zaista stigne do budžeta Srbije, znatno je niži od 10 odsto. Koristeći besmislene poreske pogodnosti mnoge banke, pogotovo one najveće, godinama nisu plaćale porez. Ilustracije radi, banke u Hrvatskoj plaćaju porez po stopi od 20 odsto. Slična je situacija i u ostalim zemljama u okruženju.

Kada je privreda potonula pod teretom dugova, vlada je priskočila u pomoć i na budžet prevalila deo privatnog kamatnog tereta. Začuđujuće je da država pri tome nije zahtevala sniženje kamatnih stopa. Naprotiv, ona budžetskim novcem pomaže da kamatne stope ostanu na visokom nivou. Ove mere će se vratiti Srbiji kao bumerang. Budžet je u deficitu, pa će svaki dinar ili evro koji država danas plati bankama za subvenciju kamata, podršku „puntu” i sl. građani i privreda sutra vraćati kroz rast poreza. Ako porezi ne budu rasli, budžetska izdvajanja za školstvo, zdravstvo, socijalna davanja, za investicije u infrastrukturu itd. dodatno će se smanjivati.

3.1. Analiza ekonomskog stanja u Srbiji-rezultati primene modela neoliberalizma

Svetska ekonomska kriza je još ne posustaje. Ona se sa finansijskog sektora prenosi na realnu ekonomiju i najteži period tek predstoji. Domaća kriza se ne može savladati bezbolnim ili malo bolnim merama. Kriza će trajati sve dok se njeni unutrašnji uzroci ne

otklone, a u ovom trenutku to je prezaduženost privrede. Tek kada se dugovi privrede svedu na razumnu meru, finansijski sistem se može konsolidovati. Taj proces podrazumeva da i banke kreditori, i preduzeća i njihovi vlasnici, kroz program restrukturiranja preuzmu teret gubitaka i očiste svoje nerealne bilanse. Nažalost, veliki broj preduzeća će otići u stečaj, ali takav epilog je neminovan i država tu ne može pomoći. Interes Srbije je da taj proces otpočne što pre. U finalnoj fazi tog procesa, država će morati da učestvuje i da pomogne sanaciju finansijskog sistema koji će biti žestoko uzdrman. Mere koje su do sada preduzete ne vode ka tome.

Ekonomski problemi Srbije su strukturni a ne konjunkturni, i neće nestati kada se svetska kriza okonča. Primenom terapije koju danas propisuje MMF, uz politiku visokih kamata i precenjenog dinara, ukupan spoljni dug Srbije (dug države i privatnog sektora) u naredne dve godine preći će nivo od 90 odsto bruto domaćeg proizvoda. Srbija će tako ući u stanje permanentne dužničke i ekonomske krize, a budućnost će biti još beznadnija od sadašnjosti. Srbija mora početi da rešava svoje strukturne probleme, a bankarski sistem je njen najduže skrivani problem.

Prema poslednjim raspoloživim podacima NBS, ukupan spoljni dug Srbije na kraju 2011.godine dostigao je 24,1 milijarda evra, što je za 338,9 miliona evra više nego u 2010.godini. Od ukupnog spoljnog duga javni (državni) dug iznosi 14,47 milijardi evra, što iznosi 45,1% BDP, a privatni dug (banke i preduzeća) 9,63 milijardi evra. Ako pogledamo kretanje javnog u duga u periodu 2008. – 2011.godine stanje je sledeće:

- Na kraju 2010.godine javni dug je iznosio 12,6 milijardi evra, ili 42,9% BDP;
- Na kraju 2009.godine javni dug je iznosio 9,85 milijardi evra, ili 34,8 BDP;
- Na kraju 2008.godine javni dug je iznosio 8,78 milijardi evra, ili 29,2% BDP; [\[4\]](#)

[\[4\].Ministarstvo finansija republike Srbije;2](#)

Evidentno je da se za poslednje četiri godine Srbija zadužila za dodatnih 5,69 milijardi evra, što iznosi povećanje javnog duga od neverovatnih 40%. U ovoj godini za otplatu

dugova i pokrivanje minusa u budžetu morati da se izdvoji 510 milijardi dinara ili oko 5,1 milijardu evra, što iznosi 14% bruto domaćeg proizvoda, pa je ovaj trošak za 3,5% veći od ukupnih troškova koji se u Srbiji izdvajaju za obrazovanje. Samo za glavnice javnog duga mora da se obezbedi 360 milijardi dinara, oko 3,6 milijardi evra. Za staru deviznu štednju neophodno je oko 35 milijardi dinara, dok preostale obaveze po osnovu glavnice javnog duga iznose oko 55 milijardi dinara. Tome treba dodati i 152 milijarde dinara za pokriće budžetskog deficita u 2012. godini. Deo naznačenih obaveza u iznosu od 50 do 60 milijardi dinara moguće je finansirati iz postojećih deviznih depozita države, dok ostatak obaveza u iznosu od 450 do 460 milijardi dinara ostaje nepokriveno, što znači da ćemo morati da se dodatno zadužujemo, pa se u narednih nekoliko godina možemo oprostiti od ulaganja u razvoj.

U Srbiji se kao izlaz iz ekonomske stagnacije predlažu razne poreske stimulacije i druge subvencije za nove investitore. To je uskladu sa jednom od dogmi neoliberalne ekonomije da snižavanje poreza i odustajanjem od progresivnog oporezivanja, te pružanjem poreskih povlastica bogatim investitorima motiviše privredu i građane da više rade, što podstiče rast ekonomije i dovodi do ubiranja veće mase poreza, te na kraju odgovara svim građanima (kroz bolje školstvo, zdravstvo, bezbednost i sl.). Međutim, ekonomska praksa pokazuje suprotno - ne dolazi do ubrzanja rasta ekonomije, te su poreski prihodi manji (pa umesto boljih imamo sve lošije državne službe), a što mnogo ne pogađa bogatu manjinu, nego ostali većinski deo građana, a Meksiko je najbolji primer pogubnosti takve ekonomske politike.

Sprovodeći nametnuti neoliberalni program ekonomskih reformi, ova zemlja je dovedena u stanje velike spoljne zaduženosti, a zatim je bila prisiljena da američkim kompanijama garantuje izuzetno povoljne uslove investiranja. Osnovni finansijski prilivi usmeravaju se u tzv. makiladore, odnosno lanac američkih preduzeća izgrađenih duž granice sa SAD. Ta preduzeća su eksteritorijalna, oslobođena su poreza u meksički budžet, radnici rade u teškim uslovima uz minimalne nadnice. Šteta koju Meksiko ima od makiladora procenjuje se na oko 15 milijardi dolara godišnje.

Slično se dešava i u Srbiji. U Prokuplju je otvorena fabrika za proizvodnju kablova za autoindustriju u okviru nemačke kompanije Leoni. Na toj lokaciji ranije je postojala fabrika azbestnih proizvoda koja je ovoj nemačkoj kompaniji prodana za 56 miliona dinara (oko 550.000 evra). Kompanija Leoni zaposlila je 350 radnika čija zarada iznosi 15.300

dinara(oko 150 evra) mesečno,što je manje od 50% prosečne zarade u Srbiji,a srpska vlada dodelila je kompaniji Leoni 6,5 miliona evra na ime podsticaja inostranim investitorima i po 5.000 evra po novootvorenom radnom mestu.Nije teško izračunati da od sredstava države Srbije (tačnije njenih poreskih obveznika),na ime podsticaja,kompanija Leoni ne samo da odmah dobija nazad novac koji je platila za fabriku,nego joj preostaje još novca kojim može da punih 10 godina isplaćuje zarade zaposlenima. [\[5\]](#)

Drugi primer,grad Niš je besplatno ustupio 2,5 hektara uređenog zemljišta italijanskoj firmi Dajtex za izgradnju fabrike cevi za ulje u automobilima,koja će koštati 12 miliona evra i zaposliti 400 radnika.Država će pokloniti Dajtexu daljih 4 miliona evra (naravno o trošku poreskih obveznika) investirajući po 10.000 evra za svakog zaposlenog,bez ikakvog učešća u kapitalu te firme.Povrh toga,Nacionalna služba zapošljavanja finansiraće obuku radnika o trošku države.Ali se tu ne završava državno poklanjanje.Prema našem Zakonu o porezu na dobit pravnih lica,ulažući više od 800 miliona dinara,Dajtex će biti oslobođen poreza na dobit čitavih 10 godina poslovanja.Kako fabrika planira da u tom periodu godišnje prodaje proizvoda u vrednosti od 35 miliona evra,ostvariće prihod od 350 miliona evra,na koji neće platiti ni dinara poreza na dobit u Srbiji.Kolike će biti zarade zaposlenima,koliko plaćeni porezi i doprinosi odlučiće strani ulagač.Međutim,odgovor leži u rečima investitora koji su priznali da „do sada nigde u svetu nisu imali ovakvu saradnju“.

[\[6\]](#)

Ovakav ekonomski koncept je imao poguban uzicaj na ekonomsku aktivnost u Srbiji.Po podacima Republičkog zavoda za statistiku,industrijska proizvodnja je u 2011.godine u odnosu na 2010.godinu pala za 18,7%.Od oko tridesetak industrijskih grana,rast od 47% je

[\[5\].Ministarstvo za ekonomiju Republike Srbije;2012.](#)

[\[6\].Ministarstvo za ekonomiju Republike Srbije;2012.](#)

zabeleženo samo u oblasti vađenja ruda,dok je negativan rekord oboren u sektoru proizvodnje radio,tv i komunikacione opreme(pad za 81,6%).Veliki pad proizvodnje(od oko 60%) zadesio je proizvođače motornih vozila i prikolica,tekstilne industrije(pad od 25,5%),nameštaja(pad od 20) i td,tako da je danas nivo proizvodnje na onaj iz 2000.godine.Uprkos padu broja zaposlenih za 8,6%,došlo je i do pada produktivnosti od 11,1%.Ako se pogleda period u poslednjih 8 godina vidi se da je kumulativan rast

proizvodnje iznosio 14% dok je trgovina zabeležila rast od 120%,što dokazuje da se proizvodnjom u Srbiji niko ozbiljno ne bavi,i da je ona je potpuno zanemarena.

Što se tiče podataka za ovu godinu,period januar-jun 2012.godine,u odnosu na isti period 2011.godine,ostvaren je pad industrijske proizvodnje od 4,2%.Pad je prisutan u svim

	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

sektorima : energetici 12,3%,rudarstvu 4,4% i prerađivačkoj industriji od 1,8%.Obim industrijske proizvodnje beleži pad u 15 oblasti,čije učešće u strukturi industrijske proizvodnje iznosi 60%,a rast kod 14 oblasti,čije učešće iznosi 40%.

Ako se tome doda i nerazuman podsticaj neodgovornom ignorisanju deficita platnog bilansa i zaduženosti.,neracionalno korišćenje kredita,situacija je još dramatičnija.Krediti koje je Srbija uzela nisu racionalno korišćeni .Teško je objasniti kuda su otišle desetine milijardi dolara uzetih kredita kao i prihodi od prodaje državne imovine .Po raspoloživim podacima Narodne banke Srbije,Srbija je od početka 2001.godine pa do kraja 2011.godine po raznim osnovama dobila više od 50 milijardi evra.

Od prodaje preduzeća,banaka,mobilne telefonije i druge imovine ostvareno je i takozvanih portfolio investicija ostvaren je devizni priliv od oko 13,65 milijardi evra i 1,8 milijardi evra donacija.Na ime doznaka iz inostranstva slilo se bezmalo 20 milijardi evra,a po osnovu zduženja pristiglo je 17,5 milijardi kredita(za toliko su ukupna korišćenja stranih zajmova bila veća od ukupnih otplata glavnice).

Toliki novac je potrošen, a da ta potrošnje nije dovela do adekvatnog rasta BDP.Ne samo da prosečna stopa rasta BDB od 5,5%(u ovom periodu)nije ni približno primerena tolikom novcu,nego je došlo do pada konkurentnosti privrede u celini(Srbija se po oceni Svetskog ekonomskog foruma nalazi na 91.mesto na rang listi zemalja po konkutentnosti privredeni novi pad za četiri mesta).Čnjenica da ubrzano raste deficit u razmeni roba i usluga sa inostranstvom i da se smanjuje broj zaposlenih,očito ukazuje da je privreda u celini sve manje sposobna da uspešno reševa ova dva najveća problema.

*Izvor:*Ministarstvo finansija Republike Srbije(2012.);

Tabela 1. Svi relevantni podaci nalaze su u prezentiranoj tabeli.

Ekonomski rast (%)	5,3	4,3	2,5	9,3	5,4	3,6	5,4	3,8	-3,5	1	2
Robna razmena (mlrd.evra)	-2,80	-3,75	-4,24	-5,79	-4,83	-5,36	-7,52	-9,05	-5,54	-5,23	-3,65
Deficit platnog bilansa(mlrd.evra)	-0,37	-1,19	-1,77	-3,00	-2,05	-2,54	-5,22	-7,21	-2,28	-2,28	-1,69
Realni rast plata(%)	16,5	29,9	13,6	10,1	6,4	11,4	19,5	3,9	0,2	0,7	-1,3
Realni rast penzija (%)	17,9	16,8	9,7	5,9	4,2	2,9	4,7	14,2	3,3	-5,9	-5,8
Strane investicije (mlrd.evra)	0,18	0,50	1,19	0,77	1,25	3,23	1,82	1,82	1,37	0,86	0,99
Devizne rezerve (mlrd.evra)	1,33	2,21	2,85	3,13	4,95	9,04	9,66	8,19	10,60	10,00	10,42

Međutim, država Srbija danas ima malo prostora da utiče na trajanje i dinamiku krize u kojoj se našla. Za to je uglavnom kasno. Spas je u novom aranžmanu sa MMF. Srbiji je neophodna pomoć MMF-a. Srbija nije štedela ni investirala kada je novac obilato pricao, pa će morati da štedi sada, kada novca nema. Smisao aranžmana sa MMF-om i politika koja se predlaže samo je pokušaj kontrolisanog prizemljenja srpske ekonomije. Novi aranžman treba da pomogne da se izbegne kaos i finansijski kolaps. Aranžman, naravno, nije razvojni – aranžmani sa MMF-om to nikada nisu. Ključni test uspešnosti aranžmana neće biti u sferi ekonomske politike, već u sferi njegove socijalne snošljivosti. Na tom terenu, pred novom Vladom Srbije je težak zadatak i treba ga započeti saopštavanjem istine o periodu koji predstoji.

Zaključna razmatranja

Razvojni model dobrog dela istočne Evrope, Srbije pogotovo, bazira se na ekspanziji potrošnje i veštačkom rastu standarda koji se finansira velikim prilivom kreditnog kapitala. Taj model najčešće zanemaruje domaću industriju. Rast se ostvaruje, ili simulira, preko finansijskog i trgovinskog sektora, i kroz opasan rast cena nekretnina. Problem nezaposlenosti je delimično skriven visokom emigracijom. Nova zaduživanja kod MMF-a ili nekog drugog, neće rešiti problem. Posledice se privremeno saniraju, ali se uzroci ne leče, i strukturni problemi ostaju isti. Na kraju tog puta i država i građani će biti još zaduženiji, platni bilans u još gorem stanju, a privreda će i dalje biti inferiorna u odnosu na svoje konkurente.

Srbija nije uspela da nađe model razvoja koji bi zaposlio ljude i povećao broj onih koji pune budžetsku kasu. Pri tome, Srbija se prezadužila, prodala je i prodaje sve što ima.

Ogromna sredstva koja su ušla u Srbiju nisu ostavila razvojnog traga. Najveći deo novca je uglavnom proćerdan, a građanima, privredi i državi ostali su samo dugovi.

Liberalizacijom kapitalnih tokova Srbija je izgubila kontrolu nad monetarnim sistemom, predala ga u ruke poslovnim bankama i učinila ga hronično i beznadežno nestabilnim. Privid stabilnosti je veštački održavan prodajom državne imovine i kontinuiranim inozaduživanjem. Aktuelna svetska kriza stavlja tačku na takvu politiku. Srbija se neobjašnjivo lako odlučila da ugasi domaće banke i da bankarski sistem prepusti strancima. To nije bilo dovoljno, pa je i odličan (državni) platni promet, kao i prihod od njega, galantno prenesen na banke. Bankama je zatim omogućeno da gotovo sve kreditne operacije obavljaju (efektivno) u stranoj valuti. Time je obesmišljeno postojanja dinara, a svi valutni i kamatni rizici prevaljeni su isključivo na privredu i građane.

Bespuće srpske ekonomske politike ne počinje budžetom – ono se tu završava. Sve što se na ekonomskoj sceni dešava, poraz je bezidejne razvojne politike, pogrešne monetarne politike i života od danas do sutra, od izbora do izbora, od jednog propagandnog slogana do drugog. Najveći deo kapitala po osnovu zaduživanja i prodaje državne imovine preliven je u potrošnju. Država mora stegnuti kaiš, ali to nije dovoljno, verovatno ni najvažnije.

Problemi srpske ekonomije nisu generisani samo u sferi budžetske potrošnje i nisu vezani samo za pregrejanu tražnju. Srpsku privredu, već ojađenu ratom i sankcijama, dotukla je neodgovorna liberalizacija spoljne trgovine, nekontrolisani priliv nepotrebnog kapitala i korišćenje dinara kao monetarnog sidra, prepuštanje finansijskog sistema strancima, netransparentna i neuspešna privatizacija i mnogo toga drugog što je primenjeno iz preporuka Vašingtonskog kocezusa.

Prema tome jasno je da je ekonomska politika koja se u Srbiji vodi skoro punu deceniju ,bazirana na neoliberalizmu, doživela potpuni fijasko .Međutim, zabrinjavajući je činjenica da baklja neoliberalizma u Srbiji još ponosno gori kao da se ništa nije dogodilo, kao da svet nije došao na ivicu finansijske katastrofe povodeći se za metafizičkim konstruktima (kako bi to Kejns rekao).

Literatura:

Davidson, Paul (2009), *The Keynes Solution: The Path to Global Economic Prosperity* Palgrave Macmillan

- Grey, John (2002), *False Dawn: The Delusions of Global Capitalism*, Granta Books
- Friedman, Milton (2002), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press
- Friedman, Milton (1971), *A Monetary History of the United States, 1867–1960*, Princeton University Press
- Friedman, Milton (1990), *Free to Choose: A Personal Statement*, Thomson Learning
- Kejnz, DŽon Majnard (1987) „Ekonomski eseji“, Matica srpska, Evropski centar za mir, CECOS
- Krugman, Paul, „Who was Milton Friedman“ The New York Review of Books, 15 februar 2007.
- Reinhart, C. & Rogoff, K. (2009), „This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly“ Princeton University Press
- Skidelsky, Robert (2009), *Keynes: The Return of the Master*, Allen Lane.

Zoran Rakićević *

Jasmina Omerbegović-Bijelović *

* Fakultet organizacionih nauka , Jove Ilića 154, 11000 Beograd , Telefon: ++ 381 3950 859;
E-mail: rakicevic.zoran@fon.bg.ac.rs

* Fakultet organizacionih nauka , Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Telefon: ++ 381 3950 830;
E-mail: omeja@fon.bg.ac.rs

PLANIRANJE ADEKVATNE PODRŠKE MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Sažetak

Ovaj rad se bavi istraživanjem jednog pristupa u planiranju adekvatne podrške Malim i Srednjim Preduzećima (MSP), sa aspekta određivanja karakteristika podrške. Malim i srednjim preduzećima je poslednjih nekoliko decenija dat izuzetan značaj i zajedno sa konceptom preduzetništva su označeni kao pokretači razvoja svetske privrede, najveći potencijal samozapošljavanja i generator novih radnih mesta. Mala preduzeća, tokom njihovog osnivanja (kroz proces preduzetništva) i razvijanja, nailaze na brojne prepreke i probleme za čije rešavanje nemaju resursni potencijal. U cilju rešavanja problema MSP i podsticaja razvoja budućeg preduzetništva (kroz osnivanje novih poslovnih poduhvata), po različitim zemljama sveta osnovan je veliki broj institucija i organizacija za podršku sektoru MSP. Takva podrška, koja bi trebala biti adekvatna tj. prilagođena problemima i potrebama MSP, upućuje se i pruža radi zadovoljavanja potreba MSP (kroz rešavanja tih problema) i povećanja uspešnosti poslovanja MSP. Planiranjem podrške kao početnom fazom upravljanja procesom podrške, pokušava se postići efektivnost i efikasnost kasnije pružene podrške MSP. U tu svrhu autori rada predstavljaju koncept planiranja podrške MSP koji je opravdan sa rezultatima istraživanja koji se odnose na potvrđenu hipotezu: "Uspešnost podrške zavisi od usaglašenosti podrške sa problemima i potrebama MSP". Preciznije: Ako se u planiranju podrške, koju okruženje pruža sektoru MSP, postigne veća usaglasnosti podrške sa traženom podrškom koju očekuju vlasnici/menadžment MSP, ostvaruju se bolji efekti te podrške (i ostvaruje se bolje poslovanje MSP). Značaj ovog rada se ogleda u koristi koju može pružiti: Malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima - radi boljeg koncipiranja njihovih potreba za podrškom; Državi i njenim institucijama - radi boljeg sagledavanja problema i potreba sektora MSP za podrškom (u svrhu planiranja strategije za pomoć MSP i njihove realizacije); Institucijama i organizacijama koje se bave pružanjem podrške MSP (npr. agencijama za razvoj MSP) - radi boljeg planiranja adekvatnijih oblika podrške i realizacije aktivnosti podrške.

Keywords: *Mala i Srednja Preduzeća (MSP), Problemi MSP, Podrška MSP, Karakteristike podrške MSP, Planiranje podrške MSP.*

JEL klasifikacija: L26, L53, O21.

Abstract

This paper explores one approach to the planning of appropriate support for Small and Medium Enterprises (SMEs), from the aspect of support characteristics determination. In the last few decades great importance is given to Small and medium enterprises that are (together with the concept of entrepreneurship) identified as drivers of world economy development, the greatest potential for self-employment and generator of new working places. During the establishment (through the process of entrepreneurship) and their development, small businesses are encountering on many obstacles and problems for whose solution they don't have the appropriate resource potential. In order to solve the problems of SMEs and to encourage future entrepreneurship development (through establishing new business ventures), a numerous institutions and organizations for SMEs support were established in many different countries. That support, which should be appropriate, i.e. adapted to SMEs' problems and needs, are provided to meet the needs of SMEs (through solving these problems) and to increase their business performance. SMEs support planning, as the initial phase of the support management process, is trying to achieve efficiency and effectiveness of later support provided to SMEs. For that purpose, the authors present the concept of SMEs support planning, which is justified by the results of survey related to the confirmed hypothesis: "The success of SME support depends on support compatibility with the problems and needs of SMEs". More precisely: If the planning of support, that environment provides to the SME sector, achieve higher compatibility with the support expected by the owners/management of SMEs, better results of that support are achieved (and also higher SMEs' business performance). The importance of this paper can be seen in the benefits that can be provided to: The Small and Medium enterprises - for better planning of their support needs and learning about the available forms of support that can be provided from their environment; The country and its institutions – for better understanding of the problems and needs of SMEs support (in order to define more appropriate forms of support); The institutions and organizations that

provide SMEs support (SME development agencies) – for better planning of their activities.

Keywords: *Small and Medium Enterprises (SMEs), Problems of SMEs, Support for SMEs, Characteristics of SMEs support, SMEs support planning.*

JEL classification: L26, L53, O21

1.UVOD

Prilikom definisanja odgovarajuće podrške za Mala i Srednja Preduzeća (MSP), treba krenuti od prepoznavanja aktera koji učestvuju u sistemu podrške. Oni se mogu podeliti prema tome da li se nalaze na strani tražnje za podrškom (MSP i preduzetnici) ili na strani ponude podrške (država, njene i međunarodne institucije i druge organizacije koje pružanju podršku). Akteri na strani tražnje za podrškom, MSP, imaju potrebe i formiraju svoja očekivanja (redje: zahteve) za podrškom (najčešće preko svojih menadžera/vlasnika MSP, mada bi ekspertska pomoć bila pouzdanija). Tokom formiranja zahteva MSP, može doći do problema zbog: nekompetentnosti menadžera i vlasnika MSP (za prepoznavanjem problema i potreba MSP) i neinformisanosti o raspoloživim oblicima podrške zbog nedovoljne povezanosti sa akterima koji pružaju podršku. Praksa pokazuje da akteri na strani ponude podrške pokušavaju da, svojom podrškom, pomognu MSP. Problem se javlja zbog toga što te organizacije dizajniraju podršku MSP, uglavnom, nezavisno od stvarnih potreba sektora MSP (već prema sopstvenoj kompetentnosti/interesu), te tako isporučuju podršku koja nije adekvatna tj. (dovoljno) prilagođena potrebama/zahtevima MSP i koja nema adekvatan rezultat na uspešnost MSP ka otklanjanju njihovih problema.

U sistemu ponude podrške uglavnom dominiraju finansijski resursi podrške, namenjeni finasijskim problemima MSP. Međutim, problemi sa finansijama su ponekad samo manifestacija drugih mnogo značajnijih problema MSP iz oblasti neuređenosti njihovog procesa upravljanja. U retkim slučajevima se istražuju konkretni problemi MSP, pa se prema njima koncipira podrška sa zadatkom njihovog rešavanja.

U tom smislu kroz koncept planiranja adekvatne podrške, predložen u ovom radu, treba delovati na postizanje "usaglašenosti" među akterima podrške tako da ponuda za podrškom MSP odgovara tražnji za podrškom (tačnije problemima i potrebama konkretnih MSP i preduzetnika). Pored koncepta planiranja podrške, autori definišu i skup karakteristika podrške koji mogu doprineti boljem planiranju podrške sa daljim ciljem poboljšavanja uspešnosti MSP.

Ključni koncepti ovog rada dobijeni su teorijskim istraživanjem kroz pregled naučne građe iz oblasti Preduzetništvo i Upravljanje MSP i brojnih informacija raspoloživih na internet sajtovima organizacija za podršku sektoru MSP. Rad se takođe

poziva i na deo podataka Istraživanja³² u čijoj naknadnoj obradi su učestvovali autori ovog rada.

Rad je predstavljen kroz nekoliko poglavlja (delova) u kojima će biti reči o: Malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu, njihovim karakteristikama, okruženju, potrebama i problemima; Podršci sektoru MSP u Srbiji, njenom značaju; Karakteristikama podrške - gde će biti predstavljeni rezultati istraživanja i dokazana hipoteza o uspešnosti podrške u zavisnosti od usaglašenosti podrške sa problemima i potrebama MSP; Konceptu planiranja podrške, koji može da doprinese većoj usaglašenosti pružene podrške sa traženom, što rezultuje povećanjem uspešnosti pružanja podrške.

I) MSP I PREDUZETNIŠTVO

Mala i srednja preduzeća (MSP) je često korišćena sintagma da se jednom rečju nazove poseban tip preduzeća, kojima je u poslednjih nekoliko decenija 20tog veka, dat izuzetan značaj. MSP su prepoznata kao pokretač razvoja nacionalnih privreda, kao najveći potencijal (samo)zapošljavanja i generator novih radnih mesta, kao preduzeća koja imaju veliki uticaj u nacionalnom, regionalnom i lokalnom razvoju sredina u kojima se nalaze (kao "alat" da se spreči iseljavanje ljudi iz pojedinih, pasivnih geografskih oblasti) i koja sve više dobijaju karakter internacionalnih preduzeća (jer posluju i na globalnom tržištu). MSP predstavljaju ključni izvor rasta nacionalnih ekonomija (Spicer & Sadler-Smith, 2006, str. 134).

Zbog neusaglašenosti kriterijuma o veličini, među različitim državama i između različitih sektora, tj. industrijskih grana, mala i srednja preduzeća je lakše opisati nego definisati (Beaver, 2002, str. 2). Evropska komisija je, u dokumentu (*The New SME definition, 2005, str.5*)³³, propisala kriterijume i njihove veličine za definisanje i razvrstavanje malih i srednjih preduzeća, na osnovu finansijskih i ne finansijskih kriterijum predstavljenih u Tabeli 1.

Tabela 1. Razgraničenja mikro, malih i srednjih preduzeća u EU

Kategorija	Broj	Godišnji promet	Ukupni godišnji kapital
------------	------	-----------------	-------------------------

³² Pod Istraživanjem će, u daljem tekstu, biti reči o "Istraživanju o stanjima, potrebama i problemima MSP i preduzetnika", organizovanom od strane Regionalnog centra za razvoj MSP i preduzetnika – Beograd, obavljenom u periodu 2010-2011, na uzorku od 310 MSP Srbije (iz gradova: Beograd, Kragujevac, Vranje, Jagodina, Aranđelovac i Sombor).

³³ Poslednju promenu definicije pojma MSP Evropska komisija je usvojila 01.01.2005. kao novu klasifikaciju MSP na mikro, mala i srednja preduzeća, dokument: *The New SME definition – User Guide and Model Definition*, p. 5, <http://bookshop.europa.eu/en/the-new-sme-definition-pbNB6004773/>

preduzeća	zaposlenih		(po Bilansu stanja)
Srednje	do 250	do 50 miliona €	do 43 miliona €
Malo	do 50	do 10 miliona €	do 10 miliona €
Mikro	do 10	do 2 miliona €	do 2 miliona €

Kada se govori o MSP, ne može se zaobići koncept preduzetništva - koji se, prema Omerbegović-Bijelović (2010: 234) može definisati kao "društvena funkcija kreiranja i stvaranja novih vrednosti putem kreativnog kombinovanja poslovnih resursa", ili kao "prihvatanje rizika za pokretanje i vođenje biznisa" (Nickels et al. 2010: 146), što je neraskidivo vezano za pojam MSP - i u nastanku (zasnovanom na preduzetničkoj ideji) i u opstanku - zasnovanom na inovacijama upravljanja MSPom kao preduzetničkim poduhvatom.

a. Karakteristike MSP

MSP, kao najbrojnija kategorija preduzeća (99,8 [%] u ukupnom broju preduzeća u EU i u Srbiji), i pored različitosti i specifičnosti, imaju i brojne zajedničke karakteristike. Skreće se pažnja na samo jednu, ovde relevantnu, karakteristiku: oskudnost resursa MSP. Ta karakteristika, koja za MSP, predstavlja veliko ograničenje, odražava se i na ostale karakteristike MSP: a) Vlasništvo i menadžment su, najčešće, objedinjeni; b) MSP ima male kapacitete; c) Tržišna specijalizovanost (tržišne niše) ili povezanost sa velikim preduzećem; d) Skromna zastupljenost standarda i dr.

Prema Barney (1991, str.106) raspoloživost resursa je neophodan uslov da preduzeće dostigne svoj strateški cilj i razvije konkurentsku prednost. On primećuje i da održive konkurentne prednosti nekog preduzeća dolaze od resursa koje to preduzeće poseduje i njihove pogodnosti/sposobnosti da budu korisni, teški za imitiranje i nezamenljivi. S obzirom na veoma ograničen resursni potencijal MSP, nije teško saznati da je MSP neophodna dodatna pomoć.

Na osnovu karakteristika MSP (pre svega - na osnovu skromnih resursnih kapaciteta) i problema sa kojima se suočavaju, može se zaključiti da je sektoru MSP potrebna pomoć i podrška. Okruženje MSP je nezaobilazno - kao potencijalni izvor pomoći/podrške.

b. Okruženje MSP

Bitan faktor uticaja na MSP, a posebno važno sa aspekta podrške koja se u ovom radu istražuje, je i njeno okruženje. Poslovno okruženje je poslovni potencijal (resurs) malog i srednjeg preduzeća (Lazić-Rašović & Omerbegović-Bijelović, 2006, str. 5), a prema Porter-u (1990: 73) "koren konkurentnosti preduzeća upravo je u prirodi okruženja u kome ona deluju". Aktore poslovnog okruženja nekog MSP čine njegovi *stakeholder*-i: kupci, dobavljači, konkurenti, investitori i banke, obrazovne i naučno-istraživačke institucije, država i njene institucije, lokalna zajednica, ekološki orijentisane i druge slične organizacije, mediji, organizacije i agencije koje pružaju podršku sektoru MSP (Omerbegović-Bijelović, 2006, str. 5). Od svih *stakeholder*-a iz okruženja, mala i srednja preduzeća mogu imati velike koristi i dobijati podršku i pomoć (bila ona u novcu ili u drugim - materijalnim resursima, u znanju, informacijama i dr.). Po pravilu, svaki *stakeholder* ima interes da prati (uglavnom i da pomaže i podržava) opstanak/razvoj konkretnog MSP.

Pored okruženja na koje MSP može uticati, neophodno je napomenuti da je poslovanje MSP i pod velikim uticajem svetskih trendova: globalizacija (transnacionalna preduzeća raspolažu savremenom tehnologijom, znanjem i kapitalom i dominiraju današnjim svetskim tržištem proizvoda/usluga) i *Svetska Ekonomska Kriza* (od 2008 pa do ?), na koje mala i srednja ne mogu uticati (već moraju, prema okolnostima, njima da se prilagode).

c. MSP u Srbiji i EU

Sektor malih i srednjih preduzeća u Srbiji i ako nedovoljno razvijen, ali sa tendencijom unapređenja svog položaja u budućnosti, po statističkim pokazateljima ne zaostaje za prosekom Evropske unije.

Neki interesantni podaci Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije i Evropske komisije, predstavljeni su Tabelom 2.

Tabela 2. MSP u Srbiji i EU³⁴

Pokazatelj	Srbija	EU-27
Udeo u svim preduzećima	99.8%	99.8%
Udeo u zaposlenosti	66.4%	66.9%
Udeo u ostvarenoj bruto dodatoj vrednosti ³⁵	55.9%	58.4%
Udeo u BDP	33%	58%*
Udeo mikro preduzeća (do deset zaposlenih) u segment MSP	96.3%	92,1%
Udeo malih preduzeća u segmentu MSP	3%	6.6%
Udeo srednjih preduzeća u segment MSP	0.7%	1.1%

Imajući u vidu da su, u praksi, najčešće prisutna mikro-preduzeća (preduzeća do deset zaposlenih), koja se, po pravilu nalaze u početnim fazama životnog ciklusa (u početku svog rasta i razvoja) i još uvek nisu dovoljno snažna da se odupru brojnim problemima, podrška koja se njima upućuje dobija još više na značaju. Jos neki interesantni podaci koji se vezuju za segmet MSP u Srbiji, a prema gore opisanim izvorima podataka, su: Sektor MSP ostvaruje 65,3 [%] prometa učestvuje u uvozu sa 52,3 [%] a u izvozu sa 44,5 [%]. Prema izloženim podacima vidi se da je segment MSP veoma značajan privredni potencijal Republike Srbije.

d. Problemi MSP

Oskudnos resursa MSP može dovesti do brojnih problema u njihovom poslovanju. Problemi MSP se najčešće manifestuju preko neuspeha MSP. Neuspešnosti MSP, se definiše kao posledica neostvarivanja željenog (ekonomskog) uspeha. Neki og razloga neuspešnosti u literaturi (Hodgetts & Kuratko, 2001; David Irwin, 1998) su označena kao nedostatak znanja i veština vlasnika:

- *Neujednačeno poslovno iskustvo* - vlasnici nemaju zaokruženo poznavanje svih poslovnih aktivnosti - iz oblasti finansija, nabavke, prodaje i proizvodnje. Ukoliko je neznanje prisutno u jednoj ili više aktivnosti, preduzeće propada.
- *Nekompetencije vlasnika i manjak menadžerskog iskustva* - jedan od glavnih razloga za visoku stopu neuspeha malih i tek osnovanih biznisa je nedostatak iskustva vlasnika u upravljanju svim aspektima svog biznisa istovremeno. Vlasnici

³⁴ **Podaci za Srbiju:** *Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu u 2010*, str. 6. i str. 13-14. Slični podaci su pronađeni i u Stefanović, 2011 str. 4.

Podaci za EU-27: *Key figures on European business with a special feature on SMEs*, str. 11. i Wymenga, P., Spanikova, V., Derbyshire J. and Barker, A., *Are EU SMEs recovering from the crisis?*, *Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011*, str. 8.

³⁵ **Bruto dodata vrednost** (*gross value added*) je razlika između vrednosti finalnih proizvoda u baznim cenama (vrednost proizvedenih roba i usluga koje su nastale kao rezultat procesa proizvodnje) i međufazne potrošnje u kupovnim cenama (vrednost svih roba i usluga koje su, u određenom obračunskom periodu, utrošene u procesu proizvodnje).

*Ovaj podatak je dobijen iz drugog izvora mimo ostalih podataka predstavljenih u Tabeli 2. Izvor je: http://www.ecgi.org/presidency/documents/madrid2010/11_Ms_Agnes_Thibault.pdf

malih bisnisa su često specijalisti za proizvode ili usluge koje njihove firme nude ili su odlični u prodaji takvih proizvoda ili usluga. Ipak često im nedostaje menadžersko znanje i veštine u definisanju strategije, poslovnom planiranju, upravljanju ljudima i njihovoj obuci. Vlasnici upravljaju svojim biznisom na dnevnoj osnovi dan za danom, a dugoročno planiranje je zanemareno (David Irwin 1998, p. 161).

- *Nedostatak poznavanja biznisa* u koji su ušli i investirali - problem se javlja i u segmentu marketinga, što je posledica neispitivanja tržišta na adekvatan način.
- *Finansije* - Vlasnici MSP imaju najčešće poteškoća sa finansijama. U poslovanje svojih preduzeća ulažu ličnu ušteđevinu, novčana sredstva pozajmljena od familije kao i ličnu imovinu. (David Irwin 1998, str. 162).³⁶ Ali i vrlo skupe bankarske pozajmice
- *Edukacija* - Mala preduzeća najčešće ne organizuju treninge za svoje zaposlene iz više razloga: (a) menadžeri i ključno osoblje nemaju slobodno vreme; b) treninzi su nepotrebno skupi a mnogi menadžeri MSP veruju da njihovi zaposleni poseduju adekvatna znanja i veštine za posao koji obavljaju; c) smatraju da zaposleni mogu koristiti treninge i obuke kao put ka drugom poslu. (David Irwin 1998, str. 164).

U prilog tvrdnji da je sektoru MSP potrebna pomoć i da je očekuje od okruženja, navode se podaci iz Istraživanja - kojim je utvrđeno da svaki MSP iz uzorka ima barem jedan problem sa kojim se susreće u svom poslovanju. Prosečan broj problema po MSP je iznosio 3,87 [problema/MSP]. Neki od najčešće isticanih problema u Istraživanju su:

- *Nedostatak finansijskih sredstava*: 86,4 [%] anketiranih preduzeća se izjasnilo da ima ovu vrstu problema. Međutim, finansije nisu uvek jedini i najvažniji problem MSP, što pokazuju i ostali problemi opisani dalje - u rezultatima Istraživanja;
- *Izvoz*: Na pitanje "Da li preduzeće izvozi svoje proizvode ili usluge?", dobijen je odgovor da 14 [%] MSP izvozi svoje proizvode/usluge, a 86 [%] MSP ne izvozi. Dalje, ako se u razmatranje uključi i podatak (dobijen isto tako u Istraživanju) da

³⁶ Oslanjanje na sopstvene resurse - kada su u pitanju izvori finansiranja poslovanja, tipična je pojava i kod srpskih preduzetnika. To, nažalost, više ukazuje na nepostojanje adekvatnih spoljnih izvora finansiranja, nego na veliki finansijski potencijal preduzetnika. Prilikom investiranja, kredite i druge vidove spoljnih izvora finansiranja koristi svega trećina anketiranih (34%). Mogući izvori početnog finansiranja koji su dostupni preduzetnicima su: a) **Samofinansiranje** - Veliki broj novih biznisa se pokreće sopstvenim sredstvima, koja su nastala kao rezultat lične štednje ili različitih oblika ličnog kapitala; b) **Porodica i prijatelji** - Porodica i prijatelji predstavljaju veoma popularne izvore početnog kapitala, jer nisu zainteresovani za ostvarenje brzih profita, kao što je slučaj sa profesionalnim investitorima; v) **Poslovni anđeli** - Individualni investitori koji koriste sopstveno bogatstvo kako bi finansirali nove poslovne poduhvate. Oni predstavljaju odličan izvor finansiranja i najbolju opciju za preduzetnike, kada samofinansiranje i finansiranje od strane porodice i prijatelja nije moguće; g) **Kreditni komercijalnih banaka**; d) **Finansijska podrška državnih organa** (bespovratni programi pomoći koji se realizuju u saradnji sa davaocem sredstava i pod tačno propisanim uslovima).

69,7 [%] preduzeća smatra da ima proizvod ili uslugu koji bi mogao/mogla da izveze, može se konstatovati da je preduzećima potrebna pomoć kako bi iskoristili svoje (izvozne) potencijale;

- **Posedovanje sertifikata o ISO standardima:** 7,3 [%] MSP poseduje sertifikate za određene standarde, 40,5 [%] planira njihovo uvođenje, a 52,2 [%] ih ne poseduje i ne planira njihovo uvođenje. Ovaj podatak veoma zabrinjava, jer veliki deo preduzeća uopšte nije upoznat sa značajem posedovanja standarda za poslovanje preduzeća, pa ni ne namerava da ih uvodi;
- **Nezadovoljena potreba za poslovnim povezivanjem sa partnerima iz inostranstva:** 85 [%] anketiranih preduzeća ima potrebu za uspostavljanjem nekog vida poslovnih odnosa sa partnerima iz inostranstva. Dakle, mala i srednja preduzeća žele da postanu deo jedne šire zajednice (koja prelazi okvire nacionalnog poslovanja);
- **Zakonska regulativa:** 34,3 [%] anketiranih MSP tvrdi da ima problema sa zakonskom regulativom, pa bi pomoć institucija Vlade (revidiranje nekih zakona) MSPovima dosta značila (u prevazilaženju njihovih problema). Nije na odmet pomenuti da je najgore (po državu, privredu i širu društvenu zajednicu) što može da uradi neko preuzeće - koje je nezadovoljno zakonskom regulativom - da pređe u "sivu zonu" poslovanja. Kršenje zakona ne mora biti samo u domenu neplaćanja poreza, već i, na primer, u domenu nepridržavanja ekoloških normi i zakona;
- **Nedostatak informacija o situaciji i trendovima na domaćem tržištu:** 29 [%] anketiranih MSP smatra da im nedostaju informacije sa domaćeg tržišta; a 25,6 [%] anketiranih MSP smatra da im nedostaju informacije sa inostranog tržišta. Imajući u vidu važnost marketinga i činjenicu da na informacijama sa tržišta počiva ceo poslovni proces, može se reći da su takva preduzeća u ozbiljnom problemu, ali i da takav problem nije nerešiv: neophodno je pomoći takvim preduzećima da dođu do neophodnih informacija. Pomoć sektoru MSP u otklanjanju nedostatka nedovoljno istraženog inostranog tržišta bi doprinela i rešavanju pitanja izvoza proizvoda i usluga MSP;
- **Nedovoljno obučeni kadrovi:** 12,5 [%] anketiranih MSP smatra svoje kadrove nedovoljno obučanim. Za ovu pojavu ne treba uvek kriviti same kadrove, jer i MSP snose svoj deo odgovornosti (mada: mala preduzeća nemaju dovoljno potencijala za širenje znanja i iskustva među svojim zaposlenim, npr. putem treninga i obuka),

a pomoć treba potražiti van preduzeća i obratiti se specijalizovanim organizacijama za pružanje obrazovnih usluga.

J) PODRŠKA MSP

Pod podrškom MSP podrazumeva se svaki oblik finansijske ili nefinansijske pomoći malom i srednjem preduzeću koja mu se pruža iz njegovog okruženja (od strane drugog pojedinca, preduzeća, institucije ili države ili nekog supra-sistema). Za jedno MSP izvori raznih oblika podrške mogu biti: učesnici u lancu snabdevanja (kupci, dobavljači), banke, agencije (knjigovođe, pravni zastupnici, konsultanti), poslovna udruženja, vladine organizacije, mediji, porodica, prijatelji i dr. Bennett and Robson (1999, str. 161) objašnjavaju kako kupci i dobavljači mogu biti dobar izvor informacija i pomoći: a) Kupci jednog preduzeća mogu pružati dobar tržišni signal o uspešnosti proizvoda; b) Dobavljači su izvori informacija za nove tehnologije, mogućnosti i šanse za inoviranje i smanjenje troškova.

Korišćenje eksterne podrške snažno je povezano sa uspešnim rastom biznisa (Bennett & Robson, 1999, str. 155). Chrisman and McMullan (2004) su pokazali da mala preduzeća koja koriste usluge javnih agencija za podršku imaju veću stopu opstanka i bolji rast nego firme koje ne koriste ove vrste usluga. Može se, dakle, reći da podrška ima svoj značaj i da se, shodno tome, unapređivanjem podrške okruženja može uspešnije pomoći sektoru MSP.

Prema pripadnosti osnovnim kategorijama resursa koji se - kao pomoć/podrška - pružaju MSP, postoje **два osnovna tipa podrške**: finansijska i nefinansijska.

Finansijska podrška - podrazumeva novac kao osnovni resurs za pomoć MSP. Preciznije, u pitanju je finansijska podrška različitih institucija i organizacija, sa ciljem da se doprinese finansiranju započinjanja posla, odnosno unapređenju poslovanja MSP (*start-up* krediti, krediti za finansiranje tekućeg poslovanja). U velikom broju slučajeva, novac - koji se daje kao podrška MSP - nije sam za sebe dat kao pomoć, već je namenjen postizanju konkretnih ciljeva i neophodno ga je utrošiti na planirane aktivnosti. (Npr. institucije podrške daju novčana sredstva MSP radi nabavke opreme, za finansiranje obuke zaposlenih, za kreditiranje izvoza ili inoviranje proizvoda/usluga/procesa/menadžmenta). Finansijski resurs kao forma podrške je neophodna osnova za razvoj novih poslovnih poduhvata. Patzelt and Shepherd (2009, str. 322) tvrde da preduzetnici mogu dostići svoje strategijske ciljeve jedino kada imaju dovoljno raspoloživih finansijskih sredstava i njihovih izvora. Kreatori podrške MSP su odavno prepoznali da su teškoće u prikupljanju

finansijskih resursa glavne prepreke razvoju novih poslovnih poduhvata i, zbog toga, čine napore da stvore okruženje sa poboljšanim finansijskim mogućnostima za MSP. Neki od najčešćih oblika finansijske podrške jesu nisko kamatni krediti, bespovratna novčana sredstva, subvencionisane pozajmice, dugoročni krediti pod povoljnim uslovima, kupovina učešća u vlasništvu novih poduhvata, davanje garancija bankama i smanjenje rizika zajmodavaca preko državnih obveznica i garancija, kreditiranje izvoza.

Nefinansijska podrška se odnosi na podršku koja ne podrazumeva novčana sredstva kao resurs podrške, nego, najčešće, predstavlja neku vrstu usluge: konsaltinga, obuke, seminara, mentorskog rada - namenjenog „menadžerima“ (vlasnicima, preduzetnicima i menadžerima) MSPa - kroz brojne edukativne oblasti (npr. pravni aspekti poslovanja, biznis-planiranje, marketing, finansije, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje promenama, inovacije). Osnovni cilj nefinansijske podrške je unapređenje znanja i kompetentnosti vlasnika, menadžmenta i zaposlenih u MSP. U nefinansijske oblike podrške mogu spadati i transfer tehnologije, pomoć u poslovnom umrežavanju (ulazak u klastere i druge asocijacije), doprinos promociji i reputaciji MSP, smanjene administrativnih barijera i povećavanje poreskih olakšica, ali i platforme za razvoj biznisa - kao što su: poslovni inkubatori, tehnološki parkovi i sl. Nefinansijska podrška se ogleda u pružanju kombinacija resursa i aktivnosti. Ističu se:

a) Transfer tehnologije - zbog čije važnosti za razvoj preduzeća su, u mnogim zemljama sveta, stvorene mere za podršku ovom procesu (kao što su „agencije za transfer tehnologije“ *Technology transfer agencies, Technology transfer offices*);

b) Preduzetničko umrežavanje - važan oblik nefinansijske podrške koja se odnosi na formalne i neformalne veze preduzetnika ili MSP sa ostalim pojedincima i organizacijama, kroz koje preduzetnici/MSP vrše ekonomske transakcije. Kao važan izvor učenja, poslovne mreže mogu obezbediti pristup važnom znanju, doprineti poboljšavanju uočljivosti i renomena novog poslovnog poduhvata, te ih kreatori podrške osnažuju i koriste za plasiranje brojnih programa podrške (npr. za formiranje klastera);

c) Znanje - vrlo važan resurs za razvoj svakog preduzeća - koje predstavlja jedan od najvažnijih izvora konkurentske prednosti preduzeća (Spicer & Sadler-Smith, 2006, str.133). Po Teoriji zasnovanoj na znanju, *Knowledge based theory*, znanje predstavlja i osnovnu imovinu/resurs svakog preduzeća - od čega zavise svi ostali resursi (Chirico, 2008, str. 434). Tri vrste znanja su od posebne važnosti za preduzetnike i MSP: 1 - znanje o tome kako upravljati i razvijati svoj biznis ili novoosnovano preduzeće; 2 - znanje o procesima razvoja proizvoda/usluga i njihovoj proizvodnji; 3 - znanje o tržištu na kome će

nova kompanija poslovati. I ako su mnogi preduzetnici svesni značaja treninga i edukacija zaposlenih, oni često imaju odbojnost za plaćanje troškova obuka. Kreatori podrške su postali svesni te činjenice, pa pokušavaju da obezbede jednostavan i jeftin pristup poslovnom znanju. Drugi način je uključivanje preduzetnika u programe obuka. Jedini problemi koji se mogu u ovom obliku javiti su: nedostatak slobodnog vremena za dalju obuku i usavršavanje, pošto su preduzetnici često zaokupljeni svakodnevnim aktivnostima vođenja biznisa.

d) Uklanjanje ili smanjivanje administrativnih barijera (jer visoki nivo birokratije i administrativnih prepreka ima negativan uticaj na razvoj novih poslovnih poduhvata, po Patzelt & Shepherd, 2009, str. 326) - omogućava preduzetnicima da se fokusiraju na svakodnevno poslovanje i pronalaženje novih poslovnih mogućnosti u njihovom okruženju;

e) Poreske olakšice - koje mogu biti odličan oblik podrške (kao olakšice u poreskim zakonima), te ih vlade mnogih evropskih zemalja obezbeđuju u velikom broju (npr: redukcija stope poreza, „odmor“ u plaćanju poreza, oslobađanje poreza na dodatnu vrednost za neke proizvode i usluge koje MSP proizvodi/pruža).

Konkretni oblici podrške koja se pruža MSP u Srbiji predstavljani su u Tabeli 3, dobijenoj istraživanjem oblika podrške namenjenih MSP Srbije (*Podrška za uspeh*, 2012).

Tabela 3. Institucije i oblici podrške sektoru MSP u Srbiji

Institucija	Namena podrške	Oblici podrške
Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja	Brzo rastuće MSP (tzv. gazele)	Novčana sredstva za finansiranje aktivnosti za podsticaj konkurentnosti
	Mala i srednja preduzeća	Novčana sredstva za finansiranje aktivnosti za jačanje inovativnosti MSP
		Besplatne usluge koje realizuju regionalne razvojne agencije (konsalting, obuke, promocije)
Nacionalna služba za zapošljavanje	Potencijalni preduzetnici	Subvencije za samozapošljavanje
		Mentoring i specijalističke obuke za preduzetnike koji su dobili subvencije za samozapošljavanje
	Mala i srednja preduzeća	Subvencije za otvaranje novih radnih mesta
		Subvencije za zapošljavanje osoba sa invaliditetom
		Stručna praksa – novčana subvencija za osposobljavanje nezaposlenih lica bez radnog iskustva
Nacionalna agencija za regionalni razvoj	Potencijalni preduzetnici	Nefinansijska i finansijska pomoć početnicima u biznisu koji su povratnici u svoje gradove (nerazvijene opštine)
	Mala i srednja preduzeća	Programi podrške namenjeni sufinansiranju (do 50 [%]) projektnih troškova za razvoj konkurentnosti MSP
		Mentoring za novoosnovana i postojeća MSP
	Klasteri MSP	Programi podrške namenjeni sufinansiranju troškova inovativnih projektnih aktivnosti (do 50 [%])
MSP/Preduzetnici	Program evropske mreže preduzetništva: Informacije o uslovima za ulazak na tržište EU, prilikama za izvoz,	

		novim tehnologijama, potencijalnim partnerima...
Fond za inovacionu delatnost	Mala i srednja preduzeća	Program ranog razvoja <i>start-up</i> i <i>spin-off</i> kompanija koje poseduju tehnološku inovaciju sa potencijalom stvaranja nove intelektualne svojine
Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza	Mala i srednja preduzeća	Bespovratna sredstva za finansiranje izvoznih aktivnosti i za medjunarodnu promociju
Agencija za osiguranje i finansiranje izvoza	Mala i srednja preduzeća	Kratkoročni krediti za finansiranje izvoznih aktivnosti Izdavanje garancija Osiguranje naplate potraživanja Faktoring (ustupanje potraživanja)
	MSP/Preduzetnici	Konsalting namenjen potencijalnim izvoznicima
Fond za razvoj	MSP/Preduzetnici	Kreditiranje umetničkih i starih zanata
		Kreditna podrška za početnike (novoosnovane MSP i preduzetnike, žensko preduzetništvo)
		Garancije za kredite preduzetnika i MSP
		Kratkoročni krediti za podsticaj konkurentnosti i likvidnosti, investicioni krediti
		Niskokamatni krediti za razvoj MSP/preduzetnika u nerazvijenim opštinama
Narodna banka Srbije	Mala i srednja preduzeća	Krediti evropske investicione banke, Vlade Republike Italije i Evropske agencije za rekonstrukciju za MSP
Zavod za intelektualnu svojinu	Mala i srednja preduzeća	Dijagnostika intelektualne svojine MSP
		Edukacija MSP o intelektualnoj svojini

a. Razlozi neadekvatnog prijema podrške kod MSP

Brojni razlozi mogu objasniti neuspeh u prijemu i korišćenju resursa podrške od strane vlasnika-menadžera MSP. Neki od njih su u radu (Audet & St-Jean, 2007) predstavljeni kao faktori koji utiču na korišćenje javnih usluga podrške od strane vlasnika MSP. Ti faktori su: (1) Nedostatak poverenja u agencije za pružanje podrške; (2) Usluge podrške niskog kvaliteta; (3) Mala prilagođenost raspoloživih usluga podrške prema potrebama MSP; (4) Slab marketing usluga podrške; (5) Cene podrške koje su više nego što su vlasnici-menadžeri MSP spremni da plate. Postoji i šesti faktor (6) koji je u skladu sa stavom vlasnika-menadžera MSP o podršci koja dolazi van preduzeća iz okruženja. (Audet & St-Jean, 2007, str. 166). Mnogi tvorci poslovnih poduhvata (preduzetnici) odbijaju pomoć od spolja, na osnovu toga što preferiraju da ostanu potpuno nezavisni i iz straha da će ljudi oko njih misliti da su oni potpuno nekompetentni za vođenje svog biznisa.

Isti autori su, u drugom radu (Audet, Berger-Douce and St-Jean, 2007, str. 27) pokazuju da je glavna prepreka zbog čega vlasnici-menadžeri ne dobijaju maksimum koristi od raspoloživih usluga podrške, nedostatak znanja o uslugama koje agencije za podršku obezbeđuju i negativna percepcija prema javnim agencijama za podršku MSP i njihovim

uslugama. A kao razlog se navodi i da vladini programi podrške ne odgovaraju potrebama vlasnika-menadžera MSP (Audet, Berger-Douce and St-Jean, 2007, str. 29),

b. Potrebe MSP Srbije za podrškom okruženja

U okviru Istraživanja (Regionalnog centra za MSP) preduzeća su ispitana o oblicima podrške za koji smatraju da bi pomogao u prevazilaženju problema MSP. Istraživanje je pokazalo da je svako preduzeće, iz uzorka, navelo bar jedan nedostajući/poželjan oblik podrške, a prosečno je to bilo 2,88 [oblika podrške/MSP] (Neki od najčešće isticanih oblika podrške su: Povoljan pristup finansijskim sredstvima (82,9 [%] anketiranih), Pomoć u promociji (54,8 [%]), Nabavka nedostajuće ili zamena postojeće opreme (41,6 [%]), Stručna podrška kroz obuke, konsalting i mentoring (40,5 [%])). Dakle, na osnovu predstavljenih podataka, može se zaključiti da među MSP postoji izražena potreba za pomoći/podrškom iz okruženja.

c. Karakteristike podrške

Od velike važnosti za proces planiranja podrške je određivanje karakteristika podrške. Kroz istraživanje podrške MSP, autori su identifikovali sledeći skup karakteristika podrške:

- **Oblik podrške** - kompleksna karakteristika podrške kojom se ukazuje na: njenu formu, prirodu resursa koji se pruža MSP, trajnost pružanja te podrške, konkretnu namenu i slično (dva osnovna oblika podrške su finansijski i nefinansijski oblik podrške);
- **Obim podrške** - broj različitih oblika podrške objedinjenih u jedan paket podrške koja se pruža MSP. Ukoliko se podrška koja se pruža nekom preduzeću sastoji od više oblika (npr. kredit + konsalting + itd.), obim podrške je veći;
- **Intenzitet podrške** - karakteristika koja podrazumeva uvođenje indikatora (i merne jedinice kojom se meri intenzitet ispoljavanja tog indikatora) - koji mogu biti: *vreme tokom koga se pruža podrška, novčana vrednost podrške, broj učesnika (mentora, konsultanata, slušalaca) u pružanju podrške nekom MSP...* - te se može reći da intenzitet nekog oblika podrške predstavlja meru, količinu, određene vrste resursa koja se upotrebi u sprovođenju konkretnog oblika podrške;

- **Karakteristike procesa pružanja podrške** - kao neizostavni deo podrške jer karakteristike samog procesa pružanja podrške mogu imati veliki uticaj na samu podršku;
- **Zadovoljstvo primaoca podrške** predstavlja nivo zadovoljstva menadžera/vlasnika MSP dobijenom podrškom, što se može oceniti nivoom ispunjenosti očekivanja korisnika podrške;
- **Zadovoljstvo davaoca podrške** - kao pokazatelj zadovoljenosti njegovih namera i očekivanja;
- **Kvalitet podrške** predstavlja meru ispunjenosti cilja - očekivanja od podrške MSP (i vlasnika/menadžera MSP i drugih, uključenih „interesnih grupa“), što se, obično, iskazuje kao efektivnost i efikasnost podrške MSP. Autori ovog rada ukazuju da se kvalitet podrške može odrediti i preko druge dve karakteristike: usaglašenosti podrške i uspešnosti podrške;
- **Usaglašenost podrške** se može definisati kao pokazatelj slaganja/identičnosti podrške, koja se pruža MSP, sa problemima tog MSP - prepoznatim od strane kompetentnih pojedinaca ili organizacija: eksperti, vlasnici/menadžeri MSP, specijalizovane konsultantske organizacije i dr. Podršku bi trebalo organizovati i koncipirati tako da, u pogledu svoje strukture, odgovara konkretnim problemima i zahtevima/očekivanjima MSP - o čemu pišu Chrisman & McMullan (2004: 231) - posebno skrećući pažnju na usaglašenost podrške: „Poželjnije je da se savetnici koji pružaju podršku oslanjaju na ideje koje im daju vlasnici-menadžeri MSP, nego da koriste već isfabrikovana rešenja za probleme MSP“, jer „vlasnici-menadžeri MSP očekuju usluge podrške koje odgovaraju njihovim potrebama, koje su brojne (raznovrsne) i koje variraju u zavisnosti od aktivnosti/sektora firme ili faze razvoja u kojoj se firma nalazi, kao i od ambicija vlasnika-menadžera“ (Audet, Berger-Douce and St-Jean, 2007: 30);
- **Uspešnost podrške** je karakteristika koja podrazumeva efekat podrške na rešavanje problema i na pokazatelje uspešnosti MSP. Uspešnost podrške se može meriti različitim (direktnim ili indirektnim) pokazateljima: *stepen do koga je problem u preduzeću rešen*, odnosno *efekti na performanse preduzeća* (na porast: prihoda, profita, broja zaposlenih, na širenje tržišta...), a posebno je interesantna mogućnost da se uspešnost podrške meri preko integralne funkcije cilja za upravljanje pružanjem podrške MSP (koja će zadovoljavati više stejkholdera istovremeno);

Osnovna hipoteza ovog rada se odnosi na vezu između dve karakteristike podrške MSP, usaglašenosti podrške i uspešnosti podrške i glasi: "Uspešnost podrške zavisi od usaglašenosti podrške sa problemima i potrebama MSP".

Za potrebe dokazivanja hipoteze na osnovu podatka iz Istraživanja, kod anketiranih 310 MSP, sa jedne strane, analizirani su njihovi zahtevi za podrškom (za rešavanje problema koje su identifikovali menadžeri/vlasnici MSP), a sa druge strane, analizirani su konkretni oblici podrške koji su pruženi MSP. Snimljen je nivo slaganja (identičnosti) između podrške koju su tražili MSP i podrške koja je pružena/primenjena u MSP. Promenljiva „usaglašenost podrške“ je mogla uzeti celobrojne vrednosti po tome koliko korišćenih oblika podrške je bilo u skladu sa zahtevima menadzera/vlasnika. Za merenje uspešnosti podrške posmatran je indikator/promenljiva „Direktan priraštaj ukupnih prihoda MSP“, izražen u [%].

Korelacionom analizom ove dve promenljive, dobijen je sledeći rezultat: Pearson *Correlation* ρ (usaglašenost; priraštaj prihoda) = 0,422 - bio je statistički značajan (*sig* = 0,002). Dobijeni koeficijent korelacije spada u kategoriju srednje korelacije, na osnovu čega se može uspostaviti zavisnost između usaglašenosti podrške i efekta podrške (uspešnosti podrške), što čini postavljenu hipotezu dokzanom. Autori smatraju da razlog što veza između dve promenljive nije jača ($\rho > 0,5$), leži u odgovoru na pitanje „Da li su vlasnici/menadžeri MSP bili potpuno kompetentni da prepoznaju šta su problemi u konkretnim MSP?“, što ostaje kao naredni istaživački zadatak.

K) PLANIRANJE PODRŠKE

Namena, u ovom delu rada predloženog, modela planiranja je da se, njime, pomogne u usmeravanju sredstava ka onim oblicima/aktivnostima podrške MSP koji će imati najveći (pozitivan) efekat na uspešnost MSP.

Na osnovu hipotezom koncipirane i dokazane zavisnosti između rezultata pružene podrške (uspeha MSP) i njene usaglašenosti sa problemima, odnosno potrebama MSP, autori prezentuju koncept unapredjenja sistema planiranja podrške (kao deo sistema upravljanja podrškom), sa ciljem da se - kroz svako pojedinačno pružanje podrške - na najbolji način odgovori zahtevima i potrebama MSP.

Proces planiranja podrške trebalo bi da bude iniciran „*pozivom za pomoć*“ - koji vlasnici/menadžeri MSP upućuju konkretnoj instituciji podrške. Međutim, u velikom broju slučajeva, vlasnici/menadžeri u MSP nisu sposobni da, na odgovarajući način, uoče kada imaju problem, šta je problem u njihovom preduzeću, pa ni da li uopšte postoji problem. Isto tako, oni nisu dovoljno dobro upoznati sa mogućnostima brojnih institucija podrške. Zato ih, neretko, institucije podrške na to podstiču - brojnim proaktivnim programima i aktivnostima. Može se, onda, reći da institucije započinjanju proces planiranja podrške MSP. (Stoga, početak procesa planiranja podrške sektoru MSP može da ima dva izvora, „impulsa planiranja podrške sektoru MSP“: konkretne MSP i institucije koje im pružaju podršku.)

Prilikom projektovanja procesa planiranja podrške, moraju se uzeti u obzir:

- *Struktura podrške* koja se pruža MSPu, a koja je u skladu sa njegovim problemima i potrebama. U ovaj element planiranja podrške mogu se uvrstiti svi važni aspekti podrške (oblik, obim, intenzitet, kvalitet - usaglašenost i poželjna uspešnost i dr.);
- *Resursi* potrebni za realizaciju podrške (novac, ljudi, znanje, informacije, vreme i dr.), pri čemu treba voditi računa o njihovoj raspoloživosti u različitim (planskim) vremenskim periodima;
- *Vremenski period* u kome se podrška realizuje, koji mora biti u skladu sa potrebama MSP za podrškom u posmatranom vremenskom periodu, kao i sa raspoloživošću resursa organizacije koja pruža podršku;
- *Institucija* ili organizacija koja ima zadatak da realizuje podršku jer, neretko, organizacije koje planiraju podršku nisu ujedno i organizacije koje je sprovode.

Sâm proces planiranja podrške sektoru MSP (koraci: K1-K9) ne može se posmatrati kao izolovan, već u integralnom kontekstu planiranja, pa i kompletnog upravljanja pružanjem podrške. Stoga se **planiranje pružanja podrške sektoru MSP** odvija kroz sledeće korake:

K1) **Istražiti problem MSP** - tj. uraditi preciznu dijagnozu stanja, problema i potreba MSP. Treba precizno definisati problem (jer pogrešno definisan problem može dovesti do neefektivnosti celog sistema podrške), te je, stoga, ova faza od krucijalne važnosti za dalji proces - ne samo planiranja, već i realizacije podrške;

K2) **Definisati cilj** koji se želi postići podrškom - jer, iz dobro definisanog problema MSP (koji se namerava rešiti), mogu se odrediti i svrha i komponentni ciljevi pružanja podrške. Prilikom razmatranja ciljeva, mogu se (i treba) uzeti u obzir i očekivanja što više *stakeholder*-a MSP;

K3) **Definisati odgovarajući oblik podrške** - koji se želi sprovesti, što determiniše potrebne akcije za rešavanje problema i dostizanje ciljeva. U ovoj fazi se, uz poštovanje principa usaglašenosti sa problemima i potrebama MSP, precizno definiše struktura podrške koja se namerava pružiti MSP;

K4) **Definisati potrebne resurse** za sprovođenje podrške po vrstama i količinama (kao i eventualno supSTITUTE tih resursa), uz preciziranje dinamike potreba za resursima (koji mogu biti veliko ograničenje za ispunjenje ciljeva). Cilj je da se, racionalnom upotrebom uvek ograničenih resursa, ostvare što veći efekti;

K5) **Definisati intenzitet podrške** čije sprovođenje se planira - u skladu sa potrebama MSP i resursnim ograničenjima „pružaoca podrške“;

K6) **Definisati indikatore za praćenje rezultata podrške** - jer se, prilikom planiranja podrške, definišu i indikatori kojima će se pratiti ostvarenost planiranog i uspešnost realizovanog oblika podrške. Merljivi indikatori za praćenje rezultata podrške mogu biti: a) stepen ostvarenosti plana, ali i b) stepen iskorišćenja resursa, v) stepen zadovoljenja potrebe za podrškom; g) stepen zadovoljstva konkretnih *stakeholder* i sl.;

K7) **Sprovesti podršku** - pošto je u pitanju faza realizacije, ona - po strogim principima klasifikovanja - ne spada u fazu planiranja; međutim - jedan njen deo, transformacija, tj. neposredno pružanje (aktivnosti) podrške, ne može da se odvoji od operativnog planiranja i, još manje, da se odvoji od operativne pripreme pružanja podrške (tako su bliski/nerazdvojni, da se ne izdvajaju iz samog operativnog upravljanja - pri realizovanju aktivnosti pružanja podrške). Iz ove faze dolaze informacije o valjanosti primenjenog procesa planiranja, kao i potrebe (pa i ideje) za dalje unapredjivanje/inoviranje procesa (i celog sistema) planiranja podrške MSP;

K8) *Analizirati indikatore uspešnosti podrške* - jer se, nakon sprovedene podrške, u procesu „zatvaranja“ realizovanog ciklusa, analiziraju indikatori kojima se meri uspešnost planiranja i pružene podrške. Ukoliko su rezultati ispunili očekivanja, može se konstatovati da je podrška bila uspešna, odnosno da je planiranje, ispunilo cilj zadovoljavajućeg kvaliteta (prema Omerbegović-Bijelović et al. (2010: 151) kvalitet planiranja je „mera ili stepen ispunjenja ciljeva planiranja; može biti definisan kao: *efektivnost* - pokazatelj ostvarenosti svrhe planiranja i *efikasnost* - kao odnos koristi od planiranja i troškova procesa planiranja”). Ukoliko planiranje nije ispunilo cilj, potrebno je raditi na daljem unapređivanju sistema planiranja pružanja podrške sektoru MSP;

K9) *Definisati dalje akcije* - jer se proces pružanja podrške sektoru MSP, nakon završenog ciklusa planiranja i izvršavanja planova, najčešće, ne završava, već se definišu (planiraju) novi ciklusi pružanja podrške ka daljem unapređivanju (rešavanju problema) MSP i poboljšavanju njihove uspešnosti. Definišu se aktivnosti kontinualnog unapređivanja sistema za praćenje potreba, rešavanje problema i povećanje uspešnosti MSP kroz aktivnosti: merenja, analize dobijenih rezultata, utvrđivanja odstupanja i daljeg planiranja poboljšavanja i sprovođenja aktivnosti pružanja podrške MSP. Nakon jednog poboljšanja, treba ponavljati cikluse unapređivanja (inoviranja upravljanja MSP i pružanja podrške za to).

L) ZAKLJUČAK

Pružanje podrške MSP je ozbiljan društveni i stručni zadatak, a uloga nauke je da odluke, i u ovoj oblasti, budu zasnovane na činjenicama. U ovom radu je (na primeru podrške sektoru MSP u RS) prikazan rezultat istraživanja veza između usaglašenosti podrške koja se pruža MSP i efekata pružanja iste na uspešnost MSP. Utvrđeno je da efekat pružene podrške zavisi od njene usklađenosti sa potrebama i problemima MSP (barem definisanim od strane vlasnika/menadžera MSP). Na osnovu dokazane hipoteze i definisanih karakteristika podrške, autori su koncipirali unapredjeni proces planiranja pružanja podrške MSP, čime su želeli da navedu institucije i organizacije koje pružanju podršku da, prilikom oblikovanja podrške i planiranja pružanja iste, uzimaju u obzir konkretne potrebe i probleme MSP, sa ciljem ostvarenja veće uspešnosti.

Koncept planiranja pružanja podrške sektoru MSP ima višestruku korist, jer može služiti kao vodič:

- *Malim i srednjim preduzećima* – da bolje planiraju svoje potrebe za podrškom i radi upoznavanja sa raspoloživim oblicima podrške iz njihovog okruženja;
- *Državi i njenim institucijama* – radi boljeg sagledavanja problema MSP i njihovih potreba za podrškom (a sve u cilju definisanja adekvatnijih oblika podrške koju pruža/koordinira država);
- *Institucijama i organizacijama koje se bave pružanjem podrške MSP* – radi boljeg planiranja podrške, potrebnih resursa i aktivnosti pružanja podrške.

LITERATURA

Audet, J., Berger-Douce, S. and St-Jean, E. 2007. *Perceptual barriers preventing Small business owners from Using public support services: Evidence from Canada*. International Journal of Entrepreneurship, 11: 27-48.

Audet, J., St-Jean, E. 2007. *Factors affecting the use of public support services by sme owners: Evidence from a periphery region of Canada*. Journal of Developmental Entrepreneurship, 12(2): 165–180.

Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1): 99–120.

Beaver, G. 2002. *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*, Pearson Education Limited, UK.

Benett, R. & Robson, P. 1999. *The use of external business advice by SMEs in Britain*. Entrepreneurship and Regional Development, 11 (2): 155 - 180.

Chirico, F. 2008. *Knowledge accumulation in Family Firms*. International Small Business Journal, 26(4): 433–462.

Chrisman, J. J. & McMullan, E. W. 2004. *Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival*. Journal of Small Business Management, 42(3): 229-244.

David Irwin. 1998. *Common reasons why businesses fail, Building Your Business Pocketbook*. Thorogood Publishing Ltd., 159-169.

Grupa autora, 2010/2011. *Istraživanje o stanjima, potrebama i problemima MSP i preduzetnika*, Regionalni centar za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzenika – Beograd.

Grupa autora, 2011. *Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu u 2010*. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja i Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd.

- Grupa autora. 2012. *Podrška za uspeh*. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja i Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd. <http://www.icip-serbia.org/assets/Uploads/Brochure-for-web.pdf> Preuzeto 15. maj 2012.
- Group of authors. 2011. *Key figures on European business with a special feature on SMEs*. Eurostat, European Commission. (ISBN: 1830-9720).
- Group of authors, 2005. *The New SME definition – User Guide and Model Definition, Enterprise and Industry Publication*, European Commission; Publications office, <http://bookshop.europa.eu/en/the-new-sme-definition-pbNB6004773/>. Preuzeto 12. februar 2012.
- Hodgetts, M. & Kuratko D. 2001. *Effective small business management - seventh edition*. Harcourt College Publishers.
- Lazić-Rašović, G. & Omerbegović-Bijelović, J. 2006. *Veze MSP i njegovog okruženja kao poslovni resurs*, SymOrg, Zlatibor.
- Nickels, W., McHugh J. and McHugh S. 2010. *Understanding business*, McGraw-Hill Irwin.
- Omerbegović-Bijelović, J. i ostali, 2010. *Osnove operacionog menadžmenta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Omerbegović-Bijelović, J. 2006. *Planiranje i priprema proizvodnje i pružanje usluga*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Patzelt, H. & Shepherd, D. 2009. *Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs' Assessment of Policy Programs*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1): 319-340.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan.
- Spicer, D. & Sadler-Smith, E. 2006. *Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms*, *International Small Business Journal*, 24(2): 133–158.
- Stefanović, M. 2011. *Mali - neravnopravni u pristupu finansijama*, Korak – časopis Privredne Komore Srbije, Broj 67, Godina XI, Oktobar 2011. http://issuu.com/advserb/docs/korak_broj_67. Preuzeto 20. januara 2012.
- Wymenga, P., Spanikova, V., Derbyshire J. and Barker A. 2011. *Are EU SMEs recovering from the crisis?*, Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011, Rotterdam, Cambridge. 2011. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annual-report_en.pdf Preuzeto 22. april 2012.

Nikolina Vrcelj*
Dragana Trifunović*
Ana Jurčić*

UDK 005.5(497.11)

OSNOVE DONOŠENJA ODLUKA O INOVACIJAMA U SRPSKIM PREDUZEĆIMA

Sažetak: *Inovacije se definišu kao korišćenje novog tehničkog ili administrativnog znanja koje može ponuditi novi proizvod ili uslugu potrošačima, tj. klijentima. Proizvod ili usluga su novi ako koštaju manje, ako su neki od atributa poboljšani, poseduju attribute koje ranije nisu posedovali i/ili koji nisu postojali na tržištu. Sa druge strane, veruje se da su inovacije važne za održanje opšte konkurentnosti bilo kog preduzeća. One pospešuju rast malih i srednjih preduzeća, vode budući razvoj i predstavljaju motor koji im obezbeđuje održanje vitalnosti u globalnoj ekonomiji.*

Postavljaju se pitanja: kako preduzeća donose odluku da li inovirati, kada inovirati i šta inovirati. Ovaj rad ima za cilj da da odgovore na postavljena pitanja na osnovu istraživanja koje je sprovedeno tokom 2011. godine na teritoriji Beograda – Srbija na uzorku od 100 kompanija iz različitih delatnosti. Od ukupnog broja anketiranih preduzeća 85% se izjasnilo da sprovode inovacije, 12% da to ponekad radi, a najmanje se njih izjasnilo da ne sprovode inovacije - 3%.

Ključne reči: *inovacije, donošenje odluka, pravila, preduzeća, Srbija*

JEL klasifikacija: O31

Zahvalnica: *Ovaj rad je napisan uz podršku Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije (ev. broj projekata: III47004 i 179032).*

Abstract:

* Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Goce Delčeva 8, 11000 Beograd, Srbija,
Tel.: +381 11 220 31 28, E-mail: nvrcelj@megatrend.edu.rs

* Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Goce Delčeva 8, 11000 Beograd, Srbija
Tel.: +381 11 220 31 27, E-mail: dtrifunovic@megatrend.edu.rs

* Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Bulevar umetnosti 29, 11000 Beograd, Srbija
Tel.: +381 11 209 21 23, E-mail: ajurcic@megatrend.edu.rs

Innovation is viewed as the use of new technical and administrative knowledge in order to offer a new product or service to the customers. The product or service is new if its cost is lower, its attributes are improved, it now has attribute it never ever had, or it never existed in that market before. On the other hand, innovation has been believed to be nothing but a strong key to maintain worldwide competitiveness for any firm. It fuels small and medium enterprises' growth, drives future success, and is the engine that allows business to sustain their viability in a global economy.

The questions are: how enterprises reach decisions weather to innovate, when to innovate and what to innovate. This paper reveals answers to mentioned questions according to research which was conducted within 100 enterprises during 2011 at the territory of Belgrade - Serbia. Out of the total number of companies surveyed: 85% implemented innovations, 12% sometimes introduces innovations, and 3% of them said that they do not implement innovations at all.

Keywords: *innovation, decision making, ground rules, enterprises, Serbia*

JEL classification: O31

Acknowledgement: *This paper is written with the support of the Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia (grant numbers: III47004 and 179032).*

1. UVOD

Preduzeća su suočena sa sve jačom turbulencijom okruženja i pojačanom globalnom konkurencijom. U takvim uslovima ono što postaje nužnost funkcionisanja svakog preduzeća jeste stalno prilagođavanje uslovima koje ovi globalni faktori izazivaju. Inovacijama je to moguće i pomoću njih ona stiču sposobnost adaptacije na promenljivo okruženje.

Da bi preduzeća pobedila na globalnom tržištu treba igrati na tri različita nivoa: reč je o trci da se identifikuju i nađu pristupi novim tehnologijama i tržišnim trendovima pre konkurenata. To je trka da se prevede desperzovano znanje u inovativne proizvode i usluge i da se uvećaju i eksploatišu te inovacije na tržištima u celom svetu. Ovladavanje znanjem rasutim u svetu je moćan novi izvor inovacije u ekonomiji znanja (Doz, Y., at al, 2001, str. 242).

Inovacije zasnovane na znanju su od posebnog značaja za stvaranje konkurentnosti, čiji je efekat još veći ukoliko se njima stvara novo tržište. Kada se tržište menja, razvijaju se mnogobrojne tehnologije, konkurenti umnožavaju, a proizvodi ubrzo zastarevaju. U takvim okolnostima uspešna preduzeća su ona koja kontinuirano stvaraju novo znanje koje brzo šire u svojim organizacijama i brzo se pojavljuju sa novim tehnologijama i proizvodima. To su aktivnosti koje karakterišu preduzeće “stvaraoca znanja”, čiji je posao kontinuirano inoviranje. To su preduzeća koja imaju sposobnost da brzo reaguju na zahteve potrošača, da stvaraju nova tržišta, da brzo razvijaju nove proizvode i dominantne nastajuće tehnologije. Logičan redosled poteza jeste: stvaranje znanja-kontinuirano inoviranje-konkurentna prednost (Hamel, G. and C.K., Prahalad, 1996).

Globalizaciju karakteriše i sve veća zavisnost i povezanost nacionalnih ekonomija sa svetskom privredom. Porter smatra da nacionalna sredina ima centralnu ulogu u konkurentskoj prednosti preduzeća u globalnoj privredi i da su neke nacionalne ekonomije stimulativnije od drugih (Milisavljević, M., 2007, str. 399; Porter, E.M.,1990, str. 620).

Nizak nivo konkurentnosti srpske privrede predstavlja osnovno ograničenje efikasnijeg uključivanja u međunarodne poslovne tokove. Dosadašnje reforme su poboljšale kvalitet nacionalnog poslovnog ambijenta, međutim on još uvek nije u potpunosti prilagođen potrebama brzog razvoja tržišne ekonomije. Uticaj sistemskih mera, koji treba da podržava inovativnu klimu od izuzetnog je značaja. Kratak period poboljšanja poslovanja nastupio je po sprovođenju strukturnih reformi i stvaranja povoljnijeg poslovnog okruženja za poslovanje privrednih društava srpske privrede. Već sledeće godine nastupila je svetska ekonomska kriza, koja se usled globalizacije velikom brzinom proširila na sve nacionalne ekonomije (Komazec, G., Živaljević, A., Trifunović, D., 2010, str. 385-398).

Polazeći od stava da su efekti privređivanja na makro i mikro nivou u pozitivnoj korelaciji, negativne posledice uticaja ekonomske krize osećaju se kako u srpskoj privredi kao makrocilini, tako i u preduzećima (Levi-Jakšić, M., Marinković, S., Komazec, G., 2004).

Preduzeća traže načine da opstanu na tržištu, a mogućnost opstanka se sve više vezuje za sposobnost preduzeća da razviju i primenjuju inovacije i nove tehnologije. Tehnološke inovacije su značajna pokretačka sila koja može da povрати i pokrene preduzeća.

Ovaj rad se bavi savremenom tematikom vezanom za razvoj preduzeća, proisteklog iz inovacija, kao pokretača razvoja (Tidd, J., Bessant, J., 2009). Cilj ovog rada je da pokaže situaciju u srpskim preduzećima po pitanju inovativnosti. Da li i koliko preduzeća rade na inovacijama proizvoda i usluga? U kom vremenskom periodu sprovode inovacije? Šta to

najviše pokreće preduzeća da donesu odluke da rade na poboljšanju postojećih, a šta na uvođenju potpuno novih proizvoda/usluga? Odgovor na ova pitanja će se dobiti na osnovu istraživanja koje su sprovedeli autori ovog rada tokom 2011. godine u 100 srpskih preduzeća različite delatnosti u saradnji sa studentima *Fakulteta za poslovne studije* i *Fakulteta za kulturu i medije*.

2. METOD ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u periodu od oktobra do decembra 2011. godine kako bi došli do podataka o situaciji u srpskim preduzećima po pitanju inovativnosti, njenoj zastupljenosti; vremenskom periodu sprovođenja, tipovima inovacija, strukturi sredstava, kao i o sredstvima koja se izdvajaju za tu svrhu; pokretačima i faktorima koji pokreću i doprinose sprovođenju inovacija proizvoda/usluga u tim preduzećima. Istraživanjem je obuhvaćeno ukupno 100 srpskih preduzeća iz različite delatnosti.

U istraživanju kao glavni istraživački instrument korišćen je upitnik, koji se sastojao od niza pitanja na koja su odgovarali predstavnici anketiranih preduzeća. Istraživanje je bilo bazirano na anketiranju rukovodstva i zaposlenih koji su raspolagali potrebnim informacijama i mogli da odgovore na postavljena pitanja. Pitanja u upitniku su bila zatvorenog i otvorenog tipa, i bilo ih je ukupno 15.

U ovom radu su analizirane četiri grupe pitanja iz pomenutog upitnika. Prva grupa pitanja se odnosi na zastupljenost inovacija u srpskim preduzećima. Druga na vremenski period na koji se sprovode. Treća grupa pitanja odnosi se na razloge koji utiču na preduzeća da donose odluke o poboljšanju postojećih proizvoda/usluga, dok je četvrta grupa pitanja vezana za analizu razloga na osnovu kojih preduzeća donose odluke o uvođenju potpuno novih proizvoda/usluga.

Tokom samog prikupljanja podataka bilo je dosta poteškoća, pa i ograničenja koja su vezana za ovo istraživanje proističu iz kulture anketiranja. Po savremenim saznanjima istraživači se sve više kreću od postpozitivizma ka konstruktivizmu i postaju više etični, sa više političke mudrosti i pravičnosti u predstavljanju glasova onih koji učestvuju u ispitivanju (Educators; John Wallace, Peter C. Taylor, 2007). Nažalost, u Srbiji nismo još uvek stigli do tog stadijuma istraživačke kulture. U velikom broju slučajeva je došlo do otpora i odbijanja ispitanika da učestvuju u istraživanju. Ispitivači su uglavnom posećivali preduzeća, jer i pokušaj kontakta elektronskim putem ostajao je u skoro 95 % slučajeva bez odgovora. Zaposleni u preduzećima i kada pristanu na saradnju, dosta teško daju

informacije o poslovanju svojih preduzeća, te su mogući i neiskreni odgovori. Iz tog razloga su birana i analizirana uglavnom samo srpska preduzeća koja su uspešnija, dobro posluju, i koja su bila spremna na saradnju.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja do kojih se došlo obradom podataka predstavljeni su kroz tabelarne i grafičke prikaze koji slede. U tabeli 1. je prikazano koliko anketiranih preduzeća radi na inovacijama proizvoda/usluga, koliko njih ponekad uvodi inovacije, a koliko njih nikad. Podaci su dati u procentima, a nakon tabelarnog prikaza predstavljeni i u grafiku 1.

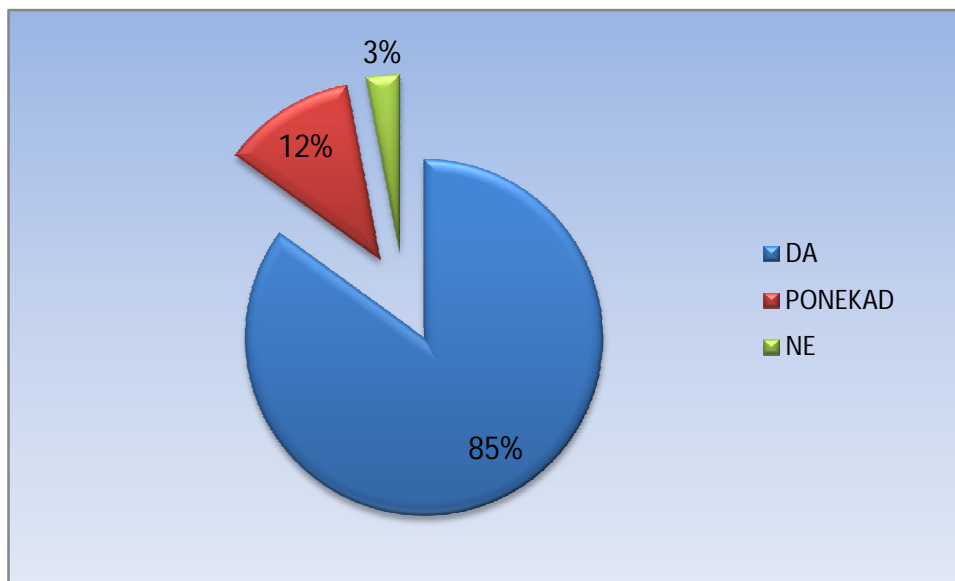
**Tabela 1: PROCENAT PREDUZEĆA KOJA RADE NA INOVATIVNOSTI
PROIZVODA/USLUGA**

Procenat u odnosu na ukupan broj anketiranih preduzeća koji je na pitanje da li se radi na inovativnosti proizvoda/usluga odgovorio sa			
	DA	PONEKAD	NE
	85%	12%	3%

Izvor: Istraživanja autora

Na osnovu tabelarnog i grafičkog prikaza 1 možemo videti da veliki broj srpskih preduzeća sprovodi inovacije proizvoda/usluga. Od ukupnog broja anketiranih preduzeća 85% se izjasnilo da sprovode inovacije, 12% da to ponekad radi, a najmanje se njih izjasnilo da ne sprovode inovacije - 3%. Inovacije su danas neophodne i imaju veliki značaj u poslovanju preduzeća. One pomažu preduzeću da se adaptira na promenljivo okruženje. Što je veći broj interakcija između preduzeća i okruženja kroz različite inovacione programe, to je preduzeće sposobnije za opstanak i razvoj.

Grafik 1: PROCENAT PREDUZEĆA KOJA RADE NA INOVATIVNOSTI PROIZVODA/USLUGA



Izvor: Ilustracija autora na osnovu istraživanja

Razvojni programi treba da obezbede proizvode koji će se razlikovati od onih koje nude konkurenti po superiornoj vrednosti koju pružaju i na osnovu uočavanja ključnih kriterijuma koje treba da ispuni novi proizvod. Oni se upravo i ostvaruju inovacijama (Komazec, G., Petrović-Lazarević, S., 2007, str. 241).

Inovacija je primena novog znanja da bi se ponudio novi proizvod koji traže kupci (Afuah, A., 1998, str. 13). Ona dovodi do promena na tržištu koje se ispoljavaju i kod konkurenata i kod potrošača. Pozitivno je što srpska preduzeća shvataju njihov značaj i rade na njima.

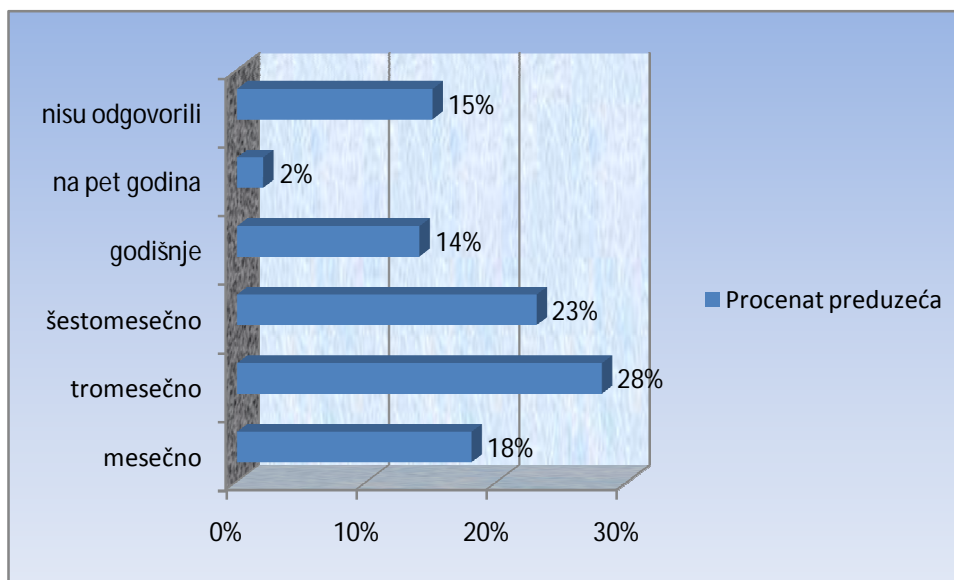
Na koji vremenski period preduzeća vrše inovacije možemo videti u tabeli i grafičkom prikazu koji slede. Najveći broj preduzeća (28%) se izjasnio da tromesečno uvodi inovacije, dok 23% se izjasnilo da inovacije proizvoda/usluga uvodi na šest meseci. To pokazuje da preduzeća uglavnom sprovode manje, inkrementalne inovacije, kako bi opstali na tržištu i u borbi sa konkurencijom. Shvataju da treba da imaju proizvod ili uslugu koji adekvatno zadovoljavaju potrebe potrošača, efikasnije nego proizvodi i usluge konkurenata (Wilson, I., 1994).

Tabela 2: VREMENSKI PERIOD NA KOJI PREDUZEĆA VRŠE INOVACIJE

Vremenski period na koji preduzeća vrše inovacije	Procenat preduzeća
mesečno	18%
tromesečno	28%
šestomesečno	23%
godišnje	14%
na pet godina	2%
nisu odgovorili	15%

Izvor: Istraživanja autora

Grafik 2: VREMENSKI PERIOD NA KOJI PREDUZEĆA VRŠE INOVACIJE



Izvor: Ilustracija autora na osnovu istraživanja

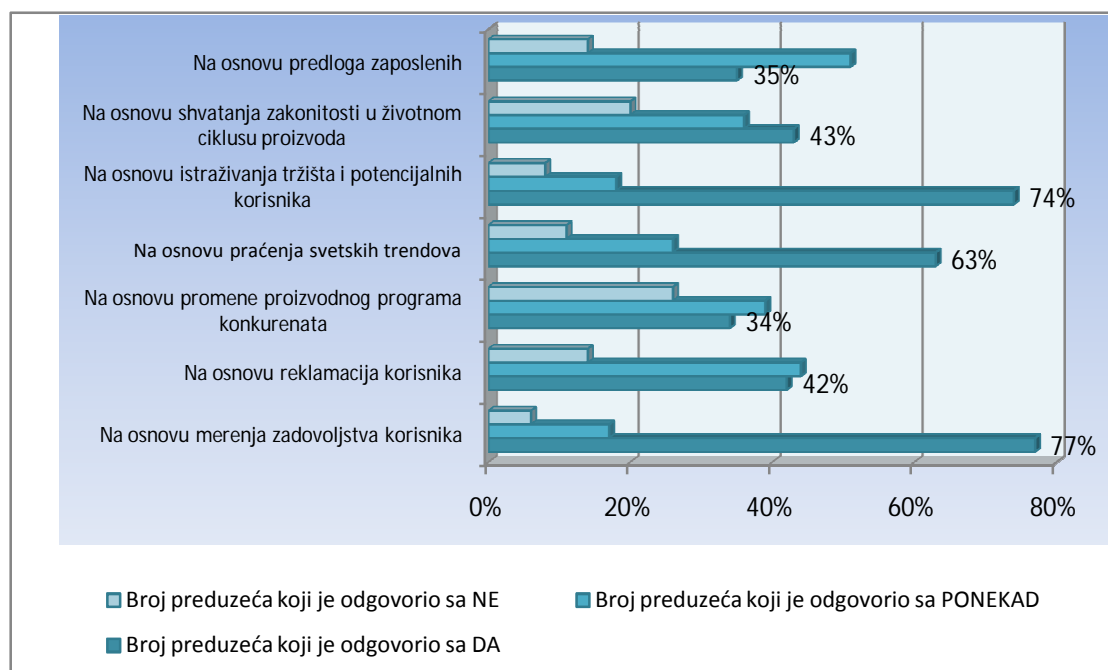
U tabelama i grafičkim prikazima koji slede su predstavljena pravila i razlozi koji utiču i pokreću preduzeća da rade na inovacijama proizvoda/usluga. Tu pravimo razliku između inoviranja postojećih proizvoda/usluga i ulaganja u potpuno nove proizvode i usluge.

Tabela 3: PREDUZEĆA KOJA INOVIRAJU POSTOJEĆE PROIZVODE/USLUGE U ZAVISNOSTI OD NAVEDENIH RAZLOGA

Razlozi zbog kojih preduzeća vrše izmene karakteristika postojećih proizvoda/usluga	Procenat preduzeća koji je odgovorio sa		
	DA	PONEKAD	NE
Na osnovu merenja zadovoljstva korisnika	77%	17%	6%
Na osnovu reklamacija korisnika	42%	44%	14%
Na osnovu promene proizvodnog programa konkurenata	34%	39%	26%
Na osnovu praćenja svetskih trendova	63%	26%	11%
Na osnovu istraživanja tržišta i potencijalnih korisnika	74%	18%	8%
Na osnovu shvatanja zakonitosti u životnom ciklusu proizvoda	43%	36%	20%
Na osnovu predloga zaposlenih	35%	51%	14%

Izvor: Istraživanja autora

Grafik 3: PREDUZEĆA KOJA INOVIRAJU POSTOJEĆE PROIZVODE/USLUGE U ZAVISNOSTI OD NAVEDENIH RAZLOGA



Izvor: Ilustracija autora na osnovu istraživanja

U tabeli i grafičkom prikazu broj 3 vidimo navedene razloge na osnovu kojih preduzeća uglavnom donose odluke o poboljšanju postojećih proizvoda/usluga i procenat preduzeća koja vrše inoviranje proizvoda/usluge prema navedenim razlozima. Najveći procenat preduzeća se izjasnio da vrši poboljšanja na osnovu merenja zadovoljstva korisnika (77%). Preduzeća se sve više okreću ka potrošaču i traže način da što bolje zadovolje njegove potrebe i želje. Zadovoljstvo potrošača je izuzetno bitno jer stimuliše na ponovnu kupovinu određenih proizvoda (Filipović, V., Kostić-Stanković, M., 2007).

Na drugom mestu sa 74% preduzeća inoviranje vrše na osnovu istraživanja tržišta i potencijalnih korisnika, dok na trećem mestu sa 63% na osnovu praćenja svetskih trendova. Veliki broj preduzeća se izjasnio i naveo kao razlog koji ih pokreće da inoviraju - predloge zaposlenih (35% se izjasnilo sa da, dok 51% sa ponekad). Te inovacije koje su zasnovane na znanju mogu se koristiti za sticanje konkurentske prednosti, za stvaranje tržišta, za nove proizvode; pri čemu treba računati da su rizici kod ovih inovacija veliki, ali da je veliki i profit, što zavisi od uspešnosti preduzetničkog menadžmenta (Corporate Entrepreneurship, 2005).

Ostali razlozi koji su nabrojani (promene proizvodnog programa konkurenta, shvatanje zakonitosti u životnom ciklusu proizvoda, kao i reklamacija proizvoda) su u približnom iznosu prisutni, i u nešto manjem procentu.

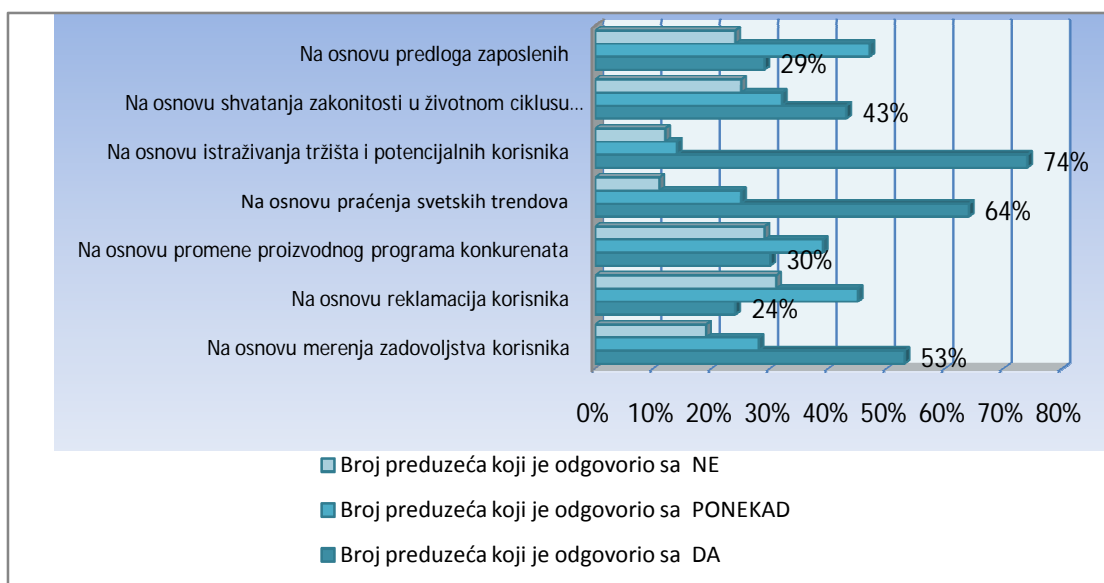
Odluke o uvođenju potpuno novog proizvoda su odluke dugoročnog karaktera sa rizikom i zato treba da se tretiraju kao investicione odluke (Rakić, B., Rakić, M., 2007). Razlozi koji procentualno najviše utiču da analizirana preduzeća uvode potpuno nove proizvode/usluge razlikuju se od prethodno analiziranih razloga koji utiču na preduzeće da vrši poboljšanje postojećih proizvoda/usluga. To vidimo u tabeli 4, a još jasnije i u predstavljenom grafiku 4 koji sledi.

Tabela 4: PREDUZEĆA KOJA UVODE POTPUNO NOVE PROIZVODE/USLUGE U ZAVISNOSTI OD NAVEDENIH RAZLOGA

Razlozi zbog kojih preduzeća uvode potpuno nove proizvode/usluge	Broj preduzeća koji je odgovorio sa		
	DA	PONEKAD	NE
Na osnovu merenja zadovoljstva korisnika	53%	28%	19%
Na osnovu reklamacija korisnika	24%	45%	31%
Na osnovu promene proizvodnog programa konkurenata	30%	39%	29%
Na osnovu praćenja svetskih trendova	64%	25%	11%
Na osnovu istraživanja tržišta i potencijalnih korisnika	74%	14%	12%
Na osnovu shvatanja zakonitosti u životnom ciklusu proizvoda	43%	32%	25%
Na osnovu predloga zaposlenih	29%	47%	24%

Izvor: Istraživanja autora

Grafik 4: PREDUZEĆA KOJA UVODE POTPUNO NOVE PROIZVODE/USLUGE U ZAVISNOSTI OD NAVEDENIH RAZLOGA



Izvor: Ilustracija autora na osnovu istraživanja

Istraživanje tržišta i zahteva potrošača je na prvom mestu kao najčešći razlog koji pokreće preduzeća da uvide potpuno nove proizvode/usluge. Ovaj podatak ukazuje na tržišnu orijentisanost srpskih preduzeća (čak 74% preduzeća je odgovorilo sa da, dok je na drugom mestu praćenje svetskih trendova sa 64%). Na trećem mestu kao osnov uvođenja novih proizvoda/usluga istaknuto je merenje zadovoljstva korisnika sa 53%, što je 24% manje nego u situaciji kada preduzeće vrši manje promene na proizvodima/uslugama.

4. ZAKLJUČAK

Cilj rada je da prikaže situaciju u srpskim preduzećima po pitanju inovativnosti. Akcenat u ovom radu je stavljen na njen značaj, vreme, faktore i pravila koja utiču na donošenje odluka. Kod donošenja odluka smo analizirali dve situacije: pokretače koji utiču na donošenje odluka za ulaganja u postojeće proizvode/usluge i pokretače koji utiču na donošenje odluka za ulaganja u potpuno nove proizvode/usluge.

Za istraživanje su se koristili podaci dobijeni anketom i intervjuom u 100 srpskih preduzeća iz različite delatnosti. Bez obzira na ograničenja istraživačke metode i veličinu uzorka, doneli smo neke važne zaključke. Prvo, srpska preduzeća shvataju značaj inovacija i sprovode ih. Drugo, preduzeća ih najčešće sprovode tromesečno, što znači da se radi o manjim, inkrementalnim inovacijama. Treće, na osnovu merenja zadovoljstva korisnika najčešće donose odluke o poboljšanju postojećih proizvoda/usluga. Četvrto, u donošenju odluka o ulasku u razvoj novih proizvoda preduzeća su se pre svega oslanjala na informacije o tržištu i zahtevu potrošača.

LITERATURA

- Afuah, A. 1998. *Innovation Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Corporate Entrepreneurship, 2005. *Building an Entrepreneurial Organization*, New York: Paul Burns, Palgrave Macmillan.
- Doz, Y., et al 2001. *From Global to Metanational*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Educators; John Wallace, Peter C. Taylor, 2007. *Contemporary Qualitative Research, Exemplars for Science and Mathematics*, The Netherlands: Springer.
- Filipović, V., Kostić-Stanković, M., 2007. *Marketing Menadžment*, Beograd: FON-Institut za menadžment.

- Hamel, G., C.K. Prahalad, 1996. *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Komazec, G., Petrović-Lazarević, S. 2007. *Upravljanje razvojem preduzeća*, Beograd: Megatrend univerzitet.
- Komazec, G., Živaljević, A., Trifunović, D. 2010. *Technological innovation as a driving force of the enterprise revival in Serbia*, 8th International Scientific Conference "Forces Driving the Revival of the Companies and Economy", Belgrade: Megatrend University, pp 385-398.
- Levi-Jakšić, M., Marinković, S., Komazec, G, 2004. *Kooperativni menadžment inovacija - nacionalna politika i strategija preduzeća*, Pобољшanje performansi preduzeća - uslov poslovanja u evropskom okruženju, Međunarodni naučni skup, 10. decembar 2004. godine, Beograd: Megatrend univerzitet.
- Milisavljević, M., 2007. *Savremeni strategijski menadžment*, Beograd: Megatrend univerzitet.
- Porter, E.M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, London: The Macmillan Ltd.
- Rakić, B., Rakić, M., 2007., *Ponašanje potrošača*, Beograd: Megatrend univerzitet
- Tidd, J, Bessant, J., 2009. *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organisational Change*, 4th edition, John Wiley&Sons, Ltd.
- Wilson, I. 1994. *Marketing Interface*, London: Pitman.

**TEHNOLOŠKI RAZVOJ – IMPERATIV SAVREMENOG
PRIVREDNOG RAZVOJA
- SAŽETAK -**

Predmet proučavanja ovog rada jeste uticaj tehnološkog razvoja na privredni rast i razvoj, koji se ogleda u promeni načina proizvodnje i distribucije robe kao i u menjanju i stalnom proširivanju zahteva potrošača. Tehnološke promene uslovljavaju i promene u okruženju, izazivajući diskontinuitet uslova poslovanja i uslovljavajući globalizaciju tržišta i svetske privrede. Tehnološka revolucija dovela je i do ekonomske revolucije, usled čega je tehnološki razvoj ne samo osnova, već i imperativ savremenog privrednog razvoja. Budući da procesu tehnološkog razvoja nije imanentno da se spontano odvija, neophodno je da svaka zemlja definiše odgovarajuću strategiju svog tehnološkog razvoja u skladu sa svojim potrebama, resursima i dugoročnim razvojnim ciljevima. Problem tehnološkog razvoja posebno je značajan za zemlje u tranziciji, budući da intenziviranje tehnološkog razvoja može u znatnoj meri da doprinese oživljavanju i intenziviranju njihovih privrednih tokova. U radu je izvršena analiza uloge i značaja razvoja tehnologije kao komponente privrednog rasta i razvoja, ukazuje se na neophodnost strategijskog pristupa u ovoj oblasti i vrši se komparativna analiza pokazatelja nivoa tehnološke razvijenosti i pokazatelja na koje ona utiče u zemljama regiona (konkurentnosti, efikasnosti, stope rasta BDP, izdvajanja u R&D). Zaključuje se da proces tehnološkog razvoja bitno doprinosi povećanju stope privrednog rasta i razvoja, utiče na povećanje efikasnosti privrednih subjekata, doprinosi poboljšanju pozicije određene privrede u međunarodnoj podeli rada, što za krajnji efekat ima potpunije zadovoljenje društvenih potreba i porast životnog i ukupnog društvenog standarda. Budući da se u eri globalizacije znanje brzo širi, zaključuje se da zemlje čije privrede ne ostvaruju adekvatan tehnološki razvoj, gube povoljnu poziciju u međunarodnim ekonomskim odnosima, povećavajući tehnološki i ekonomski jaz u odnosu na razvijene zemlje.

Ključne reči: *tehnologija, ekonomija, strategija, razvoj*

* Tehnološko-metalurški fakultet , +381 11 Beograd, Karnegijeva 4, Srbija, Tel. +381 11 3370420;
Fax +381 11 2510925; gkokeza@tmf.bg.ac.rs

*Gordana Kokeza**

* Faculty of Technology and Metallurgy , +381 11 Belgrade, Karnegijeva 4, Serbia, Tel. +381 11 3370420;
Fax +381 11 2510925; gkokeza@tmf.bg.ac.rs

TECHNOLOGY DEVELOPMENT – IMPERATIVE OF THE CONTEMPORARY ECONOMIC DEVELOPMENT

- ABSTRACT -

The subject of this study is the influence of technological development on economic growth and development, which can be observed in the changes in the production and distribution of goods as well as in constant changing and widening of consumers' demands. Technological changes bring about the changes in the environment by creating new conditions in business environment and the globalization of the market and world economy. The technological revolution has caused the economic revolution therefore technological revolution is not only the basis but also the imperative of the progress of any society. Since the technological development does not evolve spontaneously, it is necessary for every country to develop the strategy of its own technological development according to its needs, resources and long term aims. Technological development is especially significant for countries in transition because the intensifying of such development is crucial for the revival of its economy. In this study the importance of the role of technological development as a component of economical progress is investigated. The importance of strategic approach has been underlined and the comparative analyses of the indicators of the level of technologic developments and the indicators of the influence it has in the countries in the region (such as efficiency, competitiveness, the rate of BDP, R&D). It is concluded that technological progress and development has a very important impact on those indicators and contributes to their increasing. In the process of the globalization, knowledge spreads very rapidly, and technologically undeveloped countries may lose favorable position in the international economic relations due to their technology gap which in turn create the development gap too, which can only increase in time.

Key words: *technology, economy, strategy, development;*

U v o d

Savremene uslove privređivanja karakteriše dinamičan razvoj tehnike i tehnologije i njihov presudni uticaj na društveno-ekonomski razvoj svih zemalja. Odlika savremenog tehnološkog razvoja jeste da je on posledica dugogodišnjih, planiranih

ulaganja resursa u mnoge oblasti istraživanja. Budući da su data ulaganja resursa znatna, trebalo bi istaći činjenicu da je njihov ishod skopčan sa visokim stepenom neizvesnosti ukoliko ne dodje do očekivanih rezultata. U tom slučaju se troškovi istraživanja pretvaraju u gubitke koje bi trebalo pokriti iz prihoda ostvarenih primenom rezultata uspešnih istraživanja. S obzirom na to, nauka i tehnologija predstavljaju danas sastavni element proizvodnih snaga svakog društva, pa je dugoročno strategijsko opredeljenje društva u pogledu razvoja tehnologije postalo jedna od najvažnijih oblasti delovanja ekonomske politike svake zemlje i njenih privrednih subjekata. Usled toga, u ovom radu proučavaju se uloga i značaj tehnološkog razvoja na privredni razvoj, zatim se razmatraju strategijski aspekti tehnološkog razvoja, dok se u završnoj tački rada vrši komparativna analiza pokazatelja nivoa tehnološke razvijenosti i njenog uticaja na nivo privredne razvijenosti za zemlja regiona Zapadnog Balkana. Cilj rada jeste da se na osnovu pručavanja relevantne literature iz predmetne oblasti kao i na osnovu analize odgovarajućih podataka dođe do zaključka o značaju uticaja tehnološkog razvoja na nivo privredne razvijenosti, kao i da se daju preporuke za vođenje adekvatne ekonomske politike. Budući da je rad rezultat dugogodišnjih istraživanja autora u predmetnoj oblasti, u samom tekstu nije citirano mnogo literaturnih navoda, već je spisak preporučene literature iz predmetne oblasti dat na kraju teksta.

1. Uloga i značaj tehnološkog razvoja za razvoj privrede

Tehnika i tehnologija stare su koliko i ljudsko društvo. Međutim, proces industrijske revolucije bitno je promenio njihovu ulogu i značaj sa stanovišta privrednog i ukupnog društvenog razvoja. Budući da je ljudskom društvu svojstveno da se potrebe zadovoljavaju na sve višem nivou, proces industrijalizacije je u znatnoj meri doprineo potpunijem zadovoljavanju datih društvenih potreba, ali i kreiranju novih potreba. Proces industrijalizacije uslovljen je u velikoj meri upravo procesom tehnološkog razvoja. Međutim, procesu tehnološkog razvoja nije imanentno da se spontano odvija. Naprotiv, za njegovo adekvatno odvijanje neophodno je da postoji dugoročni, planski i strategijski pristup celog društva, kako bi se ovaj proces odvijao u skladu sa zahtevima privrednog i ukupnog društvenog razvoja.

U savremenim uslovima privređivanja uloga nauke i tehnologije u privrednom razvoju svih, a posebno visoko razvijenih zemalja, veoma je značajna. Nauka je danas sastavni element proizvodnih snaga svakog društva, pa je dugoročno strategijsko

opredeljenje društva u pogledu razvoja tehnologije postalo jedna od najvažnijih oblasti delovanja ekonomske politike svake zemlje i njenih privrednih subjekata.³⁷

Može se postaviti pitanje zašto nivo tehnološke razvijenosti u znatnoj meri determiniše i nivo privrednog razvoja jedne zemlje. Odgovor leži u činjenici da savremena tehnološka dostignuća i njihova primena omogućavaju komparativnu i konkurentsku prednost subjektima koji ih poseduju, a često jesu i osnova njihovog monopolskog položaja na domaćem i inostranom tržištu. Savremena tehnološka dostignuća uslovljavaju promenu načina proizvodnje i distribucije robe, omogućavaju potpunije zadovoljavanje tržišnih potreba kao i proširenje datih potreba, što uslovljava i povećanje i proširenje tražnje za određenim proizvodima a, samim tim, i povećanje proizvodnje. S druge strane, budući da je tehnološko znanje veoma pogodno za prenošenje, posebno putem procesa transfera tehnologije, njegovo širenje i primena doveli su do globalizacije tržišta i svetske privrede u celini. Tehnološka revolucija, a posebno informatička revolucija kao njen integralni deo, uslovile su i ekonomsku revoluciju. Data ekonomska revolucija ogleda se u potpuno novim načinima tržišnog privređivanja, u novim načinima korišćenja postojećih i kreiranja novih resursa, kao i u formiranju novog sistema vrednosti i načina života i privređivanja.

Savremeni tehnološki razvoj veoma često se naziva naučno-tehnološki razvoj usled činjenice da je u savremenim uslovima od presudnog značaja uticaj razvoja nauke i primene nauke na proces razvoja proizvodnih snaga kao i na nivo ekonomske i ukupne društvene razvijenosti. U ranijim fazama društvenog razvoja tehnologija se razvijala uglavnom odvojeno od nauke. Međutim, vremenom se uspostavila sistematska veza između ove dve oblasti, tako da je savremeni tehnološki razvoj u znatnoj meri uslovljen upravo nivoom razvijenosti nauke u jednom društvu. Usled toga, savremena naučno-tehnološka revolucija rezultat je dugogodišnjih naučnih istraživanja u kojima su angažovani znatni finansijski, materijalni i ljudski resursi. Kao rezultat primene datih istraživanja nastale su mnogobrojne promene koje se ogledaju u ubrzanom industrijskom razvoju, u automatizaciji proizvodnje, u uvođenju novih izvora energije, pronalasku novih materijala, bitnim promenama u oblasti komunikacija i transporta, novim metodama organizacije privrednih procesa i niz drugih. Savremena naučna otkrića omogućila su revolucionarne promene u oblasti sredstava za rad, predmeta rada

³⁷ Kokeza, G., *Tehnološka zaostalost Srbije- Stanje i mogućnosti prevazilaženja*, Zbornik radova sa savetovanja *Tehnološka zaostalost privrede Srbije*, Ekonomski vidici, Beograd, br. 1, Zlatibor 22-23. maj 2008, str.2.

i organizacije i upravljanja ekonomskim procesima. U takvim uslovima, nauka je postala osnova savremenog privređivanja, a tesno povezivanje nauke i tehnologije i njihove primene postaje uslov bržeg razvoja kako ekonomskih subjekata, tako i privrede kao celine.

Na osnovu svega navedenog može se zaključiti da je tehnološki razvoj ne samo osnova već i imperativ savremenog privrednog razvoja svake zemlje. Ovo stoga što dati proces doprinosi ubrzanju privrednog razvoja, povećanju stope privrednog rasta, u znatnoj meri utiče na povećanje produktivnosti ekonomskih subjekata, može usloviti poboljšanje pozicije zemlje u međunarodnoj podeli rada, dok s druge strane, omogućava potpunije zadovoljavanje društvenih potreba i doprinosi povećanju životnog i ukupnog društvenog standarda. Istraživanja pokazuju da zemlje sa niskim nivoom tehnološke razvijenosti zaostaju i u svom privrednom razvoju i zauzimaju veoma nepovoljnu konkurentsku poziciju u međunarodnim ekonomskim odnosima.

Sa stanovišta ekonomskih subjekata, bitno je napomenuti da tehnološki razvoj permanentno relativizira njihovu poziciju. Naime, budući da su tehnološke promene sve brže i sve veće, a životni ciklus proizvoda sve je kraći, ekonomski subjekti su primorani da stalno prate promene u sferi svoje delatnosti kako ne bi izgubili svoju konkurentsku poziciju. Oni privredni subjekti koji usled lošeg upravljanja ili usled nedovoljnih resursa nisu u mogućnosti da prate i primenjuju savremena tehnološka rešenja u svom procesu poslovanja, gube svoju poziciju u tržišnoj utakmici i pogoršavaju svoj konkurentski položaj. To najčešće uslovljava velike poslovne probleme, koji, ukoliko potraju duži period, mogu dovesti i do gašenja datih preduzeća.

Posmatrano sa aspekta privrednog razvoja, jedna od bitnih karakteristika tehnološkog razvoja jeste njegova izrazita neravnomernost. Data neravnomernost odnosi se na grupu visokorazvijenih i grupu nerazvijenih zemalja. Visokorazvijene zemlje ujedno su i tehnološki najrazvijenije zemlje u svetskoj privredi. Visoki nivo tehnološke razvijenosti ovim zemljama omogućava inovativnost u proizvodnji, visoku produktivnost, izrazitu konkurentnost i profitabilnost, i na osnovu toga, mogućnost da znatne resurse ulažu u naučno-istraživački rad i razvoj. Ove zemlje su lideri i u oblasti tehnološkog razvoja i imaju monopolsku poziciju na svetskom tržištu tehnologije. S druge strane su nerazvijene zemlje kod kojih se ta nerazvijenost ogleda kako u privrednoj tako i u tehnološkoj zaostalosti. Da bi ubrzale svoj privredni razvoj, ova grupa zemalja primorana je uglavnom na kupovinu gotovih tehnoloških rešenja putem transfera tehnologije. Budući da ne raspolažu dovoljnim finansijskim sredstvima kao ni

uslovima da primene najnovija tehnološka dostignuća, ova grupa zemalja najčešće uvozi zastarelu tehnologiju i to pod restriktivnim uslovima primene, što ih gura u još veću tehnološku zaostalaost i zavisnost. Sve to doprinosi da se tehnološki, a samim tim, i ekonomski jaz između razvijenih i nerazvijenih zemalja stalno povećava.

Iako su najrazvijenije zemlje svoj privredni razvoj bazirale na primeni i razvoju savremenih tehnoloških rešenja, čini se da nivo tehnološke razvijenosti najpogubniji uticaj ima po grupu nerazvijenih zemalja. Naime, ova grupa zemalja na svetskom tržištu tehnologije jesu neravnopravan partner, budući da nemaju sve informacije o optimalnim tehnologijama, po pravilu nemaju dovoljno finansijskih sredstava da kupe adekvatna tehnološka rešenja, a najčešće nemaju ni adekvatne uslove da kupljenu tehnologiju adekvatno primene i dalje razvijaju. Kada se tome dodaju veoma nepovoljni uslovi kupovine i primene tehnoloških rešenja, koji su najčešće definisani u okviru restriktivnih klauzula, ova grupa zemalja zapada u sve veću kako tehnološku, tako i ekonomsku zavisnost od razvijenih zemalja.

Uticaj pronalaska i primene novih tehnoloških rešenja na privredni rast i razvoj u znatnoj meri doprineo je i ubrzanju propadanja socijalističkih privrednih sistema, koji su rešenje našli u tranziciji na tržišne uslove privređivanja i otvaranju svojih privreda međunarodnoj konkurenciji. Neadekvatan tehnološki razvoj u ovim zemljama učinio je njihove privredne sisteme inertnim, neadaptabilnim na zahteve okruženja i na kraju, nekonkurentnim, što je ubrzalo njihov raspad. Istorijsko iskustvo je pokazalo da je razvoj mnogo teži i dugotrajniji ukoliko nema adekvatnog naučno-tehnološkog razvoja.

2. Strategija tehnološkog razvoja

Stalne promene u okruženju čine da je i položaj ekonomskih subjekata podložan neprestanim promenama i posmatrano dugoročno, krajnje neizvestan. Da bi ekonomski subjekti opstali i ostali u procesu tržišne utakmice, oni su primorani da se datim promenama permanentno prilagođavaju. Dato prilagođavanje veoma je teško i često ima nepovoljan ishod ukoliko nije zasnovano na dugoročnom, strategijskom planiranju. Jedna od najvažnijih sfera strategijskog planiranja ekonomskih subjekata je upravo njihov tehnološki razvoj. Strategija tehnološkog razvoja jeste dugoročno opredeljenje

ekonomskih subjekata prema mestu i ulozi koje tehnologija ima u njihovom poslovanju i razvoju. Usled toga, tehnološka strategija predstavlja integralni deo ukupne razvojne strategije jedne privrede i njenih ekonomskih subjekata. Kakvu strategiju svog tehnološkog razvoja će formirati određeni subjekt zavisiće, pre svega, od resursa kojima on raspolaže, zatim od dugoročnih razvojnih ciljeva koje želi da realizuje u određenom periodu, kao i od zahteva samog okruženja, koje mora ispuniti ukoliko teži da ostane u konkurentskoj utakmici.

Nivo tehnološke razvijenosti jedne privrede u znatnoj meri je uslovljen nivoom razvijenosti njene naučno-istraživačke i istraživačko-razvojne delatnosti. Data delatnost korišćenjem odgovarajućih kadrovskih, finansijskih i materijalnih resursa čini bazu inovativnog potencijala kojim raspolaže određena privreda. Adekvatno korišćenje datog inovativnog potencijala trebalo bi da rezultira u pronalasku novih ili unapređenju postojećih proizvoda i postupaka.

Međutim, naučno- istraživački rad predstavlja veoma skupu i rizičnu aktivnost. Ukoliko posle određenog vremena data aktivnost ne rezultira u odgovarajućim pronalascima, svi troškovi istraživanja pretvaraju se u gubitak. Usled toga, kao i usled činjenice da nijedna zemlja nije sama sebi dovoljna niti može proizvoditi apsolutno sve što je potrebno za zadovoljenje njenih potreba, većina zemalja opredeljuje se za razvoj onih tehnologija za koje ima komparativnu prednost. U okviru privrede samo velika i ekonomski jaka preduzeća bave se istraživanjima u više oblasti. Radi se o tehnološkim liderima i oni su relativno malobrojni. Većina ekonomskih subjekata specijalizuje se za istraživanje i razvoj samo u određenim segmentima i oblastima inovativnosti. Njihova delatnost definisana je pre svega tržišnim zahtevima kao i resursima kojima raspolažu. Visoki tržišni i tehnički rizik istraživanja predstavlja veoma bitnu determinantu aktivnosti u ovoj oblasti. Troškovi generisanja inovacija rastu sa povećanjem radikalnosti inovacije. Najviši stepen rizika imaju fundamentalna istraživanja, usled čega se njima bavi relativno mali broj velikih i ekonomski jakih preduzeća, koja mogu da pokriju gubitke neuspelih istraživanja. S druge strane, mnogo niži stepen neizvesnosti i rizika imaju novi modeli, diferenciranje proizvoda i manja tehnička unapređenja. Često se preduzeća opredeljuju da svoj tehnološki razvoj realizuju na druge načine usled nedostatka resursa. Ti načini uglavnom se tiču kupovine gotovih tehnoloških rešenja putem različitih vidova transfera tehnologije.

Tehnološka strategija jedne privrede predstavlja njeno dugoročno opredeljenje u pogledu eksploatacije, razvoja i održavanja ukupnog znanja i sposobnosti privrede i

njenih ekonomskih subjekata.³⁸ Da bi se definisala adekvatna strategija tehnološkog razvoja neophodno je kontinuelno pretiti i analizirati postojeće tehnološke promene. Budući da je strategija tehnološkog razvoja integralni deo planskog odlučivanja kao i da se odnosi na budući tok događaja, to se i odluke u vezi s njom moraju donositi proaktivno a ne retroaktivno. Definisanju tehnološke strategije trebalo bi da prethodi veoma detaljna i ozbiljna analiza prošlih i postojećih kretanja u oblasti tehnologije, na osnovu kojih se vrši prognoza budućeg razvoja događaja. Date prognoze veoma su bitne, posebno u oblasti budućih tendencija u međunarodnom i domaćem okruženju, kako bi se definisanom tehnološkom strategijom uspostavila ravnoteže između sopstvenih mogućnosti i zahteva okruženja. Budući da je tehnološka strategija u savremenim uslovima privređivanja osnova razvojna strategije jedne privrede, veoma je bitno da ona bude u skladu sa dugoročnim razvojnim ciljevima date privrede i njenih privrednih subjekata, u skladu sa potencijalom kojim privreda raspolaže, kao i u skladu sa zahtevima okruženja.

Strategija tehnološkog razvoja mora se doneti blagovremeno kako bi se na odgovarajući način aktivnostima u sadašnjosti predupredio razvoj događaja u budućnosti. Na taj način, adekvatna tehnološka strategija može u znatnoj meri da doprinese ubrzanju privrednog razvoja kao i poboljšanju konkurentne pozicije zemlje na svetskom tržištu.

Kao glavni elementi procesa definisanja strategije tehnološkog razvoja mogu se izdvojiti sledeći:

- definisanje tehnologija i podtehnologija u lancu vrednosti koje su ključne sa stanovišta privrednog razvoja jedne zemlje;
- definisanje novih tehnologija koje su neophodne za realizaciju dugoročnih ciljeva privrednog razvoja;
- prognoza mogućih promena u oblasti razvoja tehnologije koje bi mogle bitno da utiču na budući privredni razvoj;
- definisanje dve grupe tehnologija: onih kojima privreda već raspolaže ili može da ih sama kreira, i onih koje je privreda primorana da kupuje od drugih subjekata uvozom;
- procenjivanje potencijala privrede u smislu ostvarenja dugoročnih razvojnih ciljeva;
- izbor adekvatne tehnološke strategije;

³⁸Ibidem, str. 6.

- definisanje i preduzimanje odgovarajućih aktivnosti u cilju uspešne realizacije definisane strategije.
- praćenje, kontrola i korekcija preduzetih aktivnosti u skladu sa realizacijom planiranih ciljeva.³⁹

Prilikom formulisanja strategije tehnološkog razvoja od velikog značaja jeste uvažavanje činjenicu da sam proces tehnološkog razvoja u savremenim uslovima karakteriše velika brzina, da su promene koje nastaju veoma značajne, ali nisu uvek predvidive. Dati procesi u znatnoj meri utiču na turbulentnost uslova privređivanja. Usled toga, kada se jednom definiše, strategija tehnološkog razvoja ne bi smela da ostane trajno detriminirana. Naprotiv, prilikom definisanja tehnološke strategije, trebalo bi je tako formulirati da se ostavi prostora za adaptibilne promene u skladu sa promenama koje se dešavaju u okruženju. Efikasnost tehnološke strategije u znatnoj meri zavisi upravo od stepena u kome ona može da uvažava novonastale promene. Drugi element efikasnosti tehnološke strategije jeste stepen u kome ona doprinosi realizaciji dugoročnih razvojnih ciljeva jedne privrede i njenih subjekata. Budući da nivo tehnološke razvijenosti ima presudan uticaj na nivo ekonomske razvijenosti jedne zemlje, to se proces tehnološkog razvoja mora usmeravati sa najviših nivoa upravljanja i ne sme se prepustiti samo pojedincima i pojedinim privrednim subjektima.

3. Komparativna analiza međusobne uslovljenosti tehnološkog i privrednog razvoja

Budući da je tehnologija kompleksan pojam kao i da obuhvata veoma veliki broj oblasti, nije moguće definisati jedinstven pokazatelj nivoa tehnološke razvijenosti. Usled toga koriste se mnogobrojni posredni pokazatelji. Jedan od njih je ulaganje u oblast naučno-istraživačkog i istraživačko-razvojnog rada kao jedan od najindikativnijih. Naučno-istraživačka aktivnost jeste veoma bitan pokazatelj i osnova tehnološkog razvoja jedne privrede, tako da se praćenjem i analizom nivoa razvijenosti ove oblasti može doći do zaključka o nivou razvijenosti određene privrede i njenih subjekata.

Jedan od najbitnijih indikatora nivoa razvijenosti naučno-istraživačke oblasti jeste broj prijavljenih patenata i njihova struktura po donosiocima. U Tabeli 1 dat je prikaz

³⁹ Kokeza, G., *Transfer tehnologije kao komponenta razvojne strategije preduzeća*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. str. 36.

broja prijavljenih korisnih patenata kao i njihov broj na milion stanovnika, i to za tri vodeće zemlje i za zemlje u regionu Zapadnog Balkana, prema podacima Svetskog ekonomskog foruma.

Rang zemalja prema broju korisnih patenata na milion stanovnika 2010.
(*USPTO patents grants*)

Tabela 1.

Redni broj	Zemlja	Rang	Broj patenata na milion st.
1.	Tajvan	1.	355,7
2.	Japan	2.	352,9
3.	USA	3.	339,4
4.	Slovenija	26.	12,0
5.	Bugarska	30.	7,7
6.	Hrvatska	45.	2,0
7.	Rumunija	62.	0,8
8.	Srbija	67.	0,4

Izvor: WEF, Executive Opinion Survey, 2012.

Iz podataka prikazanih u Tabeli 1 može se sagledati da je najviše patenata na million stanovnika u 2010. godini ostvareno u Tajvanu, Japanu i USA, a broj prijavljenih korisnih patenata u sva tri slučaja bio je veći od 330 godišnje na million stanovnika. Od zemalja u regionu najpovoljniju poziciju imala je Slovenija, koja zauzima 26. mesto od 142 analizirane zemlje, sa 12 patenata na milion stanovnika. BiH nije ušla u red zemalja koje imaju više od 0,01 patent na million stanovnika, tako da nije prikazana u tabeli, kao ni Albanija, Crna Gora i Makedonija. Od prikazanih zemalja regiona Srbija se nalazi na 67. mestu prema konkurentnosti merenoj navedenim pokazateljem sa 0,4 prijavljena korisna patenta na milion stanovnika. Relativno posmatrano, najbolja zemlja regiona, Slovenija, ima 30 puta manji broj prijavljenih patenata od vodeće zemlje, Tajvana, dok Srbija ima skoro 900 puta manje korisnih patenata na million stanovnika od vodeće zemlje, a 30 puta manje od Slovenije. Navedeni podaci pokazuju koliko su zemlje u regionu u zaostatku kada je u pitanju inovativnost i nivo tehnološkog razvoja u odnosu na visokorazvijene zemlje. Dato zaostajanje u znatnoj meri uslovljava i zaostajanje nivoa njihovog privrednog rasta i razvoja.

Sa stanovišta dolaženja do određenih zaključaka o uslovljenosti konkurentnosti jedne privrede nivoom tehnološke razvijenosti, može se izvršiti i uporedna analiza kretanja sledećih pokazatelja: konkurentnosti, tehnološke spremnosti i inovativnosti. U skladu s tim, u Tabeli 2 dat je prikaz ranga konkurentnosti, tehnološke spremnosti i

inovativnosti za zemlje u regionu u 2011. godini. Od ukupno 142 zemlje koje su analizirane u izveštaju Svetskog ekonomskog foruma, prema konkurentnosti privrede prvo mesto zauzima Švajcarska, na drugom mestu je Singapur, zatim slede redom, Švedska, Finska i Nemačka. Radi se o visoko razvijenim zemljama, kako u pogledu nivoa dostignute privredne razvijenosti, tako i u pogledu nivoa tehnološke razvijenosti, tako da je logična njihova vodeća pozicija i u pogledu konkurentnosti njihovih privreda. Kada su u pitanju zemlje regiona, čije međusobno poređenje ima smisla, najviši rang konkurentnosti ima Slovenija – 57, Srbija se nalazi na 95. mestu, a lošije od nje rangirana je samo BiH koja prema rangu konkurentnosti zauzima 100. poziciju.

Tabela 2. Pokazatelji ranga konkurentnosti, tehnološke spremnosti i inovativnosti za neke razvijene i zemlje u regionu 2011.

Redni broj	Zemlja	Rang globalne konkurentnosti	Tehnološka spremnost	Inovativnost
1.	Slovenija	57.	51.	40.
2.	Crna Gora	60.	63.	50.
3.	Bugarska	74.	59.	93.
4.	Hrvatska	76.	72.	76.
5.	Rumunija	77.	62.	95.
6.	Albanija	78.	82.	123.
7.	Makedonija	79.	87.	105.
8.	Srbija	95.	90.	97.
9.	BiH	100.	102.	104.

Izvor : WEF, The Global Competitiveness Report, 2011-2012.

U Tabeli 2 takođe je dat i uporedni prikaz ranga analiziranih zemalja prema još dva pokazatelja, tehnološkoj spremnosti i inovativnosti. Iz prikazanih podataka može se zaključiti da postoji međusobna uslovljenost konkurentnosti privrede i njene tehnološke spremnosti, tako da Slovenija koja je najpovoljnije rangirana u pogledu konkurentnosti, ima i najviši rang što se tiče tehnološke spremnosti. Srbija je bolje rangirana prema tehnološkoj spremnosti-90, nego prema ukupnoj konkurentnosti-95. mesto. To ukazuje na činjenicu da konkurentnost srpska privreda ima ograničavajuće faktore koji nepovoljno utiču na njenu konkurentnost a koji se ne tiču samo nivoa tehnološke

razvijenosti. Misli se, pre svega, na postojeću ekonomsku i političku situaciju. Najnepovoljnije je rangirana BiH, i to u sva tri pokazatelja.

Drugi pokazatelj koji je u korelaciji sa ukupnom konkurentošću jeste inovativnost privreda. Iz date tabele jasno se može zaključiti da postoji izražena korelacija između tehnološke spremnosti, inovativnosti i ukupne konkurentnosti analiziranih privreda. Naime, visoki rang inovativnosti i tehnološke spremnosti uslovljava i visoki rang ukupne konkurentnosti, što jasno govori u prilog činjenici da su inovativnost i tehnološki razvoj jedan od najbitnijih faktora nivoa ukupne konkurentnosti kao i nivoa privrednog razvoja jedne zemlje. S druge strane, zemlje koje su nisko rangirane u pogledu tehnološke spremnosti i inovativnosti, takođe imaju nizak rang ukupne konkurentnosti. U proučavanom slučaju, najnepovoljniji rang datih pokazatelja u regionu imaju privrede Srbije i Bosne i Hercegovine.

U Tabeli 3 dat je prikaz ostvarene vrednosti bruto domaćeg proizvoda kao i rang zemalja prema tom pokazatelju, i to za grupu najbolje rangiranih zemalja i za grupu zemalja u regionu. Ukupna suma ostvarenog bruto domaćeg proizvoda pokazuje kojim mogućnostima raspolaže jedna privreda, kako u pogledu stvaranja vrednosti kao potencijala za podmirenje društvenih potreba, tako i u pogledu potencijala kojim zemlja raspolaže za budući razvoj.

Ostvareni BDP u nekim zemljama u 2011. godini

Tabela 3.

Redni broj	Zemlja	Rang	Iznos u mlrd. \$
1.	USA	1.	14.657,8
2.	Kina	2.	10.085,7
3.	Japan	3.	4.309,5
4.	Indija	4.	4.060,4
5.	Nemačka	5.	2940,4
5.	Rusija	6.	2223,0
7.	Rumunija	47.	254,2
8.	Bugarska	67.	96,8
9.	Srbija	71.	80,1
10.	Hrvatska	72.	78,1

11.	Slovenija	82.	56,6
12.	BiH	97.	30,3
13.	Abanija	104.	23,9
14.	Makedonoja	111.	20,0
15.	Crna Gora	130.	6,7

Izvor : WEF, The Global Competitiveness Report, 2011-2012.

Analizom podataka Tabele 3. može se doći do zaključka da najveću sumu bruto domaćeg proizvoda ostvaruju najrazvijenije i najveće zemlje sveta, pri čemu su na prvom mestu USA sa 14.657,8 milijardi dolara. Ovo su ujedno i privredno najrazvijenije zemlje sveta, ali i zemlje sa visokim rangom tehnološke razvijenosti i inovativnosti, pa, samim tim, i konkurentnosti. Najbolje rangirana zemlja u Regionu prema analiziranom pokazatelju jeste Rumunija sa ostvarenim BDP od 254,2 milijarde dolara, koja zauzima 47. poziciju. Najlošije rangirana je privreda Crne Gore, koja zauzima 130. poziciju od 142 rangirane zemlje.

Veoma je bitno uočiti i uvažiti povezanost koja postoji između rezultata određene privrede i nivoa njene tehnološke razvijenosti i inovativnosti. Za razliku od ranijih perioda društveno-ekonomskog razvoja kada su prirodni resursi predstavljali ključni factor razvoja, u savremenim uslovima privređivanja nivo tehnološkog razvoja i inovativnost predstavljaju ključni factor razvoja i društveno-ekonomskog prosperiteta. Međutim, ne bi trebalo posmatrati bruto domaći proizvod i ostale elemente rezultata privređivanja isključivo kao posledicu dostignutog nivoa tehnološke razvijenosti. Naprotiv, svi rezultati procesa reprodukcije s jedne strane jesu posledica dostignutog nivoa tehnološke razvijenosti, ali s druge strane, oni predstavljaju resurse i potencijal za budući tehnološki i ekonomski razvoj. Na taj način, oni se nalaze u uzajmno zavisnom i međusobno uslovljenom odnosu. Otuda najveće i tehnološki najrazvijenije zemlje po pravilu proizvode najveći kvantum vrednosti koju mogu da ulažu u svoj dalji razvoj.

Budući da je kvantum proizvedene vrednosti ograničen, veoma je bitna struktura njegove potrošnje. Naime, ograničenost određenog resursa uvek upućuje na maksimalnu racionalnost njegovog trošenja, kako bi se negraničene društvene potrebe što potpunije zadovoljile, kako sa stanovišta zadovoljenja tekućih potreba, tako i sa stanovišta adekvatnog pokrivanja razvojnih potreba. Za male i nerazvijene zemlje ulaganje u razvoj najčešće se tretira kao trošak i odricanje od tekuće potrošnje. Ova grupa zemalja primorana je da kupuje gotova tehnološka rešenja na svetskom tržištu tehnologije putem

procesa transfera tehnologije, istupajući kao nervnopravan partner u tom procesu. Usled toga, većina datih zemalja zapada u trajnu tehnološku zavisnost, čime se jaz u tehnološkoj razvijenosti između njih i visokorazvijenih zemalja stalno produbljuje. Ova grupa zemalja trebalo bi da dugoročnim i stratezijskim pristupom u sferi svog tehnološkog razvoja oblast naučno-istraživačkog rada tretira kao ulaganje u budućnost, kao i da se fokusira na razvoj onih oblasti za koje ima komparativnu prednost, s obzirom na ograničenost resursa kao i s obzirom na visoki rizik ulaganja u oblast istraživanja i razvoja.

Trebalo bi takođe uzeti u razmatranje i činjenicu da veliki broj nerazvijenih zemalja ne koristi racionalno ograničene resurse kojima raspolaže, čime dolaze u situaciju da im najznačajnije element inovativnog potencijala-kadrovi, napuštaju zemlju i odlaze u one zemlje u kojima imaju povoljnije uslove za rad i život. O toj tendenciji govori i pojava takozvanog “odliva mozgova”, koja je posebno izražena na području Zapadnog Balkana. U Tabeli 4. dat je prikaz ranga zemalja prema odlivu mozgova, izračunatog na osnovu spremnosti države da privuče svoje kadrove da ostanu u zemlji.

Rang zemalja prema ”odlivu mozgova”
(Da li vaša zemlja privlači telentovane ljude)

Tabela 4.

Red. br.	Zemlja	Rang
1.	Švajcarska	1.
2.	Singapur	2.
3.	USA	3.
4.	Crna Gora	46.
5.	Slovenija	58.
6.	Albanija	83.
7.	BiH	126.
8.	Bugarska	127.
9.	Hrvatska	128.
10.	Rumunija	131.
11.	Makedonija	133.
12.	Srbija	139.
13.	Burundi	140.
14.	Alžir	141.
15.	Haiti	142.

Izvor : WEF, The Global Competitiveness Report, 2011-2012.

Na osnovu podataka prikazanih u Tabeli 4. može se sagledati da su sa stanovništva privlačenja kreativnih kadrova najbolje rangirane Švajcarska, Singapur i USA. Dakle, upravo one zemlje koje su i ekonomski i tehnološki najrazvijenije. S druge strane, u

okviru zemlja u regionu, najpovoljniju poziciju imaju Crna Gora, Slovenija i Albanija. Najnepovoljniju poziciju ima Srbija, 139. mesto od 142 rangirane zemlje, a iza nje su samo Burundi, Alžir i Haiti. Smatramo da će se ovakav odnos prema najvrednijem elementu društveno – ekonomskog razvoja, ljudskim resursima, dugoročno veoma negativno odraziti na proces razvoja navedene grupe zemalja.

Z a k l j u č a k

Na osnovu izvršenog proučavanja predmetne problematike može se zaključiti da je u savremenim uslovima privređivanja uloga nauke i tehnologije od presudnog značaja za privredni razvoj svih zemalja. Nauka i tehnologija predstavljaju danas sastavni element proizvodnih snaga svakog društva, pa je dugoročno strategijsko opredeljenje društva u pogledu razvoja nauke i tehnologije postalo jedna od najvažnijih oblasti delovanja ekonomske politike. Na osnovu istraživanja može se zaključiti da savremena tehnološka dostignuća i njihova primena omogućavaju komparativnu i konkurentsku prednost subjektima koji ih poseduju, a često jesu i osnova njihovog monopolskog položaja na domaćem i inostranom tržištu. Data dostignuća ogledaju se u promeni načina proizvodnje i distribucije robe, u potpunijem zadovoljavanju tržišnih potreba kao i u proširenju datih potreba. Sve to uslovljava povećanje i proširenje tražnje za određenim proizvodima a, samim tim, i povećanje proizvodnje. S druge strane, budući da je tehnološko znanje veoma pogodno za prenošenje, posebno putem procesa transfera tehnologije, njegovo širenje i primena doveli su do globalizacije tržišta i svetske privrede u celini. Tehnološka revolucija, a posebno informatička revolucija kao njen integralni deo, uslovile su i ekonomsku revoluciju. Savremena naučna otkrića omogućila su revolucionarne promene u oblasti sredstava za rad, predmeta rada i organizacije i upravljanja ekonomskim procesima. U takvim uslovima tesno povezivanje nauke i tehnologije i njihove primene postaje imperativ bržeg razvoja kako ekonomskih subjekata, tako i privrede kao celine.

Budući da procesu tehnološkog razvoja nije imanentno da se spontano odvija, ovim procesom je moguće upravljati kroz strategijsko planiranje, pa bi trebalo da tehnološka strategija predstavlja integralni deo ukupne razvojne strategije svake privrede i njenih ekonomskih subjekata. Kakvu strategiju svog tehnološkog razvoja će formirati određeni subjekt zavisice, pre svega, od resursa kojima on raspolaže, zatim od dugoročnih razvojnih ciljeva koje želi da realizuje u određenom periodu, kao i od zahteva samog okruženja, koje mora ispuniti ukoliko teži da ostane u konkurentskoj utakmici.

Na osnovu analize prikazanih podataka došlo se do zaključka da postoji uska međusobna uslovljenost konkurentnosti privrede, njene inovativnosti i njene tehnološke spremnosti. Naime, visoki rang inovativnosti i tehnološke spremnosti uslovljava i visoki rang ukupne konkurentnosti, pa se može zaključiti da su inovativnost i tehnološki razvoj jedan od najbitnijih faktora nivoa ukupne konkurentnosti kao i nivoa privrednog razvoja jedne zemlje. Komparativna analiza navedenih podataka za zemlje regiona ukazuje da Slovenija koja je najpovoljnije rangirana u pogledu konkurentnosti, ima i najviši rang što se tiče tehnološke spremnosti i inovativnosti. Najnepovoljniju poziciju zauzimaju Srbija i BiH Srbija, što jasno govori o nepovoljnom stanju njihovih privreda. Jer, zemlje koje su nisko rangirane prema pokazatelju tehnološke spremnosti i inovativnosti, takođe imaju nizak rang ukupne konkurentnosti. Analiza ostvarenog BDP takođe ukazuje na činjenicu da su tehnološki najrazvijenije zemlje vodeće i u ostvarivanju ovog pokazatelja. Na osnovu izvršenog istraživanja takođe se može zaključiti da zemlje u tranziciji i nerazvijene zemlje procesu tehnološkog razvoja moraju pristupiti planski i dugoročno, inače rizikuju dalji rast i razvoj svojih privreda.

L i t e r a t u r a

Burgelman, R., Maidique, M., 1998, *Strategic Management of Technology and Inovation*, Irwin, Homewood, Illionis

Christensen, C., 2003, *The Innovators Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston

Draker, P., 2005, *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad

Draker, P., 1996, *Menadžment za budućnost*, Privredni pregled, Beograd

Kokeza, G., 2008, *Tehnološka zaostalost Srbije- Stanje i mogućnosti prevazilaženja*, Zbornik radova sa savetovanja *Tehnološka zaostalost privrede Srbije*, Zlatibor 22-23. maj 2008. Ekonomski vidici, br. 1, Društvo ekonomista Beograda, Beograd, str. 1-13.

Kokeza, G., 1996, *Transfer tehnologije kao komponenta razvojne strategije preduzeća*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd

Kokeza, G., Stavrić, B., 2008, *Definisanje tehnološke strategije u funkciji razvoja preduzeća*, Anali poslovne ekonomije, UPIM, Banja Luka, , br. 2/2008. str. 7-15.

Stavrić, B., Kokeza, G., 2009, *Upravljanje poslovnim sistemom*, TMF, Beograd

Stewart, T., 2000, *Intellectual Capital The New Wealth Of Organizations*, NB Publishing Ltd.

Sutton, J., 2001, *Technology and Market Structure*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London

Thamin, H., 2005, *Management of Technology: Managing Effectively in Technology Intensive Organizations*, John Wiley and Sons, Chichester

World Economic Forum, 2011-2012, *The Global Competitiveness Report*

World Economic Forum, 2012, *Executive Opinion Survey*

Aleksandar Skendžić*
Mile Vičić*

UDK 316.47+658(497.13)

MOGUĆNOSTI POSLOVNE PRIMENE DRUŠTVENIH MREŽA U HRVATSKIM PREDUZEĆIMA

REZIME

Živimo u savremenom digitalnom dobu gde su se u poslednjih desetak godina navike ljudi i načini poslovanja izmenili iz temelja. Razlog toga je globalizacija koja je najvećim delom podstaknuta pojavom i razvojem interneta i internetskih usluga. Jedan skup tih internetskih usluga su Društvene mreže. Otvaranjem mogućnosti dvosmerne komunikacije putem interneta, način života i rada ljudi u potpunosti izmenio. Danas su društveni mediji *de facto* standardni način komunikacije i važan deo privatnog i poslovnog života i kulture. S vremenom su društveni mediji evoluirali iz jednostavnog web alata kojim su se koristili tek retki, do opšteprihvaćenog načina komunikacije koji koriste svi, od privatnih osoba, preduzeća, pa sve do vlada i vladinih organizacija. Društvo u kojem živimo nazivamo i mrežnim društvom, a to društvo nije oblikovano dostupnošću tehnologije koja ga je omogućila, već je tehnologija oblikovana prema potrebama društva. Mrežno društvo je po definiciji društvena struktura bazirana na mreži kojom upravljaju informacije i komunikacijske tehnologije. Osim upotrebe u privatne svrhe, sve veća je upotreba društvenih mreža u poslovanju preduzeća, bilo da se radi o oglašavanju, komunikaciji s klijentima, internoj komunikaciji unutar preduzeća, ili alatu za prikupljanje podataka i istraživanje tržišta. Hrvatska preduzeća uglavnom kasne u upotrebi tehnoloških inovacija za zapadnim svetom, poput Sjedinjenih Američkih Država, pa je tako i slučaj sa korišćenjem društvenih mreža u poslovne svrhe. S druge strane, Društvene mreže već su pokazale svoj potencijal, kao i da hrvatska preduzeća što pre moraju prihvatiti njihove prednosti i iskoristiti potencijal koji one nude. U današnjem kompetitivnom poslovnom

* Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, 53000 Gospić, Hrvatska, Telefon: ++385(91)8823-413;
E-mail: askendzic@velegs-nikolatesla.hr

* Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, 53000 Gospić, Hrvatska, Telefon: ++385(91)5867-897;
E-mail: mile.vicic@gmail.com

okruženju one mogu doprineti konkurentskoj prednosti, te uspehu preduzeća. Cilj ovog rada je prikazivanje mogućnosti poslovne primene popularnih Društvenih mreža s naglaskom na Facebook-u.

SUMMARY

We live in the digital age which has in the last decade radically changed the habits of people and styles of management. The reason for this change is globalization, mainly inspired by the emergence and development of internet services. One set of such internet services are social networks. The possibility of two-way internet communication has also completely changed human life and labour. Social media are nowadays practically standard ways of communication, as well as an important part of business life and culture. As time went by, social media evolved from a simple web tool used by just a few, to a generally adopted mode of communication used by everyone, from private persons up to business companies, governments and like institutions. The society we live in is also dubbed network society. It has not been created by the accessibility of technology which has made it possible, but the technology has been adjusted to the needs of society. Network society is by definition a social structure based on networks steered by information and communication technologies. Next to private use, social networks are increasingly being used in corporate management, e.g. in advertising, communication with clients, internal communication or as tools in data gathering and market research. Companies in Croatia by and large are lagging behind the Western world, such as the USA, in utilization of technological innovation. The same holds for the use of social networks in management. On the other hand, social networks have already demonstrated their potential and the companies in Croatia should as soon as possible acknowledge and use the potential they offer. In the present-day competitive business context, social networks can contribute to competitive advantage and business success. The purpose of present paper is to point out possible implementation of popular social networks in business, with special emphasis on Facebook.

Ključne riječi: *Društvene mreže, mrežno društvo, poslovanje poduzeća.*

Keywords: *social networks, network society, management.*

JEL klasifikacija: A1, A12, A13

Uvod

Otvaranjem mogućnosti dvosmerne komunikacije putem interneta ljudski stil života i rada je u potpunosti izmenjen. Danas su društveni mediji normalan način komunikacije i važan deo privatnog i poslovnog života i kulture. S vremenom su društveni mediji evoluirali iz jednostavnog web alata kojim su se koristili tek retki pojedinci, do opšteprihvaćenog načina komunikacije koji koriste svi, od privatnih osoba, preduzeća pa sve do vlada i vladinih institucija.

Društvo u kojem živimo autor Manuel Castells (2009.) naziva mrežnim društvom, a to društvo nije oblikovano usled dostupnosti tehnologije koja ga je omogućila, već je tehnologija oblikovana prema potrebama društva. Mrežno društvo je po definiciji društvena struktura bazirana na mreži kojom upravljaju informacije i komunikacijske tehnologije. Ovako definisano društvo u kojem živimo je pravi odraz naše zavisnosti od tehnologija koje nam omogućavaju život na kojeg smo navikli.

Cilj ovog istraživanja je ispitivanje mogućnosti poslovne primene društvenih mreža s naglaskom na Facebook društvenu mrežu. Istraživanjem hrvatskih preduzeća u navikama korišćenja društvenih mreža kao alata za unapređenje poslovanja pokazati će trenutnu situaciju na hrvatskom internetskom prostoru. **Prvo poglavlje** pojašnjava predmet i cilj istraživanja te metode i izvore prikupljanja podataka. **Drugo poglavlje** daje opšte smernice u postojanju i korišćenju društvenih mreža. **Treće poglavlje** prikazuje uticaj društvenih mreža na društvo kao i novonastale promene u komunikaciji među ljudima i poslovanju. Zatim, i kratak prikaz Facebook društvene mreže, mogućnostima poslovne primene te sigurnosnim i ostalim rizicima koje donosi njegovo korišćenje. **Četvrto poglavlje** odnosi se na poslovni model u okviru društvenih mreža. **Peto poglavlje** daje prikaz metode istraživanja te istraživanja o korišćenju Facebook-a među najuspešnijim preduzećima u Hrvatskoj.

Šesto poglavlje sintetizuje dotad prikazane zaključke i dobijene podatke, te daje preporuke za buduća istraživanja.

Društvene mreže

Jedna od definicija Društvenih mreža kaže da su one sociološka struktura koja opisuje međusobne odnose između pojedinaca. Svi ljudi pripadaju jednoj ogromnoj

društvenoj mreži, a isto tako pripadaju i onim puno manjim, užim društvenim mrežama – orodicama, prijateljima itd. S početkom digitalnog doba, značenje društvenih mreža je dobilo sasvim drukčiji smisao i sada se gotovo uvek, kada se spomenu društvene mreže, podrazumevaju društvene mreže na Internetu (Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. 2009).

Uticao društvenih mreža na pojedinca i društvo vrlo dobro je opisao Nicholas A. Christakis u svojoj knjizi *Povezani* (2010, str. 36-37) kaže da većina nas je svjesna izravnog učinka koji imamo na svoje prijatelje i obitelj, naše aktivnosti ih mogu usrećiti ili razalostiti, učiniti zdravima ili bolesnima, čak bogatima ili siromašnima. No rijetko smatramo da se sve što mislimo, osjećamo, radimo ili kažemo može širiti mnogo dalje od osoba koje poznajemo. Obratno, naši prijatelji i obitelj služe kao kanal kojim na nas mogu utjecati stotine ili čak tisuće ljudi. Zbog reakcije unutar svojevrsnog društvenog lanca, na nas mogu snažno utjecati događaji kojima nismo svjedočili, a koji se događaju ljudima koje ne poznajemo. To je kao da možemo osjećati puls društvenog svijeta oko nas i reagirati na njegove neprekidne ritmove. Kako smo dio društvene mreže, nadilazimo sebe, što može biti dobro i loše, te postajemo dio nečeg mnogo većeg. Mi smo povezani.“⁴⁰ Razvojem informacione tehnologije i softverskih alata koji omogućuju društveno umrežavanje putem Interneta, termin društvene mreže počinje se koristiti gotovo isključivo za društvene mreže koje postoje u virtualnom svijetu. Pojam društvenih mreža danas odnosi se prvenstveno na internetske servise koji omogućuju pojedincima kreiranje vlastitog profila, vidljive svima ili samo određenom broju osoba, te se nudi mogućnost povezivanja s drugim korisnicima mreže. Tehnička forma se razlikuje od mreže do mreže, a ono što im je zajedničko je profilna stranica na kojoj su navedeni osnovni podaci o vlasniku profila i lista prijatelja koji su korisnici istog servisa.

Facebook

Facebook je društveni alat koji pomaže ljudima da efikasnije komuniciraju sa svojim prijateljima, porodicom i saradnicima. Preduzeće razvija tehnologije koje olakšavaju deljenje informacija kroz društvenu mrežu i digitalno mapiranje ljudskih veza iz stvarnog života. Statistika Facebook-a na globalnom nivou može se prikazati na temelju nekolicine statističkih podataka :

- 901 milion korisnika krajem marta 2012.,

⁴⁰ Christakis, N. A. (2010) *Povezani: iznenađujuća moć društvenih mreža i kako one utječu na naše živote*, Zagreb: Algoritam, str. 36 – 37.

- 526 miliona dnevno aktivnih korisnika krajem marta 2012.,
- 57% korisnika najveći deo svoje komunikacije obavlja online,
- Tokom novogodišnjeg vikenda podeljeno je 750 miliona fotografija,
- Više od 42 miliona Facebook stranica ima 10 ili više "lajkova",
- 3,2 milijarde "lajkova" svakoga dana,
- 125 milijardi uspostavljenih prijateljskih veza.
- Facebook je dostupan na više od 70 jezika
- Svaki 13. čovek je aktivni korisnik Facebook-a,
- 48% korisnika u uzrastu 18 do 34 godine ujutro najpre pregleda Facebook,

Poslovni model

Prihodi preduzeća dolaze uglavnom od oglašavanja i to 87% prihoda u 2011. godini bilo je od oglašavanja, ostatak prihoda dolazi od aplikacija razvijenih od trećih strana koje naplaćuju korišćenje tih aplikacija, a tu se uglavnom radi o online društvenim igricama, gde je najveći izvor prihoda Zynga. U 2011. godini preduzeće je zabeležilo 3 711 miliona dolara prihoda i neto dobit od milijardu dolara.⁴¹

4.1 Mogućnosti poslovne primene

Vodič za poslovne korisnike Facebook-a identifikuje tri mogućnosti upotrebe za preduzeća. Prvi korak je kreiranje stranice preduzeća. Stranice preduzeća su besplatan proizvod za preduzeća kojim mogu graditi svoju prisutnost na mreži i povezati se s novim i postojećim klijentima. Za promociju stranice preporučuje se svakodnevno dodavanje sadržaja, postavljanje pitanja klijentima i odgovaranje na ista, kreiranje događaja kao što su posebne ponude. Stranice uključuju alat za analizu poseta i aktivnosti koji daje informacije o tome ko su klijenti, kojim danima najviše posećuju stranicu, kako često komentarišu i koje objave su polučile najviše povratnih informacija. Sponzorisani oglasi i sponzorisane priče drugi su način poslovne primene. Oglašavati se može Facebook stranica, događaj ili aplikacija, ili web stranica koja nije na Facebook-u. Moguće je odabrati ciljanu publiku za oglase prema lokaciji, jeziku, obrazovanju, godinama, polu, datumu rođenja, statusu romantične veze, interesima koje su korisnici zabilježili na svom profilu, stranicama koje su „lajkali“, pripadnosti grupama. Plaćati se može na temelju dva modela. Prvi model jest

⁴¹ Prospekt javne ponude deonica sa www.facebook.com

tzv. cost per click (CPC) – cena po kliku, te drugi model tzv. cost per impression (CPM) – cena po prikazu. Treći model je kreiranje aplikacija pomoću Facebook platforme te dodavanje iskustva društvene mreže na spoljne web stranice. Pomoću aplikacija moguće je kreirati zanimljivije sadržaje na Facebook stranicama. Na spoljne web stranice moguće je postaviti „Like“ dugme, registraciju na stranicu pomoću Facebook korisničkog imena i lozinke, uključiti komentare sa Facebook stranice u dizajn spoljne web stranice. Pomoću aplikacija moguće je integrisati Facebook opcije u aplikacije za mobilne telefone na svim platformama; npr. mobilna aplikacija može automatski postavljati sadržaje na zid ili vremensku liniju korisnika ako joj je korisnik to i dopustio.

Facebook omogućuje i prodaju digitalnih i virtualnih dobara preko aplikacija koje su kreirale treće osobe. Naplata se odvija preko Facebook-ovog sučelja i moguće je plaćanje kreditnim karticama, debitnim karticama, PayPal⁴² servisom te plaćanjem mobilnim uređajem.

Integracija sa programskim rešenjima za upravljanje odnosima s klijentima jedna je od mogućih upotreba koja se ne spominje na stranicama Facebook-a, pa se tako javlja sve više CRM sistema koji u sebi imaju integraciju s Facebook-om, ali i sa drugim društvenim mrežama. Prvi koji su ponudili takvu integraciju bilo je preduzeće Salesforce 2009. godine, unutar proizvoda ServiceCloud, koji je baziran u „oblaku“ i nudi potpunu integraciju sa Facebook-om i Twitter-om (Greenberg, P.,2010).

Broj korisnika Facebook-a u Hrvatskoj je na tolikom nivou da nijedno preduzeće ne bi smelo ignorisati mogućnosti njegove primene kao poslovnog alata. Odluku o korišćenju ili nekorišćenju trebalo bi doneti na temelju istraživanja i analize korisnosti. Hrvatska se trenutno nalazi na 68. mestu u svetu po broju korisnika sa 1 480 060 profila, što je 33% ukupne populacije, a oko 65% ljudi sa pristupom internetu ima svoj profil. 49% posto korisnika su žene a 51% muškarci.

Jedan od problema je svakako kako meriti ROI⁴³ od ulaganja u društvene mreže. Danas je česta polemika o tome kako izračunati ovaj finansijski pokazatelj. Svakako, mnogo je stvari merljivo na socijalnim mrežama, no pitanje je hoće li nam te brojke pokazati realan povrat uloženog. Prilikom izračunavanja ROI, odnosno povrat na uloženo

⁴² PayPal je internetski orijentisana kompanija koja omogućuje da se uplate i novčani prenos obaveštavaju u potpunosti preko interneta. PayPal je započeo kao alternativa tradicionalnim „papirnim“ metodama kao što su čekovi i novčani ugovori. Od marta 2011., u Hrvatskoj je moguće i primanje uplata, odnosno prodaja putem sistema Paypal.

⁴³ ROI – skraćena od Return On Investment (povrat na uloženo)

kod društvenih mreža, bilo bi pogrešno izračunavati ga na način da se za parametre uzme broj fanova, prijatelja, sljedbenika, linkova, "skinutog" (download) ili "stavljenog" (upload) raznog multimedijalnog sadržaja, RSS-a, podcasta, spominjanja u tradicionalnim masovnim medijima i sl., jer se na taj način ne može izračunati koliki je zapravo povrat na uloženo. Nekoliko stotina ili hiljada fanova ne znači i direktno toliko više prodatih artikala. Činjenica da se korisicima sviđa viralni video isečak ne znači da će odmah svi navaliti na internetske stranice firme ili početi obilaziti prodajna mesta u potrazi za proizvodom. Strategija privlačenja što većeg broja ljudi na stranice firme možda i nije najbolja jer je bitno privući što veći broj kupaca. Sledi primjer uloženog novca, odnosno činjenice gdje se sve novac može ulagati. Firma koja se želi promovisati može izdvojiti 100 000 kn za propagandnu poruku u trajanju od nekoliko sekundi na jednoj od nacionalnih televizija ili isto tako može nekome od zaposlenih dati zadatak da sat vremena „tweeta“ ili vreme provodi na Facebooku gradeći tako dugoročni odnos s potencijalnim klijentima (Stanojević, M., 2011).

4.2 Hrvatska preduzeća na Facebook-u

Facebook bi trebalo da bude neizostavan način komunikacije sa klijentima za svako preduzeće. Sa svojih 1 480 060 članova, Facebook populacija u Hrvatskoj, velika je publika do koje preduzeća mogu dopreći na relativno jeftin način. U vreme kad je imidž marke jedna od njenih najvećih vrednosti, sve mogućnosti za poboljšanje slike preduzeća u javnosti moraju se iskoristiti. Sledeće poglavlje 8. „Analiza korištenja“ daće odgovor na koji način hrvatska poduzeća koriste Facebook društvenu mrežu.

4.3 Metoda istraživanja i analiza

Istraživanje je provedeno s ciljem da se utvrdi u kojoj meri hrvatska preduzeća učestvuju na društvenim mrežama. Pregledavanjem *Fan pages*, odnosno stranica preduzeća na Facebook-u, ustanovljeno je na koji način hrvatska preduzeća koriste Facebook. Beležen je broj "lajkova", datum od kad je aktivna stranica preduzeća, da li preduzeće priređuje nagradne igre koje provodi isključivo na svojim stranicama, da li je preduzeće na svojim stranicama objavilo svoju istoriju, da li preduzeće ima dodatne aplikacije na svojim stranicama, te koje još društvene mreže koristi uz Facebook.

Analizirana su preduzeća koja spadaju među 400 najvećih i, prema *Privrednom vjesniku*, najuspešnih po prihodu u Hrvatskoj u 2010. godini.⁴⁴ Istraživanje daje sledeći hodogram: prvo je pregledano web mesto preduzeća u potrazi za poveznicom na njihovu Facebook stranicu, zatim se je pokušalo (ako poveznice nema) pretražiti Facebook u potrazi za službenim stranicama preduzeća, nakon ustanovljavanja postojanja ili nepostojanja stranice usledio je pregled stranice i njenih aktivnosti. Pregled stranica preduzeća i njihovih aktivnosti obavljen je na dane 28. i 29. maja 2012. godine. Dobijeni podaci analizirani su na temelju frekvencije i procenta pojavljivanja traženih obeležja.

Rezultati istraživanja i diskusija

U 400 najvećih samo 89 (22.3%) preduzeća ima svoj Facebook Fan page. U prvih 10 broj preduzeća sa Facebook stranicom je 5 (50%), u prvih 50 broj preduzeća sa Facebook stranicom je 16 (32%), u prvih 100 preduzeća broj onih sa Facebook stranicom je 27 (27%), a u prvih 200 preduzeća broj sa Facebook stranicom je 49 (24,5%). Pošto procenat preduzeća sa Facebook stranicom opada kako se uzima veći broj preduzeća, može se zaključiti kako uspešnija preduzeća više otvaraju stranice.

Preduzeća su raspoređena prema delatnosti u sledećih šest kategorija: 1. proizvodnja i građevinarstvo, 2. energetika (proizvodnja, distribucija i prodaja energenata), 3. proizvodnja hrane i pića, 4. trgovina (trgovci na malo i na veliko svim vrstama dobara), 5. telekomunikacije i 6. uslužne delatnosti (hotelijerstvo, transport, komunalne usluge, finansijske usluge, mediji). Najveći procenat preduzeća koja koriste Facebook je u kategoriji telekomunikacije, 5 (83,3%), zatim slede proizvođači hrane i pića sa 20 (55,6%) korisnika Facebook-a, uslužni sektor sa 23 (27,7%) korisnika Facebook-a, trgovci sa 25 (25,7%) korisnika Facebook-a, a u sektoru energetike samo je 4 (12,5%) korisnika. Najmanje u procentualnom iznosu Facebook koriste proizvođači i građevinari, njih 11 (7,9%).

Preduzeća su svoje profile otvarala najviše 2011. godine, njih 35 (39,3%), zatim 2010. godine, kad je svoj profil otvorilo 30 (33,7%). 2009. godine profil je otvorilo 11 (12,4%) preduzeća, 2012. godine profil je otvorilo 7 (7,8%) preduzeća, a 2008. godine profil je otvorilo 5 (5,6%) preduzeća, dok je 2007. godine to učinilo samo jedno preduzeće.

⁴⁴ http://www.400naj.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11, pogledano 15. 5. 2012.

Može se zaključiti da su hrvatska preduzeća svoje profile počela otvarati tek nakon masovne popularizacije ove mreže.

Broj "lajkova" glavni je pokazatelj uspešnosti Facebook stranice. Na tabeli 1 prikazano je 10 najboljih stranica hrvatskih preduzeća. Prva tri mesta ubedljivo drže medijske kuće, 24sata, EPH media i NovaTV, 5 od prvih 10 su proizvođači hrane i pića, a ostale dve pozicije drže trgovački lanci. Vrlo je važno primetiti kako osim medijskih kuća, koje svoje stranice vode sami, sve ostale stranice koje su u prvih 10 vode profesionalci za društvene medije. Povećanjem važnosti kampanja na društvenim mrežama pojavile su se agencije koje se isključivo bave vođenjem kampanja na društvenim mrežama. Najuspešnije na hrvatskom tržištu su iStudio, Informativka, DRAP, Gingernet i SEO.⁴⁵

Tablica 1. NAJUSPEŠNIJE STRANICE

Rang	Poduzeće	Broj "lajkova"
1.	24SATA D.O.O.	435688
2.	EPH MEDIA D.O.O.	197434
3.	NOVA TV D.D.	185590
4.	JAMNICA D.D.	148237
5.	LEDO D.D.	133553
6.	KONZUM D.D.	131802
7.	CEDEVITA D.O.O.	131617
8.	ZAGREBAČKA PIVOVARA D.D.	109468
9.	KOZMO D.O.O.	77737
10.	KARLOVAČKA PIVOVARA D.O.O.	73369

Izvor: rezultati dobiveni anketnim istraživanjem autora

U prvih 10 samo stranice triju medijskih kuća ne održavaju nagradne igre, u prvih 20 stranica na njih 5 (25%) se ne održavaju nagradne igre, a u prvih 30 najuspješnijih stranica 9 (30%) ih ne održava nagradne igre. Od 30 do 89 mesta samo 13 (22%) stranica priređuje nagradne igre za svoje obožavatelje, pa se na temelju ovih pokazatelja može zaključiti kako je održavanje nagradnih igara preko Facebook stranica jedna od ključnih aktivnosti za privlačenje što većeg broja korisnika na Fan pages preduzeća.

Kao glavnu drugu društvenu mrežu na kojoj su aktivna hrvatska preduzeća identifikovana je društvena mreža Twitter. Od 400 preduzeća 28 (7%) ih koristi Twitter, i to sva preduzeća koja koriste i Facebook. 14 (3,5%) preduzeća ima i račun na YouTube-u,

⁴⁵ <http://hr.socialnumbers.com/owners/>

3 (0,75%) na društvenoj mreži Google+. Preduzeća koja su se odlučila na angažman na društvenim mrežama primarno koriste Facebook, dok su ostale društvene mreže vrlo slabo zastupljene.

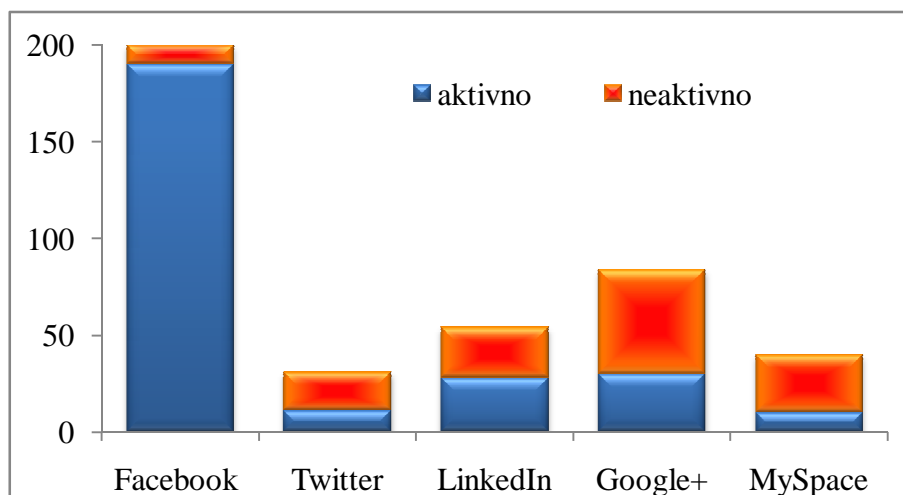
Kao referentni primer vođenja Facebook kampanji imamo koncern Agrokor, čijih je 7 kompanija sa svojim stranicama u prvih 30 po broju obožavatelja, i čak 3 u prvih 10 stranica, sa ukupno 521 798 obožavatelja. Uzme li se u obzir ukupan broj korisnika Facebook-a u Hrvatskoj, Agrokorova preduzeća na Facebook-u prati 35% ukupne Facebook populacije.

Kao najmanje posećena Facebook stranica izdvojena je stranica preduzeća Brodomerkur d.d. koja ima svega 4 "lajka" kao rezultat jedne objave u 9 meseci postojanja. Svakodnevna aktivnost ključna je za prikupljanje obožavatelja, a time i ciljane publike za marketinške delatnosti preduzeća.

Facebook stranice nikako nisu ključ niti garancija uspešnosti poslovanja, ali su vrlo važan komunikacioni kanal između preduzeća i klijenata. Vrlo je važna i dvosmernost komunikacije preko društvenih mreža gde preduzeća skupljaju dragocene povratne informacije od klijenata, do kojih putem tradicionalnih komunikacijskih kanala ne bi bila u mogućnosti doći.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 200 ispitanika u razdoblju od 23. do 29. maja 2012. godine. Uzorak je činilo 115 (57%) ženskih ispitanika i 85 (43%) muških ispitanika. Najviše ispitanika bilo je u starosnoj grupi od 18-28 godina, njih 159 (79,5%), zatim 22 (11%) ispitanika u starosnoj grupi 28-40 godina, 18 (9%) ispitanika u starosnoj grupi 13-18 godina, i 1 (0,5%) ispitanik u starosnoj grupi 40-55 godina. Distribucija korisnika po godinama u ispitanom uzorku dovoljno je slična distribuciji u ukupnoj populaciji korisnika pa se može reći da je uzorak reprezentativan.

Slika 1. ODNOS BROJA AKTIVNIH I NEAKTIVNIH KORISNIKA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA



Izvor: izračun autora

Slika 4 prikazuje odnos aktivnih i neaktivnih korisnika društvenih mreža kako su pokazali sledeći rezultati ankete. Uz to što koriste Facebook, otvoren profil na Twitter-u ima 31 (20,5%) ispitanika, ali ga samo 11 (5,5%) ispitanika aktivno koristi, odnosno posećuje. LinkedIn profil poseduje 54 (27%) ispitanika, od kojih ga samo 28 (14%) redovno koristi. Google+ profil poseduje 84 (42%) ispitanika, a 30 (15%) je aktivnih korisnika. MySpace profil ima otvoreno 40 (20%) ispitanika od kojih je samo 10 (5%) aktivno. Na drugim, u anketi neponudjenim za izbor, društvenim mrežama svoj profil ima 25 (12,5%) ispitanika i 19 (9,5%) ih je aktivno.

Profil na Facebook-u čak 164 (82%) ispitanika ima otvoren više od dve godine, 29 (14,5%) ispitanika profil ima otvoren u trajanju od jedne do dve godine, a samo 5 (2,5%) je profil otvorilo pre manje od godine dana. Sa Twitter-om je situacija drugačija i većina korisnika, njih 18 (44%), profil ima otvoren kraće od 6 meseci. Na LinkedIn-u su također u većini korisnici koji su profil napravili u poslednjih 6 meseci, njih 21 (39%). Google+ profil najviše korisnika otvorilo je u poslednjih 6 meseci i to 29 (34,5%) ispitanika, dok ih je u razdoblju kraćem od 6 meseci do godine dana svoj profil otvorilo 32 (38%). Na najstarijoj od društvenih mreža u ispitivanju, MySpace-u, najviše korisnika ima profil otvoren duže od dve godine, njih 18 (45%).

Korisnici Facebook-a vrlo su aktivni i njih 164 (81,5%) svoj profil pregledava više puta dnevno, jednom dnevno pregledava ga 26 (12,5%) ispitanika, više puta nedeljno, ali ne svaki dan, svoj profil pogleda 6 (3%) ispitanika, jednom nedeljno 2 (1%) i manje od jednom nedeljno 2 (1%) ispitanika. Na ostalim društvenim mrežama aktivnost korisnika je puno manja, pa tako svoj Twitter profil većina korisnika pogleda manje od jednom nedeljno, njih 36 (88%). LinkedIn profil većina korisnika pogleda manje od jednom

nedeljno i to njih 34 (63%). Google+ profil se također u većini slučajeva, 43 (65%) ispitanika, pregledava manje od jednom nedeljno. Korisnici MySpace profila pokazuju neaktivnost sa 30 (75%) ispitanika koji svoj profil posećuju manje od jednom nedeljno. S pretpostavkom reprezentativnosti uzorka, kada procenat korisnika koji su na Facebook-u jednom dnevno i više i iznosi 95%, primenimo na ukupan broj korisnika u Hrvatskoj, dobijemo potencijalnu publiku od otprilike 1 400 000 ljudi za oglašivače na Facebook-u.

Da je Facebook pogodan servis za komunikaciju slaže se 103 (51,5%) ispitanika, izrazito se slaže 91 (45,5%) ispitanik, indiferentno je 6 (3%) ispitanika, a niko od ispitanika nije izrazio da se ne slaže s tvrdnjom. Da je Facebook pogodan servis za deljenje slika i multimedije slaže se 108 (54%) ispitanika, izrazito se slaže 57 (28,5%) ispitanika, indiferentno je 30 (15%) ispitanika, a s tvrdnjom se ne slaže ili izrazito ne slaže samo 5 (2,5%) ispitanika.

Da je Facebook pogodan servis za deljenje ostalih sadržaja slaže se 99 (49,5%) ispitanika, izrazito se slaže 40 (20%) ispitanika, indiferentno je 43 (21,5%) ispitanika, a s tvrdnjom se ne slaže 16 (8%) ispitanika, dok se izrazito ne slaže samo 2 (1%) ispitanika.

S tvrdnjom da je Facebook pogodan servis za održavanje poslovnih kontakata složilo se 49 (24,5%) ispitanika, izrazito se složilo 9 (4,5%) ispitanika, niti se složilo niti se nije složilo 65 (32,5%) ispitanika, a nije se složio 61 (30,5%) ispitanik, a izrazito se nije složilo 16 (8%) ispitanika.

Da je Facebook pogodan servis praćenje vesti slažu se 74 (37%) ispitanika, izrazito se slaže 13 (6,5%) ispitanika, indiferentan je 61 (30,5%) ispitanik, a s tvrdnjom se ne slaže 41 (20,5%) ispitanik, dok se izrazito ne slaže 11 (5,5%) ispitanika.

Da je Facebook pogodan servis praćenje marki i proizvoda slažu se 82 (41%) ispitanika, izrazito se slaže 13 (6,5%) ispitanika, indiferentno je 55 (27,5%) ispitanik, a s tvrdnjom se ne slaže 40 (20%) ispitanika, dok se izrazito ne slaže 10 (5%) ispitanika.

Da je Facebook dobar način praćenja aktivnosti preduzeća izrazito se slaže 9 (4,5%) ispitanika, slažu se 74 (37%) ispitanika, niti se slaže niti se ne slaže 61 (30,5%) ispitanik, a neslaganje su izrazila 44 (22%) ispitanika, dok je izrazito neslaganje pokazalo samo 12 (6%) ispitanika. Sa pogodnošću oglašavanja proizvoda i usluga putem Facebook-a izrazito se složilo 36 (18%) ispitanika, složilo se 107 (53,5%) ispitanika, indiferentnost je pokazao 31 (15,5%) ispitanik, neslaganje je izrazilo 19 (9,5%) ispitanika, a izrazito neslaganje tek 7 (3,5%) ispitanika.

Preduzeća na Facebook-u najčešće koriste dva oblika oglašavanja. To su sponzorisani oglasi i Fan pages.

Na pitanje kako se ponašaju prema sponzorisanim oglasima ispitanici su odgovorili na sledeće načine: da ignorišu oglase izrazito se složilo 55 (27,5%) ispitanika, složilo se 62 (31%) ispitanika, s tvrdnjom da ignorišu sponzorisane oglase niti se slaže niti se ne slaže 42 (21%) ispitanika, ne slaže se 34 (17%) ispitanika, a izrazito se ne slaže tek 7 (3,5%) ispitanika.

S tvrdnjom da pogledaju sponzorisani oglas izrazito se složilo samo 5 (2,5%) ispitanika, složilo se 49 (24,5%) ispitanika, indiferentno je 57 (28,5%) ispitanika, a ne slaže se 42 (21%) ispitanika, dok se izrazito ne slaže 47 (23,5%) ispitanika.

Tvrdnja da su sponzorisani oglasi prilagođeni interesima pojedinog korisnika dala je sledeće rezultate: izrazito se slaže samo 5 (2,5%) anketiranih, slaže se 52 (26%), niti se slaže niti se ne slaže 47 (23,5%) anketiranih, dok se ne slaže 53(26,5%) anketiranih i izrazite se ne slaže 43 (21,5%) anketiranih osoba.

Da su sponzorisani oglasi iritantni i da bi ih trebalo ukloniti mišljenje je izrazilo 76 (38%) ispitanika, 81 (40,5) ispitanik se niti slaže niti ne slaže s tvrdnjom o iritantnosti i potrebom uklanjanja, a samo 43 (21,5%) ispitanika nije se složilo s navedenom tvrdnjom. Iz dobijenih rezultata zaključuje se da manje od trećine korisnika pregleda sponzorisane oglase klikom na njih, ali je i dalje primetilo te oglase te već i samim primećivanjem oglasa gradi se svest o nekoj robnoj marki. Oglašavanje putem Facebook sponzorisanih oglasa nije marketinški kanal koji se sme zanemariti ako je preduzeće identifikovalo potencijalne klijente među Facebook populacijom.

Drugi od načina oglašavanja, Fan Pages preduzeća, korisnici su ocenili na sledeći način: 125 (62,5%) korisnika "lajka" stranice preduzeća čije proizvode koristi. 53 (26,5%) ispitanika "lajka" stranice preduzeća samo kako bi mogli učestvovati u nagradnim igrama koje preduzeća priređuju i sprovode putem svojih stranica, što potvrđuje, u prethodnom poglavlju ustanovljenu vezu, između provođenja nagradnih igara i broja korisnika koji su "lajkali" stranicu. 66 (33%) ispitanika učestvuje u nagradnim igrama. 91 (45,5%) pregledava stranice preduzeća radi novosti koje se tamo objavljuju. 119 (59,5%) ispitanika deli zanimljive stranice sa svojim prijateljima. 27 (13,5%) ispitanika postavlja pitanja na stranicama preduzeća koja se upućena preduzeću. 18 (9%) ispitanika postavlja pitanja na stranicama preduzeća koja su upućena drugim klijentima preduzeća. 43 (21,5%) ispitanika iznosi svoja pozitivna iskustva na stranicama preduzeća, odnosno hvali to preduzeće. 37 (18,5%) ispitanika iznosi svoja negativna iskustva na stranicama preduzeća, odnosno stvara negativan publicitet. Osim što je posedovanje stranice preduzeća, robne marke ili proizvoda način oglašavanja, pomoću stranica se mogu obavljati i druge marketinške

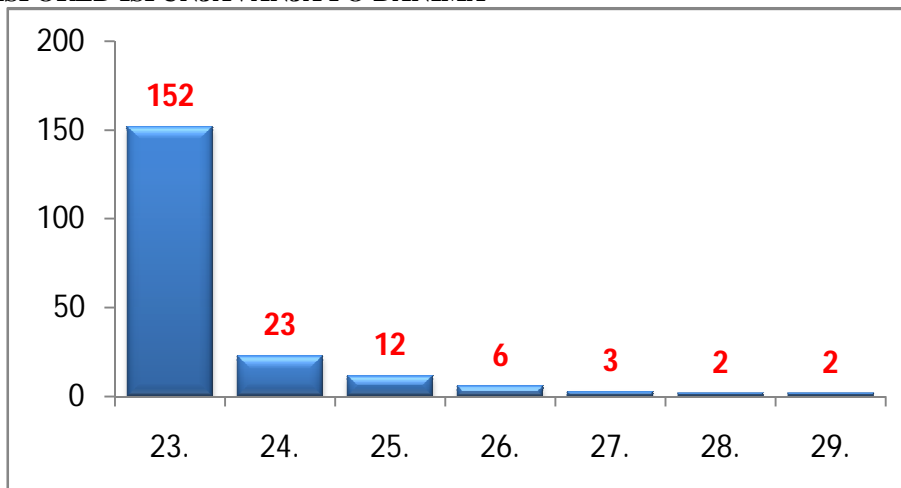
aktivnosti poput rešavanja pitanja korisničke podrške, prikupljanja podataka o klijentima koji se kasnije mogu koristiti za upravljanje odnosima s klijentima, što je svakako jedna od važnijih mogućnosti upotrebe jer je na vrlo isplativ (brz i jeftin) način moguće provesti istraživanje tržišta.

Društvenim mrežama 53 (17%) ispitanika pristupa samo putem kompjutera, 6 (3%) ispitanika samo putem mobilnog uređaja, a ostalih 141 (70,5%) ispitanik i putem kompjutera i putem mobilnog telefona. Dakle, velika većina korisnika pristupa Facebook-u i putem kompjutera i putem mobilnog telefona, što povećava vreme provedeno na ovoj društvenoj mreži i samo vreme izloženosti promotivnim kampanjama preduzeća, bilo da se one provode samo oglašavanjem ili i korišćenjem stranica posvećenih proizvodima ili robnim markama.

Od 66 zaposlenih ispitanika njih 40 (60,6%) odgovorilo je kako pristupa društvenim mrežama i u radnom vremenu. U 13 (19,7%) njihovih preduzeća pristup na službenim kompjuterima je onemogućen svim zaposlenima, u 6 (9%) preduzeća pristup je omogućen samo nekim zaposlenima, a u 47 (71,3%) preduzeća pristup društvenim mrežama dopušten je svim zaposlenima.

Sam način provođenja ankete je svojevrsan eksperiment vidljivosti objave, budući da su potencijalni ispitanici podloženi obavljanjem molbe za ispunjavanje i poveznice na anketu na Facebook stranicama. Analizom je utvrđeno kako određenu objavu distribuiranu putem društvene mreže najviše korisnika vidi samo prvi dan, a kasnije, kako to obaveštenje pada na zidu, broj pregleda drastično opada. Anketa je objavljena na 3 grupne stranice sa ukupno 2 151 članom, te na privatnom Facebook profilu autora. Poziv na ispunjavanje ankete imao je uspeha od 8,27%, ako pretpostavimo da su ga svi korisnici videli. Važniji je pokazatelj o tome koji dan je koliko ispitanika ispunilo anketu prikazan na slici 2.

Slika 2. RASPORED ISPUNJAVANJA PO DANIMA



Na dan objavljivanja poziva na popunjavanje ankete, 23. maja 2012., anketu je popunilo 152 ispitanika, drugi dan, 24. maja anketu je popunilo samo 23 ispitanika, treći dan, 25. maja 12 ispitanika, četvrti dan, 26. maja svega 6 ispitanika, peti dan, 27. maja, 3 ispitanika, a dva posljednja dana po 2 ispitanika dnevno. Iz primera je vidljiva kratkoća „trajanja“ plasiranog obaveštenja na Facebook zidu ili vremenskoj liniji. Isti učinak vidljiv je i na svim drugim obaveštenjima, ponajviše na obaveštenjima koje preduzeća stavljaju na vlastite stranice. Da bi se postigao zadovoljavajući broj pregleda potrebna je svakodnevna aktivnost, kako bi se obaveštenje uvek nalazilo pri vrhu vremenske linije te kako bi ga onda video što veći broj korisnika.

Zaključak

Pojavom Interneta i razvojem nove generacije istog, Web-a 2.0, stvorila se pretpostavka za stvaranje novog načina života. Društvene mreže su navedenu pretpostavku realizovale u stvarnosti, iako postojanje na društvenim mrežama pripada području virtualne stvarnosti. Preduzimljive firme znaju kako to iskoristiti, pa se u oglašavanje na društvenim mrežama ulaže sve veći deo budžeta. Putem društvenih mreža se može jednostavno napraviti istraživanje mišljenja ljudi o nekom proizvodu, a organizovanjem bilo kakvog oblika nagradne igre se jednostavno prikupi veliki broj „obožavatelja“ koji su time prihvatili dobijanje svakodnevnih poruka i obaveštenja vlasnika internetske stranice. Takođe, putem društvenih mreža firme jednostavno komuniciraju sa potrošačima, a u tu svrhu je i stvoreno radno mesto, funkcija community manager-a, čiji je zadatak upravo komunikacija sa potrošačima putem interneta. Društveni mediji se nisu puno promenili od svojih početaka, ali su dostigli visoku popularnost i preduzeća ih ne bi smela ignorisati. Svako preduzeće bi na temelju posmatranja i istraživanja trebalo odlučiti da li će učestvovati na društvenim mrežama zavisno od koristi koju će moći ostvariti iz učestvovanja.

Literatura

Castells, M. (2009) *Network society*, Washington: Center for Transatlantic Relations.

Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2009) *e - Marketing - II. izmijenjeno i prošireno izdanje*, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek, str. 31.

Christakis, N. A. (2010) *Povezani: iznenađujuća moć društvenih mreža i kako one utječu na naše živote*, Zagreb: Algoritam, str. 36 – 37.

Greenberg, P. (2010) *CRM at the Speed of Light*, New York: McGraw-Hill

Stanojević, M. (2011) *Marketing na društvenim mrežama*, Medianali, Vol. 5 (2011), No. 10, str. 165-180.

http://www.400naj.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11, (20. 07. 2012.)

<http://hr.socialnumbers.com/owners/> (20. 07. 2012.)

*Drinić Dragana**
*Nikolina Krneta**

UDK 005.3

UPRAVLJANJE RIZIKOM PRI OSNIVANJU I POSLOVANJU PREDUZEĆA

Sažetak:

U ovom radu biće prikazani rizici koji se javljaju prilikom osnivanja novog preduzeća, kao i rizici koji se pojavljuju u toku poslovanja. Rizik predstavlja pojavu u poslovnom procesu na koju se mora računati u poslovanju preduzeća, iako rizik ne mora da se dogodi. U

* Visoka poslovna škola strukovnih studija-Novi Sad, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad
Tel. +381-69-2502205, E-mail: dragana.vps@gmail.com

* Visoka poslovna škola strukovnih studija- Novi Sad, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad
Tel.+381-60-0515966, E-mail: nikolinak.vps@gmail.com

svakoj oblasti poslovanja, na svakom nivou u poslovnoj organizaciji se može dogoditi rizik. Pojava rizika utiče na lošiji rezultat preduzeća. S toga, rizike je potrebno identifikovati. Cilj svakog preduzeća jeste njegov trajni opstanak na tržištu ili tržištima na kojima nastupa sa svojim proizvodima i uslugama. Kako rizici mogu ugroziti poslovanje preduzeća i ugroziti ostvarivanje poslovnih ciljeva, pa i osnovnog cilja koji svaka organizacija postavlja, a to je dugoročni opstanak, njima se mora adekvatno upravljati. Ako nije moguće pronaći rizični događaj, nije moguće njime upravljati na adekvatan način i na taj način dovodi se u pitanje ostvarenje pojedinačnog cilja preduzeća, jer rizik sprečava njegovo ostvarenje.

Ključne reči: poslovni rizici, identifikovanje rizika, upravljanje rizikom

RISK MANAGEMENT IN ESTABLISHING A COMPANY AND DOING BUSINESS

Abstract:

This paper will present the risks that arise in the establishment of the new company as well as risks that arise during the business. Risk is a phenomenon which needs to be taken into consideration during business process although the risk does not need to appear. The risk which leads to poorer company can emerge in every area of business at every level. Due to that, the risk needs to be identified. The goal of every company is its permanent existence in the markets where the company performs with its products and services. Since risks can damage the company's business and endanger the achievements of business goals, as well as the main goal of every organization or going concern principle, the risks need to be properly managed with. If there is no possibility to detect the risk event, there is also no possibility to manage with the risk properly. Since the risk exists, the achievements of some of the company's goals are brought into question as well.

Keywords: *business risks, risk identification, risk management*

JEL klasifikacija: M48

UVOD

Rizici se javljaju i unutar i izvan preduzeća i mogu dovesti do teškoća u poslovanju, ali i nestanka preduzeća. Zato se rizicima mora upravljati na sistematizovan, planski način, kako bi se osigurala veća izvesnost u poslovanju i ostvarivanju poslovnih ciljeva. Preduzeća koriste standarde za upravljanje ciljevima, kako bi povećale izvesnost svog poslovanja. Kako je rizik situacija koja se može dogoditi preduzeću, ali i ne mora, sa njima se mora upravljati. Ako se rizik predvidi na vreme moguće je anticipirati njegovo negativno dejstvo i na taj način povećati izvesnost ostvarenja poslovnog plana. Proces upravljanja rizikom se mora razvijati u svakoj organizaciji, uz pomoć standarda, koji se moraju poštovati kako bi preduzeće ostvarilo postavljene poslovne rezultate.

Proces upravljanja rizikom sadrži faze čiji se redosled mora poštovati, ali svaka faza procesa upravljanja rizikom sadrži alternativne mogućnosti, tako da oni delovi organizacije koji su zaduženi za upravljanjem rizikom poslovnog procesa, mogu odlučivati između više alternativnih mogućnosti koji zavise od korišćenog standarda, poslovnog procesa, kao i iskustva u upravljanju rizikom u prethodnom periodu, jer sa iskustvom u primeni određene metode upravljanja rizikom, preduzeće smanjuje mogućnost da dođe do pojave greške ili propusta, koji bi mogli da ugroze ostvarenje poslovnih ciljeva. U ovom radu će biti prikazani rizici osnivanja i vođenja novog preduzeća. Isto tako će se prikazati načini za rešavanje problema sa kojima se može susresti novo preduzeće.

Da bi se upravljalo rizikom moraju se rizici poslovanja identifikovati, zatim je potrebno analizirati rizike. Na osnovu vrednovanja svakog rizika vrši se njegovo ocenjivanje, kako bi se donela prava odluka kako rizik tretirati. Na osnovu ovih faza procesa upravljanja rizikom, rizik se može pratiti, kao i proveravati. U ovom radu će biti prikazane navedene faze procesa upravljanja rizikom, na osnovu čega će preduzeće sa većom izvesnošću ostvariti poslovne ciljeve, a na ovaj način i osnovni cilj, a to je dugoročni opstanak i poslovanje preduzeća.

1. IDENTIFIKACIJA RIZIKA

Da bi se rizicima upravljalo, kako bi se izbegla opasnost od pojave i negativnog uticaja rizika na poslovni sistem, potrebno je uspostaviti procedure i procese upravljanja rizikom. Proces upravljanja rizikom obuhvata sledeće faze:

- Postavljanje ciljeva i procesa
- Identifikaciju rizika
- Analizu i vrednovanje nivoa rizika
- Ocenjivanje rizika
- Tretiranje rizika.

Sve ove procese je neophodno pratiti. Svi oni koji su zainteresovani za proces upravljanja rizikom nadgledaju odvijanje ovih faza procesa upravljanja rizikom. Jasno je da se mora početi od pojma rizika, a rizik predstavlja „ kombinaciju verovatnosti nekog događaja i uticaja, odnosno (negativne) posledice tog događaja u slučaju realizacije pretnji koje iskorišćavaju neku od ranjivosti”⁴⁶ koja može ugroziti poslovanje kompanije. Rizik je pretnja po funkcionisanje i poslovanje kompanije, ova opasnost se može dogoditi, ali nije obavezno da dođe do rizičnog događaja i ispoljavanja negativnih posledica u poslovanju.

Potrebno je da kompanija prvo definiše ciljeve svog poslovanja. Stratezi kompanije su zaduženi za postavljanje strateških ciljeva preduzeća. Svaki cilj bilo kratkoročan ili dugoročan mora da bude jasno definisan, merljiv, uporediv, vremenski određen i dovoljno izazovan, ali istovremeno izvodljiv.⁴⁷ Da bi bilo moguće upravljati rizicima, koji se mogu pojaviti u poslovanju preduzeća, potrebno je definisati ciljeve. Na osnovu ciljeva moguće je sagledati rizike i upravljati njima, kako ne bi ispoljili svoje negativno dejstvo na poslovanje kompanije. Potrebno je definisati proces upravljanja rizikom.

Proces upravljanja rizikom započinje identifikacijom rizika. To je prva faza u kojoj se pronalaze rizici kako bi se procenili uticaji rizika na poslovanje preduzeća i odabrale prave akcije kako bi se rizik tretirao na pravi način bilo da se radi o „prijhvatanju, izbegavanju, ublažavanju posledica rizika, ili prebacivanju rizika na druge“⁴⁸ proces započinje identifikacijom rizika. Rizici se mogu pojaviti u svakom segmentu poslovanja, isto tako postoje rizici koji su unutar organizacije i na koje organizacija može reagovati lakše nego na rizike koji dolaze iz okruženja organizacije.

U svom poslovanju svaka organizacija se može susresti sa sledećim rizicima poslovanja:

⁴⁶ <http://www.infigo.hr/files/INFIGO-MD-2006-06-01-RiskAsses.pdf>

⁴⁷ Todosijević, 2008.

⁴⁸ http://www.icweb.hr/eaadmin/catpics/D64_1_E_1.pdf

- “tržišni rizici
- finansijski rizici
- rizici likvidnosti
- valutni rizici
- operativni rizici
- zakonodavni rizici
- inflacijski rizici
- politički rizici
- kadrovski rizici
- socijalni rizici”⁴⁹

Tržišni rizici sa kojima se kompanija može susresti u svom poslovanju su povezani sa veličinom tržišta na kojem kompanija nastupa, tržišnim segmentom koji je kompanija odabrala. Asortiman proizvoda mora odgovarati platežno sposobnoj tražnji, u suprotnom će se pojaviti rizik u poslovanju koji je uslovljen asortimanom proizvoda. Tržišni rizici su povezani sa konkurentima i konkurentskim proizvodima, cenama i kvalitetom njihovih proizvoda.

Finansijsko poslovanje kompanije je najvažniji segment poslovanja. S toga, upravljanje rizicima danas je jedan od najkreativnijih poslova na globalnom finansijskom tržištu.⁵⁰ Mora se poslovati sa profitom kako bi stejkholderi (oni koji su zainteresovani za uspeh kompanije) ostvarili svoje interese. Moraju se izgraditi dobri odnosi sa dobavljačima i kupcima, kako bi kompanija u svakom trenutku bila likvidna i mogla nesmetano da posluje. Ako je domaće tržište malo i ako kompanija planira da posluje na tržištima inostranih zemalja i sirovine nabavlja u inostranstvu mora se voditi računa o riziku promene kursa, kako ne bi ovaj rizik ugrozio poslovanje preduzeća.

Usled česte promene zakonske regulative dolazi do zakonodavnih rizika, kompanija mora biti fleksibilna u prilagođavanju promenama zakona i primeni novih standarda proizvodnog procesa i kvaliteta proizvoda kako bi se u poslovnom procesu izbeglo negativno dejstvo ove vrste rizika.

Da bi se smanjila verovatnoća pojave kadrovske rizika, veoma je važna lokacija kompanije. Lokacija je važna iz više razloga i povezana je sa izbegavanjem ili ublažavanjem negativnog dejstva više vrsta rizika tako da se prilikom odabira lokacije

⁴⁹ http://www.icweb.hr/eaadmin/catpics/D64_1_E_1.pdf

⁵⁰ Đukanović S., Jovin S., “Risk management in banking with regard to the operational risks”, Škola biznisa, 2011.

kompanije mogu porediti alternativne lokacije. Poređenjem vrednosti rizika pomoću check lista moguće je dobiti onu lokaciju na kojoj potencijalni rizici imaju najmanje negativno dejstvo ili ih je moguće izbeći ili potpuno eliminisati.

Osnovna podela rizika je na unutrašnje i na spoljašne rizike. Unutrašnji nastaju u preduzeću i na njih se može delovati u cilju da se izbegnu odnosno da se spreči njihova pojava. Spoljašnji rizici nastaju u privrednom sistemu i na njih preduzeće nema uticaja, može reagovati na njih kada se već dogode, ili ih boljom organizacijom može delimično izbeći, ali nema uticaj na njihov intenzitet i pojavu. Tržišni rizici, finansijski rizici, kao i izmene u zakonskoj regulativi su spoljni rizici. Rizici povezani sa kadrovima i izborom lokacije preduzeća zavise od rukovodstva i oni se dobrim planiranjem i odabirom mogu izbeći, to su unutrašnji rizici. Nakon predstavljanja osnovnih identifikovanih rizika, pomoću ček lista potrebno je detaljnije pronaći rizike koji mogu ugroziti poslovanje i opstanak preduzeća.

Neizvesnost je sastavni deo poslovanja svake kompanije, ali se sa izborom prave lokacije može smanjiti verovatnoća rizičnog događaja koji može da ugrozi neki poslovni proces u kompaniji, ali i opstanak kompanije. Rizik se ne mora dogoditi, ali se identifikovanjem potencijalnih rizika sprečava šteta koju oni mogu da prouzrokuju. Osnovna pitanja na koja identifikacija rizika treba da da odgovor su:

- „Šta se može dogoditi
- Gde se može dogoditi
- Kada se može dogoditi“⁵¹

Dobijanjem odgovora na pitanje šta se može dogoditi u pojedinom segmentu poslovanja, može se identifikovati potencijalni rizik. Kako rizik može imati uticaja na poslovanje preduzeća, mora se pronaći svaki potencijalni rizik, u svakom segmentu poslovnog procesa.

Za pravilno reagovanje na rizik potrebno je dati odgovor i gde se rizični događaj može pojaviti. Zato je od izuzetne važnosti da se svaki segment poslovanja proveri. U svakoj fazi poslovnog procesa moguće je pronaći rizik koji ima uticaja na taj poslovni segment. Uglavnom rizik se pojavljuje u pojedinim segmentima poslovnog procesa, ali se njegovo dejstvo ispoljava i na druge procese unutar preduzeća, jer su svi segmenti poslovanja unutar preduzeća međusobno povezani.

⁵¹ http://www.ucop.edu/riskmgt/erm/documents/asnzs4360_2004_tut_notes.pdf

Vremenski aspekt je izuzetno bitan, jer nije ista poslovna situacija kada se rizik identifikuje neposredno pre nego što počne da proizvodi negativno dejstvo i kada se identifikuje ranije tako da preduzeće ima dovoljno vremena da sistem upravljanja rizikom reaguje i na taj način spreči nastanak rizika. Zbog svega ovoga moglo bi se reći da je proces identifikacije rizika možda i najvažniji u celokupnom procesu upravljanja rizikom.

Metodi pomoću kojih se rizici identifikuju u procesu upravljanja rizikom su „pronalaženje rizika na osnovu ciljeva, scenario tehnike za pronalaženje rizika, pronalaženje rizika na osnovu ček listi, identifikacija rizika na osnovu dijagrama.“⁵² Ček listi daje odgovore o mogućnosti pojave rizika u svakom segmentu poslovanja. Posebna pažnja se posvećuje rizicima koji su povezani sa činjenicom da se radi o novom preduzeću. Na osnovu ček liste davanjem odgovora o mogućnosti pojave rizika u svakom od delova poslovanja moguće je identifikovati potencijalni nastanak rizika. Kako se radi o novom preduzeću rizik se može javiti u pogledu ostvarenja kratkoročnog pozitivnog finansijskog rezultata.

Rizik od konkurentskih preduzeća i njihovih proizvoda je veliki. Brojne su transnacionalne kompanije koje nastupaju na domaćem tržištu, što pored domaćih preduzeća otežava proboj na tržištu proizvodima novog preduzeća. S druge strane, rizik zbog velikih troškova promocije se odražava na finansijsko poslovanje. Prednost konkurentskih proizvoda je to što su dobro pozicionirani na tržištu. Konkurenti imaju poznate brendove u svom proizvodnom asortimanu tako da im je olakšan tržišni nastup u sadašnjem poslovanju. Sve one rizike koji su povezani sa osnivanjem i razvojem novog preduzeća konkurenti su prevazišli, a novo preduzeće mora da se izbori za svoju tržišnu poziciju pored konkurencije i rizika povezanih sa razvojem novog preduzeća.

Uvek se može preispitivati marketing strategija, kao i izbor načina promocije proizvoda. Rizik od pogrešno odabrane marketing strategije može ugroziti plasman preduzeća i nastavak s obzirom da je promotivna kampanja izuzetno skupa, a novo preduzeće ima velike troškove, tako da je veliki rizik ako promotivna kampanja u koju je uloženo dosta sredstava ne da očekivane rezultate.

Kada se radi o novosnovanom preduzeću, to znači da je nedavno plasiralo na tržište nove proizvode tako da oni još nisu postali prepoznatljivi na tržištu i da postoji rizik koji će proizvod kupci odabrati. Rizik da će se kupci opredeliti za konkurentski proizvod je

⁵² http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management

vrlo izražen i identifikovan je kao jedan od potencijalnih uzroka problema koji preduzeće može imati, jer se radi o novom preduzeću, tako da se kupci tek trebaju upoznati sa proizvodima novog preduzeća.

Kada su identifikovani rizici sa kojima se preduzeće suočava u narednim fazama se rizici svaki pojedinačno analiziraju kako bi se vrednovali njihovi uticaji, zatim se rizici ocenjuju i odlučuje se na koji način će se oni tretirati. Fazu identifikacije rizika je potrebno kontrolisati, kako se ne bi dogodili propusti koji mogu ugroziti opstanak i poslovanje preduzeća. Da bi se to ostvarilo potreban je proces praćenja upravljanja rizikom. Ovaj proces sprovode zaposleni sa iskustvom uz korišćenje dokumentacije koja je razvijena za proces praćenja upravljanja rizicima. U nastavku sledi detaljna razrada ovih koraka u upravljanju rizicima.

2. ANALIZA I VREDNOVANJE RIZIKA

Posle faze identifikacije sledi analiza rizika. Svi rizici koji su pronađeni u poslovanju preduzeća se analiziraju, kako bi se mogla izvršiti adekvatna ocena svakog rizika. Pomoću primene analize rizika moguće je doneti u narednim fazama ispravne odluke o tretiranju rizika. Analiza rizika obuhvata uzroke i posledice. Analiziranjem se dolazi do odgovora koji su uzroci doveli do pojave rizika, kao i kakve posledice izaziva rizični događaj na poslovanje preduzeća.

U procesu analize rizika treba proceniti posledice koje može da uzrokuje identifikovani rizik, kako bi se vrednovao. Na osnovu ovoga može se videti da svaki identifikovani rizik ima svoj uzrok i da ukoliko se dogodi, a rizik se ne mora dogoditi, može proizvesti posledicu po poslovanje preduzeća.

Da bi se izbegla subjektivnost u analizi rizika treba upotrbiti samo one informacije koje mogu biti od koristi pri utvrđivanju posledica i željenih ishoda svakog rizika. Da bi se proces analize sproveo na odgovarajući način izvori informacija za analiziranje rizika su

- Iskustva iz prošlosti
- Iskustva industrije
- Odgovarajuća literatura
- Istraživanje tržišta
- Procene eksperata.

Analiza rizika treba biti i kvalitativna i kvantitativna.⁵³ Kvantitativna analiza je razumljiva i lako se mogu tumačiti dobijeni rezultati analize. Ali, nije moguće sve rizike na isti način kvantitativno izraziti, ali treba reći da je upoređivanje kvantitativnih pokazatelja analiziranih rizika u velikoj meri jednostavnije. Kvalitativni opis dobijen analizom treba primeniti kad god je moguće, pa i u obliku dopune kvantitativne analize. Kod svakog rizika postoji određena verovatnoća događaja. Na osnovu verovatnoće pijave rizika oni se mogu opisati kao „ozbiljni, srednje verovatnoće pojave ili malo verovatni.“⁵⁴

Analizom rizika može se doći do zaključka da novo preduzeće ima veoma ozbiljan rizik od ostvarenja negativnog finansijskog rezultata u početnim godinama funkcionisanja. Kako su troškovi osnivanja novog preduzeća visoki, nije realno da preduzeće ostvari veliki tržišni uspeh na samom početku tržišnog nastupa. Tako da se može zaključiti da je verovatnoća pojave ovog rizika velika u početnim godinama poslovanja preduzeća.

Takođe, povezano sa prethodnim je i rizik od velike konkurencije koja je bolje pozicionirana na tržištu od posmatranog preduzeća. I ovaj rizik spada u grupu ozbiljnih rizika, jer je njegova verovatnoća pojave u poslovanju ovog preduzeća velika. Konkurenti imaju poznate brendove, raširenu distributivnu mrežu, imaju i iskustvo u ovom poslu, tako da im svi ovi podaci omogućavaju da budu u boljoj poziciji u odnosu na novo preduzeće koje se mora suočiti sa navedenim rizikom.

Rizik od tržišnog neuspeha spada u grupu onih rizika koji se ne moraju dogoditi. U svakom slučaju verovatnoća za pojavu ovog rizika postoji, ali se ne mora dogoditi. Ako preduzeće ponudi tržištu proizvod koji je kvalitetan, ima povoljnu cenu u odnosu na istu vrstu konkurentskih proizvoda, ili je nov proizvod koji nije ranije bio dostupan na tržištu, sigurno da ima velike šanse za tržišni uspeh i za izbegavanje ovog rizika.

Ukoliko se preduzeće opredeli za pogrešnu strategiju promocije svojih proizvoda, može doći do pojave rizika koji je uzrokovala pogrešna marketing strategija. Da bi se sprečile posledice ovog rizika preduzeće može angažovati specijalizovanu firmu za pružanje marketing usluga, koja će odabrati pravu strategiju za promociju novih proizvoda na tržištu, kako bi se izbegla pojava rizika od pogrešne marketing strategije i to putem smanjenja verovatnoće nastanka identifikovanog rizika.

Zakonska regulativa se u tranzicionim zemljama često menja, ali se praćenjem zakona u Evropskoj Uniji, sa kojima se srpsko zakonodavstvo usaglašava može izbeći ovaj rizik, takođe na ovaj način se stvara mogućnost izvoza, jer se zakonske prepreke uklanjaju.

⁵³ http://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/risk/content/four_stage.htm

⁵⁴ http://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/risk/content/four_stage.htm

Tržišni rizik ima najveću verovatnoću i može ugroziti poslovanje preduzeća. Smanjenjem kreditnog zaduženja smanjivaće se u narednim godinama finansijski rizik preduzeća. Rizik izmene zakonske regulative se praćenjem i prilagođavanjem može svesti na zanemarljivu meru.

3. OCENJIVANJE RIZIKA

Posle identifikovanja i analize rizika, sledeći deo procesa upravljanja rizikom je ocena rizika. Na osnovu postavljenih ciljeva preduzeća vrši se ocena rizika.⁵⁵ Svaka organizacija postavlja ciljeve koje želi da ostvari u svom poslovanju. Od dugoročnih ciljeva razradom se dobijaju kratkoročni ciljevi. Svaki poslovni sektor preduzeća na osnovu postavljenih ciljeva prilagođava svoje planove i poslovanje, kako bi bilo u skladu sa dugoročnim ciljevima preduzeća. Sve što preduzeće radi u sadašnjosti povezano je sa budućim periodom.⁵⁶ Tako da bi preduzeće izvesnije moglo da predvidi svoje dugoročno poslovanje, postavlja ciljeve koje želi da poslovanjem ostvari.

Na osnovu ciljeva porede se rizični događaji kako bi se utvrdili „prioriteti na koje će preduzeće skoncentrisati svoje raspoložive mogućnosti“⁵⁷ kako se ne bi našlo u situaciji da rizici ugroze ostvarivanje ciljeva preduzeća. Ocena rizika se sprovodi sa ciljem da se izbegne situacija da preduzeće uloži napore i sredstva na tretiranje rizika koji ima manji uticaj na neostvarivanje ciljeva preduzeća, a da rizici koji u puno većoj meri otežavaju poslovanje preduzeća ostaju netretirani.

Neke rizike preduzeće može prihvatiti i može sa većom ili manjom sigurnošću da proceni da ovi rizici neće u većoj meri ugroziti poslovanje preduzeća. Ali, postoje i oni rizici koje nije moguće prihvatiti jer ako se ne preduzmu akcije za tretiranje ovih rizika oni će ugroziti u velikoj meri ostvarivanje postavljenih ciljeva. Postoje rizici koji mogu ugroziti dugoročni opstanak i funkcionisanje preduzeća i oni se moraju prvi tretirati

⁵⁵ <http://www.glospct.nhs.uk/pdf/professionals/governance/riskmanagement>

⁵⁶ Todosijević R. „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet Subotica, 2008.

⁵⁷ http://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/risk/content/four_stage.htm

odabranim postupkom. U postupku ocene rizika treba proceniti koja je verovatnoća da dođe do pojave rizičnog događaja, a potrebno je i utvrditi intenzitet uticaja rizika na ciljeve preduzeća. Na osnovu ova dva parametra rizici se rangiraju i na osnovu ovoga se vrši tretiranje rizika kao naredni korak u procesu upravljanja rizikom. Prvo će se tretirati oni rizici kod kojih je ocenjena velika verovatnoća pojave u procesu poslovanja preduzeća. Ovi rizici se moraju prvi tretirati kako ne bi ugrozili ostvarivanje ciljeva preduzeća. Oni rizici koji imaju veći uticaj na poslovne ciljeve preduzeća će takođe biti prvo tretirani, zatim se sprovodi postupak tretiranja na ostalim rizicima, koji imaju manju verovatnoću pojave, kao i manji uticaj na poslovanje preduzeća. Ovo je osnovna svrha ocene rizika u preduzeću.

Rizik koji je u vezi pojave gubitka u početnom periodu poslovanja novog preduzeća je primaran za proces tretiranja, jer u suprotnom može da ugrozi opstanak preduzeća. Verovatnoća pojave ovog rizika je velika kod novoosnovanih preduzeća koja imaju velika ulaganja u opremu i objekte, a na početku poslovanja nemaju dovoljnu tražnju na tržištu, jer kupci nisu u dovoljnoj meri upoznati sa novim proizvodima. Ovo smanjuje poslovne prihode na početku poslovanja, a kao što je navedeno troškovi su na početku visoki. Tako da je verovatnoća ove pojave u početnim godinama funkcionisanja preduzeća veoma visoka.

Kako je konkurencija veoma jaka, verovatnoća da će se novo preduzeće susresti sa brojnim ograničenjima na tržištu je velika, ali se primenom dobre marketing strategije može ovaj rizik, odnosno njegov uticaj ublažiti u izvesnoj meri. Ovaj rizik je povezan sa rizikom od slabijeg finansijskog poslovanja u početku. Rizik promene zakonske regulative je zanemarljiv, jer postoji uvek period u kojem preduzeća trebaju da se prilagode novim zakonima, ukoliko rukovodstvo pravilno predviđa preduzeće će na vreme reagovati na promene zakona.

Primer umerenog rizika je rizik od nedostatka obrazovanj h kadrova, koji su potrebni preduzeću, a nema ih na tržištu rada. Ipak verovatnoća pojave ovog rizika nije velika, iako bi ovakva situacija imala veliki uticaj na poslovanje preduzeća, postoje rešenja kojima bi se ovaj rizik mogao izbeći ili barem smanjiti njegov uticaj. Pravilnim planiranjem kadrova smanjuje se rizik loših poslovnih odluka. Kadrovi sa potrebnim znanjima i iskustvom u stanju su da predvide promene u poslovanju da identifikuju i izbegnu rizike. Znanje je najvredniji resurs preduzeća tako da je potrebno ulagati u obrazovanje zaposlenih kako bi se izbegao ovaj rizik.

4. TRETIRANJE RIZIKA

Kada je rizik identifikovan, analiziran je njegov uticaj na poslovne procese preduzeća, ocenjena verovatnoća pojave rizika i uticaj koji rizik može imati na ostvarivanje poslovnih ciljeva preduzeća treba preduzeti aktivnosti na tretiranju rizika. Najbolji način za „odabir postupka tretiranja određenog rizika je upoređivanje cene primene određenog postupka tretiranja i koristi koje pruža“⁵⁸ postupak tretiranja rizika.

Tako na primer neki rizici zahtevaju velika sredstva koja preduzeće mora da uloži kako bi ih tretiralo, a koristi od tretiranja rizika ne pokrivaju učinjene troškove. Rizici se mogu tretirati na sledeće načine:

- Izbegavanjem rizika,
- Smanjenjem posledica rizika,
- Prebacivanjem rizika i
- Prihvatanjem rizika.

Najbolja opcija ako je izvodljiva jeste da se rizik izbegne, potrebno je da postoji mogućnost da se određenom poslovnom odlukom mogućnost pojave rizika izbegne, to nije uvek moguće tako da je u pojedinim slučajevima ne samo nemoguće izbeći rizik, već se rizik mora prihvatiti, bilo u celosti ili onaj deo kod kojeg nije moguće da se posledice rizika smanje. U nekim slučajevima je moguće da se rizik ili njegove posledice prebace na druge, u tom slučaju preduzeće smanjuje verovatnoću pojave rizika u svojoj organizaciji. Ako nije moguće izbeći rizik ili ga prebaciti, u tom slučaju preduzeće treba da pokuša da smanji negativno dejstvo koje je posledica pojave rizika u poslovanju. Na ovaj način preduzeće smanjuje gubitke uzrokovane rizikom. Kod odabira metode kojom će se rizik tretirati potrebno je imati u vidu odnos troškova tretiranja i koristi od manjih posledica koje rizik stvara. Rizik od prezaduženosti u početnim godinama poslovanja preduzeća treba ublažiti, odnosno potrebno je smanjiti dejstvo rizika. Teško je očekivati da novo preduzeće može izbeći ovaj rizik.

Rizik od velike konkurencije na tržištu se ne može izbeći, ovaj rizik se mora prihvatiti. Preduzeće ne može da u velikoj meri na početku svog poslovanja izgradi takvu tržišnu poziciju pomoću koje će eliminisati konkurenciju, tako da jo ovo rizik koji se mora prihvatiti.

⁵⁸ <http://www.buzzle.com/articles/risk-management-process.html>

Problem sa nabavkom inputa se može ili izbeći ili smanjiti njegovo dejstvo na način da se preduzeće poveže sa više dobavljača, tako da ako jedan dobavljač kasni sa isporukom, sirovine se mogu nabaviti od drugih dobavljača. Ako se sirovine koje preduzeće koristi nabavljaju u inostranstvu, postoji rizik promene kursa strane valute, tako da sirovine mogu postati skuplje. Ovaj rizik se može smanjiti na način da preduzeće potpiše dugoročne ugovore o snabdevanju sa dobavljačima u kojima će se urediti odnosi u slučaju promene deviznog kursa. Sa ovim rizikom je povezana i promena u spoljnotrgovinskoj politici, koja može ugroziti preduzeće. Ako se povećaju carine, iskusni menadžeri znaju da predvide ove promene i da nabave sirovine neophodne za duži period rada preduzeća po povoljnijim uslovima i ovaj rizik se može ublažiti, a može se izbeći u slučaju da postoje preduzeća u zemlji koja proizvode potrebne sirovine.

Rizik promene zakonske regulative se može izbeći pravovremenim prilagođavanjem poslovanja preduzeća nastalim promenama. U tranzicionim zemljama ovo je čest rizik, ali rukovodstvo preduzeća može efikasno izbeći ovaj rizik. Ovaj način tretiranja zahteva uglavnom veća finansijska sredstva, jer se uglavnom radi o zabranama stare i zahtevu za uvođenje nove tehnologije.

Rizik lošeg izbora lokacije se može takođe izbeći pravovremenim planiranjem mesta u kojem će se izgraditi pogoni, u slučaju lošeg odabira troškovi i drugi nepovoljni uslovi poslovanja mogu uticati na neefikasno poslovanje preduzeća. Izbor lokacije pored saobraćajnih komunikacija povezan je sa kadrovima, nedostatak kadrova se dobrim odabirom lokacije izbegava.

5. NAČIN PRAĆENJA I PROVERE RIZIKA

U svim procesima koji su sastavni deo upravljanja rizikom, potrebno je pratiti i proveravati proces upravljanja rizikom. Od uspostavljanja sistema za upravljanje rizikom, preko identifikacije, analize, ocene i tretiranja potrebno je pratiti i proveravati sistem. Na ovaj način se izbegavaju propusti u procesu, koji omogućavaju da se rizik pojavi i ispolji svoj uticaj, koji je u najvećem broju slučajeva štetan po funkcionisanje preduzeća i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Potrebno je uspostaviti sistem praćenja kako bi se „na vreme reagovalo na promene određenih rizika njihovih statusa i trendova i kako bi se preduzele neophodne mere

predviđene postupkom tretiranja rizika.⁵⁹ Na ovaj način se izbegavaju veće štete u preduzeću jer je moguće reagovati na svaku promenu statusa određenog rizika. Svaki proces u upravljanju rizikom je potrebno pratiti jer su mogući propusti. Ako neki rizik ne bude identifikovan, on neće moći biti analiziran, a ukoliko se načini propust u analizi neće biti pravilnog vrednovanja i na ovaj način doći će do loše odluke o tretiranju rizika, tako da će rizik moći da ugrozi poslovanje preduzeća.

U zavisnosti od učestalosti dobijanja podataka o rizicima vrši se njihovo praćenje. Na osnovu poslovanja u godišnjim izveštajima moguće je utvrditi da li je lokacija preduzeća dobro odabrana i da li su zaposleni radili u skladu sa potrebama preduzeća. Na osnovu izveštaja o istraživanju tržišta prati se finansijski rizik. Na osnovu podataka ministarstva o radu na novim zakonima prati se mogućnost pojave rizika koji su uslovljeni izmanom zakona koji utiču na poslovanje preduzeća.

Potrebno je uspostaviti sistem za nadgledanje i praćenje rizika kako bi “se uz pomoć praćenja i kontrole reakcija na rizik, mogli uvoditi novi odgovori na rizik, u skladu sa realnim odvijanjem projekta. Time se celokupan proces upravljanja rizikom pretvara u kontinuelan proces.”⁶⁰ Potrebno je izgraditi odgovarajući informacioni sistem kako bi se pratili rizici, kao i celokupan proces upravljanja rizikom. Za ovaj posao potrebno je uključiti zaposlene sa iskustvom, kako bi doneli prave odluke i primetili propuste u procesu upravljanja rizikom.

Pored informacionog sistema za upravljanje rizikom treba pripremiti i potrebnu dokumentaciju, tako se omogućava evidentiranje svih delova pojedinih procesa i verovatnoća propusta se smanjuje. Na ovaj način izbegava se neočekivana pojava rizika i ispoljavanje njegovih posledica na poslovanje preduzeća.

ZAKLJUČAK

Proces upravljanja rizikom je neophodno implementirati u preduzeću, kako bi se smanjila verovatnoća i štete koju može uzrokovati rizik. Rizik se može pojaviti, ali i ne mora, u svakoj poslovnoj aktivnosti preduzeća, i može uticati kako neostvarivanje ili na ostvarenje ciljeva koje preduzeće želi da postigne.

Kako bi se rizik izbegao ili se smanjilo dejstvo rizičnih posledica na poslovanje preduzeća, ono treba da uspostavi sistem za upravljanje rizicima. Ovaj sistem se sastoji od

⁵⁹http://www.icweb.hr/eaadmin/catpics/D64_1_E_1.pdf

⁶⁰ http://www.ef.uns.ac.rs/Download/menadzment_rizikom_master/2009-11-05_teorija_rizika.pdf

identifikacije, analize, ocenjivanja i tretiranja rizika. Najvažnije je identifikovati mogućnost pojave rizika. Ako se pojedina situacija neokarakterise kao rizična, u daljem postupku upravljanja rizikom ona će se izostaviti i njom se neće upravljati, tako da može da proizvede efekte koji će se negativno odraziti na ostvarivanje ciljeva preduzeća. Od pravilne procene i identifikacije zavisi ostatak procesa.

U postupku analize rizika treba vrednovati događaje koji mogu biti rizični za preduzeće, kako bi se pružile adekvatne informacije za pravilnu ocenu rizika. Oceniti rizik znači ustanoviti verovatnoću pojave rizika, kako bi se prvo tretirali događaji koji imaju veliku verovatnoću pojave. U postupku ocene treba doći do odgovora na pitanje koliki je uticaj rizika na preduzeće.

Kod postupka tretiranja treba se opredeliti za onaj postupak koji će imati najveće koristi za poslovanje preduzeća, a najmanje troškove. Najbolja je opcija da se rizik izbegne, ako to nije moguće on se prihvata, ali preduzeće mora pronaći načine da ublaži negativno dejstvo rizika i da ih svede na manju meru. Rizik konkurencije se mora prihvatiti ako se želi poslovati u istoj grani privrede, ali se moraju naći načini da se smanji dejstvo ovog rizika na poslovanje preduzeća. Rizik koji može nastati u snabdevanju sirovinama se takođe treba smanjiti povećanjem broja dobavljača. Sve ove procese treba pratiti i kontrolisati kako bi sistem za upravljanje rizicima ostvarivao ciljeve koji su mu zadati. Ovo se omogućava izgradnjom informacionog sistema i angažovanjem kadrova sa iskustvom u poslovanju.

Literatura

1. Todosijević R. „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet Subotica, 2008.
2. Đukanović, S., Jovin, S., “Risk management in banking with regard to the operational risks”, *Škola biznisa*, 2 (2011), 50-65
3. <http://www.infigo.hr/files/INFIGO-MD-2006-06-01-RiskAsses.pdf> preuzimanje podataka 01.09.2012.
4. http://www.icweb.hr/eaadmin/catpics/D64_1_E_1.pdf pruzimanje podataka 01.09.2012.
5. http://www.ucop.edu/riskmgt/erm/documents/asnzs4360_2004_tut_notes.pdf preuzimanje podataka 03.09.2012.
6. http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management preuzimanje podataka 03.09.2012.
7. http://www.aof.mod.uk/aofcontent/tactical/risk/content/four_stage.htmpreuzimanje podataka 03.09.2012.

8. <http://www.glospct.nhs.uk/pdf/professionals/governance/riskmanagement>
preuzimanje podataka 03.09.2012.
9. <http://www.buzzle.com/articles/risk-management-process.html>
preuzimanje podataka 04.09.2012.
10. http://www.ef.uns.ac.rs/Download/menadzment_rizikom_master/2009-11-05_teorija_rizika.pdf
preuzimanje podataka 04.09.2012.

*Isidora Ljumović**
*Jelena Lazić**
*Janko M. Cvijanović**

UDK 366+336.71(497.11)

ZNAČAJ TQM KONCEPTA U BANKARSKOM SEKTORU SRBIJE

IMPORTANCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN BANKING SECTOR OF SERBIA

Abstract

Total Quality Management (TQM) is contemporary approach to QMS that considers all the aspects of the management system for continuously improving the quality of products, services and processes. After it experienced phenomena success in the industrial sector, it was applied to service organizations, such as banks. Numerous studies confirm that organization committed to TQM achieve better results in several business dimensions. The purpose of this paper is to investigate the importance of TQM application in banking sector of Serbia.

Serbian banking sector has undergone tremendous changes regarding structure, ownership, competition and in general it changed its modus operandi. Economic globalization and liberalization together with economy transition led to severe changes where several foreign banks have entered the market and acquired large customer base and market share. In the meanwhile, as a result of this transformation financial culture, customer demands and expectations changed.

Part of the article refers to reviewing the actual relevant literature of TQM and its implementation in the service sector, and in particular in banking industry. Also a framework on TQM importance measurement is proposed in the form of questionnaire. This questionnaire was distributed to bank employees at highest hierarchy in order to analyze importance of TQM in the Serbian banking sector.

Keywords: *quality management, TQM, banking system, customer satisfaction,*

* Ekonomski institut, Beograd, Srbija, KraljaMilana 16, Phone: + 38111 3613 458,
E-mail: isidora.ljumovic@ecinst.org.rs

* Ekonomski institut, Beograd, Srbija, KraljaMilana 16, E-mail: jelena.lazic@ecinst.org.r

* Ekonomskiinstitut, Beograd, Srbija, KraljaMilana 16, E-mail: janko.cvijanovic@ecinst.org.rs

JEL classification: L15, G21

Sažetak

Koncept potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) je, je savremeni pristup QMS koji uzima u obzir sve aspekte upravljanja poslovanjem u cilju kontinuiranog poboljšanja kvaliteta proizvoda, usluga i procesa. Ovaj koncept je prvobitno doživeo uspeh u industrijskom sektoru, a nakon toga primenjen je i u sektoru uslužnih organizacija, pa i u bankama. Brojne studije potvrđuju da organizacije koje su posvećene negovanju TQM koncepta ostvaruju bolje rezultate u više poslovnih dimenzija. Svrha ovog rada je da analizira ulogu i značaj primene koncepta upravljanja kvalitetom (TQM) u bankarskom sektoru Srbije.

Treba imati na umu da je bankarski sektor Srbije pretrpeo ogromne promene u pogledu strukture, vlasništva i konkurencije, te se može reći da je promenio celokupan način poslovanja. Ekonomska globalizacija i liberalizacija finansijskog tržišta, u dejstvu sa tranzicijom privrede, dovele su do ozbiljnih promena, u vidu ulaska na tržište stranih banaka koje su stekle veliku bazu klijenata i tržišni udeo. U među vremenu, kao rezultat ove transformacije, promenila se i finansijska kultura, zahtevi i očekivanja klijenata banaka.

Deo rada se odnosi na razmatranje aktuelne relevantne literature o konceptu TQM-a, njegove primene u sektoru usluga, sa posebnim naglaskom na bankarski sektor. Takođe, u ovom radu je predložen okvir za analizu uticaja TQM-a u vidu upitnika. Ovaj upitnik je distribuiran zaposlenim na najvišim hijerarhijskim nivoima u bankama, s ciljem da se analizira značaj TQM-a u bankarskom sektoru Srbije.

***Ključne reči:** upravljanje kvalitetom, TQM, bankarski system, zadovoljstvo korisnika usluga*

JELklasifikacija: L15, G21

1. Uvod

Finansijski sistem Srbije se značajno izmenio u poslednje dve decenije, te su za njega karakteristična dva perioda, period pre i period nakon 2000. godine. Kako je nakon 2000. godine na tržište Srbije ušao veliki broj stranih banaka, slobodno ga možemo okarakterisati kao period internacionalizacije bankarskog sektora koji je koincidirao sa liberalizacijom u oblasti bankarskih usluga. Period pre internacionalizacije (pre 2000. godine) karakteriše jak uticaj državnog uređenja na oblast bankarstva i finansija. U ovom periodu bankarski sistem je imao relativno pasivnu ulogu, bio je podređen interesu društveno političke zajednice, te se koncepti vezani za sistem kvaliteta nisu uvažali i razvijali. Međutim, period transformacije bankarskog sektora, doveo je do značajnih promena strukture sistema. Ove promene se mogu uvideti analizom različitih pokazatelja kao što su broj banaka koje posluju na teritoriji Srbije, odnos bilansne sume i bruto domaćeg proizvoda, veličina kapitala, aktive, depozita, kredita, razgranatosti organizacione mreže, itd. Rast pomenutih pokazatelja (jedino je broj banaka koje posluju u Srbiji opao) ukazuje na povećanje kapaciteta pojedinačnih banaka i celog sistema, ali se postavlja pitanje da li je povećanje kapaciteta praćeno i poboljšanjem kvaliteta poslovanja banaka. U uslužnim sistemima koji se razvijaju u kratkom vremenskom periodu i u sistemima u kojima konkurencija nije dosegla potreban nivo, često se dešava da na kratak rok izostane veza između organizacije i sistema za kvalitet, što je sa aspekta satisfakcije korisnika neodrživo u dužem vremenskom periodu.

Značaj i pažnja koja se sve više posvećuje kvalitetu usluga u bankarskim institucijama pravda se, pre svega, promenama koje su nastale u proteklih dvadesetak godina. Osim promena same strukture sistema, došlo je do menjanja preferencija i ponašanja korisnika bankarskih usluga, i do podizanja nivoa finansijske kulture. Korisnici finansijskih usluga stvaraju stavove i „ocenjuju“ banku, ne samo na osnovu usluga (koje su uglavnom homogene i nisu izdiferencirane), već i na osnovu načina na koji su mu usluge pružene. Usled ovih činjenica smatra se da će nivo kvaliteta sveukupnog poslovanja bankarskih institucija biti dominantan faktor u njihovom daljem opstanku na tržištu.

U ovom radu pokušaćemo da utvrdimo koja je uloga i značaj primene koncepta potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) u Srbiji u poboljšanju kvaliteta poslovanja banaka. Između ostalog analiza ima za poseban cilj da omogući uvid u to, koliko je koncept potpunog upravljanja kvalitetom značajan u bankarskom sektoru. Po pravilu, ovaj koncept se najviše neguje kod stranih banaka koje su tu praksu donele sa svojih matičnih tržišta, da bi protokom određenog vremenskog perioda i domaće banke shvatile njegov značaj. Takođe, smatra se da ovom konceptu više pažnje pridaju zaposleni u okviru viših

nivoa hijerarhijske strukture. Iz ovih razloga analiza sistema kvaliteta u bankama, posmatrana iz ugla zaposlenih, razvijena je prema nivou hijerarhijske strukture, ali i po tipu vlasništva bankarske institucije.

Imajući navedeno u vidu, ovaj rad ima sledeću strukturu. Posleuvoda, u drugom delu je prikazan koncept upravljanja kvalitetom, njegov razvoj i značaj u poslovanju. Treći deo daje prikaz relevantne svetske literature iz oblasti TQM. Kako postoji široki opus naučne literature iz ove oblasti, autori su se opredelili da prikažu samo istraživanja vezana za uži predmet ovog rada, vezu između TQM koncepta i bankarstva. U četvrtom delu prikazana su metodologija i rezultati istraživanja. Zaključna razmatranja i pravci daljeg razvoja istraživanja prikazani su u poslednjem delu.

2. Koncept upravljanja i obezbeđenja kvaliteta i koncept TQM u uslužnim delatnostima

Postoji više pristupa QMS a najčešća su sledeća tri: obezbeđenje kvaliteta, potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) i potpuna filozofija kvaliteta. Prvi pokušaj uvođenja koncepta obezbeđenja kvaliteta u uslužnim delatnosti učinjen je sredinom šezdesetih godina prošlog veka (Rathmell, 1966). Međutim, veće interesovanje za ovaj fenomen je izostalo do ranih devedesetih, jer se smatralo da ovaj koncept vidljive rezultate može, u većoj meri, doneti samo u proizvodnim delatnostima. Radom Zeithaml et al (1990), koncept poboljšanja kvaliteta ulazi u sve oblasti i na sve nivoe poslovanja. Pomenuti autor smatraju da se poboljšanje kvaliteta kao filozofija mora primenjivati na globalnom nivou i tvrde da poboljšanje kvaliteta nije više u okviru dužnosti samo proizvodnih delatnosti, već smatraju da je to zadatak svih zaposlenih u jednom preduzeću bez obrira na delatnost kojom se bave. Dakle, poboljšanje kvaliteta u uslužnoj delatnosti ima dvojaku funkciju. Sa jedne strane kvalitetnim uslugama preduzeća se mogu diferencirati na sve konkurentnijim tržištima, dok sa druge strane kvalitetnim uslugama obezbeđuju lojalnost klijenata. Imajući ovo u vidu, u akademskim i poslovnim krugovima pokrenuta je inicijativa da se poboljšanje kvaliteta u svim organizacijama promoviše kao način poslovanja. Jedan od koncepata koji najbolje oslikava pomenutu filozofiju je TQM (*Total Quality Management*).

Dok je obezbeđenje kvaliteta sistemski pristup ostvarivanju kvaliteta proizvoda, usluga i procesa prema zadatim zahtevima i standardima, TQM obuhvata dimenzije obezbeđenja kvaliteta, ali naglašava učenje, stalno unapređenje i ispunjavanje zahteva potrošača (Lazić i ostali, 2009). Iako se ovaj koncept veoma brzo razvio, za sada ne postoji univerzalna definicija, i autori je definišu na različite ali komplemetarne načine. TQM se

definiše kao filosofija koja od zaposlenih na svim organizacionim nivoima zahteva da se fokusiraju na poboljšanje svih poslovnih aktivnosti za koje su odgovorni (Mehra et al, 2001). Ovaj koncept se definise i kao upravljanje organizacijom usmereno ka kvalitetu koji se obezbeđuje učešćem svih zaposlenih u postizanju dugoročnog uspeha kroz zadovoljstvo korisnika usluga (Ljungstrom & Klefsjo, 2002). TQM je sistemski pristup upravljanju u organizaciji sa ciljem da se poveća vrednost koju korisnici usluga dobijaju stalnim poboljšanjem procesa i sistema (Kartha, 2004). Dakle, da zaključimo, TQM je filosofija koja se fokusira na neprekidnom poboljšanju kvaliteta svih procesa, ljudi, proizvoda i usluga unutar jedne organizacije.

3. Kratak pregled relevantne literature u oblasti TQM

Ako se porede istraživanja TQM u uslužnoj i proizvodnoj delatnosti, uočljiva je činjenica da su istraživanja u vezi sa TQM konceptom u uslužnim delatnosti i dalje u velikom zaostatku u odnosu na proizvodne delatnosti. Kako je koncept TQM u uslužnoj delatnosti zaživeo radnih devedesetih godina prošlog veka, postoji puno akademske literature o ovoj temi, ali ćemo se u ovom rad ograničiti samo na najaktuelniju literaturu koja se bavi analizama TQM-a u bankarskom sektoru (za opširnije o počecima TQM, odličan pregled literature se može naći kod Mehra et al. (2001, 2008)). U sada već klasičnom istraživanju na tu temu pomenuti autori predlažu da je potrebno da se pri implementaciji TQM koncepta organizacije fokusiraju na sledećih pet elemenata: ljudske resurse, strukture menadžmenta, alate kvaliteta, podršku dobavljača i orijentaciju ka klijentima.

Koncept TQM je u velikoj meri etabliran u razvijenim zemljama. Međutim, u zemljama u razvoju postoji problem nedostaka znanja o tome kako bi ovaj koncept trebalo da se primeni, a problem je i mali broj istraživanja koja se ovom tematikom bave u zemljama u razvoju. Sureshchandar et al. (2001) su u okviru istraživačke studije koja je sprovedena u okviru banaka koje posluju u razvijenim zemljama, identifikovali alate TQM-a koji su kritični za njegovu implementaciju. Oni se mogu kategorizovati u tri grupe: a) alati koji se u uslužnoj mogu preneti iz proizvodnog sektora: posvećenost najviših nivoa menadžmenta, upravljanje ljudskim resursima, dizajn i upravljanje procesima, informisanje i analiza, benčmarking, stalna poboljšanja, fokus na klijente i zadovoljstvo zaposlenih; b) alati koji se retko koriste i u uslužnoj i u proizvodnoj delatnosti su intervencije sindikata i društvena odgovornost; c) faktori koji su jedinstveni samo za uslužne delatnosti su „pakovanje“ usluga i kultura pružanja usluga. U Nešto skromnijem istraživanju koje su u

okviru bankarskog sektora Turske sprovedli Mellahi & Eyuboglu (2001), zaključuje se da je za uspešnu implementaciju TQM koncept potrebna posvećenost i entuzijizam svih struktura menadžmenta, koji bi trebalo da budu visoko obrazovani i kompetentni za posao uvođenja TQM-a, ali i formalna nacionalna tela koja bi uvela koncept TQM-a u praksu i pružala pomoć u toku implementacije.

U nešto novijem istraživanju Al-Marri et al. (2007) dolaze do zaključka da je koncept TQM-a neophodan kako bi banke ostvarile i zadržale konkurentske prednosti. U pomenutom istraživanju, koje je sprovedeno u bankarskom sektoru UAE, autori su identifikovali šesnaest faktora koji su kritični za imlementaciju TQM koncept. Ovi faktori uključuju podršku najviših struktura menadžmenta, implementaciju strategije, stalna poboljšanja procesa i sistema, benčmarking, fokus na klijente, razvoj odeljenja za upravljanje kvalitetom, uspostavljanje sistema kvaliteta, upravljanje ljudskim resursima, priznanja i nagrade, analiza problema, razvoj tehnologija za unapređenje kvaliteta, dizajn usluga, zaposleni, „pakovanje“ usluga, kulturu pružanja usluga i društnu odgovornost.

Lenka & Suar (2008) su u studiji koja je fokusirana na oblast hotelijerstva i bankarsva identifikovali šest osnovnih koncepata koji su neophodni kako bi se TQM realizovao. Oni uključuju prilagodljivo liderstvo, orijentacijuna klijente, upravljanje ljudskim resursima, organizacionu kulturu, stalna poboljšanja i merenje kvaliteta.

Ako pak, analiziramouspešnost implemetnacije TQM prema tipu vlasništva banaka, može se naći samo nekolicina istraživanja među kojima je i istarživanje koje je Selvaraj (2009) sproveo u bankarskom sektoru Indije. Pomenuto istraživanje pokazuje da postoje značajne razlike u implemetaciji TQM koncepta u odnosu na tri podgrupe tipa vlasništva, domaće, strane i privatne banke. Ipak, kao najbitni faktor za uspešnu implementaciju TQM koncepta u okviru sve tri podgrupe pojavila su se dva faktora – fokus na klijente i podrška i posvećenost najviših strauktura menadžmenta. Da je implemetnacija sistema kvaliteta bitna u bankama, jasno je i iz istraživanja Cook & Verma (2002), čiji rezultati sugerišu da je implementacija sistema kvaliteta u direktnoj vezi sa organizacionim performansama.

4. Istraživanje

4.1. Metodologija istraživanja

Istraživanjem smo pokušali da utvrdimo koja je uloga i značaj primene koncepta potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) u Srbiji u poboljšanju kvaliteta poslovanja banaka. Pretpostavili smo da internacionalizacija bankarskog sektor i povećanje

konkurencije dovodi do potrebe za uvođenjem TQM koncepta u bankarsku praksu. Takođe, pretpostavka je bila da banke sa dominantno stranim kapitalom i inostranim iskustvom već imaju praksu implementacije TQM na matičnim tržištima, te da se ta praksa prenosi i na domaća tržišta.

Za istraživanje značaj alata kvaliteta koristili smo anketni metod. Upitnik je sastavljen na osnovu pregleda literature kojasa u prethodnom delu navedena i na osnovnu dobijenih iskustava iz istraživanja Lazić i Cvijanović (2008). Autori su se odlučili da analiziraju značaj sledećih deset alata kvaliteta: podrška najviših struktura menadžmenta, upravljanje ljudskim resursima kroz dve dimenzije: proces zapošljavanja i trening i obrazovanje, tehnički i informacioni sistemi, kultura pružanja usluga, „pakovanje“ usluga, društvena odgovornost, benčmarking, fokus na klijente, zadovoljstvo zaposlenih i stalna poboljšanja. Anketni upitnici su distribuirani zaposlenima u bankama (anketa je obuhvatila sve vlasničke strukture banaka) na različite načine, ali je većina upitnika prikupljena ličnim direktnim kontaktom anketara i ispitanika.

Pitanja uključena u upitnik formulisana su na način koji omogućuje dalju statističku obradu i analizu. Primenjena je Likertova skala psihometrike, što podrazumeva da se odredi nekoliko stepeni značajnosti, i svakoj deskriptivnoj oceni pripíše odgovarajuća numerička ocena. Rangiranje ocean je izvršeno na sledeći način - 1 (veoma slabo), 2 (slabo), 3 (srednje slabo), 4 (srednje), 5 (umereno visoko), 6 (visoko) do 7 (izuzetno visoko). Likertova skala omogućuje prevođenje opisne ocene u numeričku. Ovakav način ocenjivanja stvara uslove da se pribavljene ocene ispitanika dalje obrađuju statističkim metodama prihvatljivim u obradi numeričkih podataka.

4.1.1. Uzorak

U strukturi kapitala anketiranih banaka preovladava strani kapital, jer je u ukupnom uzorku učestvovalo 12 stranih, 4 državne i 2 privatne banke. Iako je prvobitni plan istraživanja obuhvatao sve banke u Srbiji, do pokrivanja celokupnog uzorka se nije moglo doći, zbog iznenađujuće niske stope odziva ispitanika od oko 34% (u odnosu na sve anketirane zaposlene). Na najveću odbojnost se naišlo kod domaćih privatnih banaka, dok su zaposleni stranih banaka bili najspremniji za saradnju, što se, uostalom, može videti iz uzorka. Prvobitni plan je, takođe, podrazumevao da se u svakoj banci anketiraju po tri zaposlena sa različitim hijerarhiskih nivoa, što nije bilo izvodljivo. U nekim bankama su zaposleni izašli u susret ovakvoj molbi, u ostalim, nažalost, nisu. Kao posledica navedenog

pristupilo se kreiranju sistematskog slučajnog izbora ispitanika, koji bi reprezentovao ceo bankarski sistem, vodeći računa o tržišnom učešću pojedinih grupa banaka. U istraživanju je učestvovalo preko 50 ispitanika, ali bilo je samo 32 validna anketna listića, jer su za svaku banku dva ili više lica davala odgovore. Prikupljanje primarnog statističkog materijala obavljeno je u prvoj polovini 2012. godine.

4.1.2. Upitnik

Upitnik se sastoji iz opšteg dela u okviru koga ispitanici daju odgovore na pitanja kojima se utvrđuju opšte karakteristike zaposlenih, tip vlasništva banke i stav prema sistemu kvaliteta. Drugi deo se sastoji iz deset celina, kojima se testira značaj odabranih alata kvaliteta. Svako pitanje dato je uz koncizno objašnjenje, u nameri da se što je moguće više otklone moguće zablude i nejasnoće u interpretaciji datog motiva od strane ispitanika ponaosob. Struktura anketnog uzorka prikazana je u tabeli broj 1.

Tabela 1 Struktura anketnog uzorka

	Ukupno	%
Pol		
Muški	18	56,3
Ženski	14	43,8
Ukupno	32	100,0
Godine starosti		
25-35	17	53,1
36-45	12	34,4
46-55	3	9,4
56-65	1	3,1
Preko 65	0	0
Ukupno	32	100,0
Nivo obrazovanja		
SSS	16	50
VSSS	6	18,8
VSS	10	31,3
Magistratura i doktorat	0	0
Ukupno	32	100,0
Pozicija		
Viši nivo menadžmenta	12	37,5
Srednji nivo menadžmenta	6	18,8
Niži nivo menadžmenta	14	43,8
Ukupno	32	100,0
Zaposleni u		
Državnoj banci	6	18,8
Domaćoj privatnoj	4	12,5
Stranoj	22	68,8
Ukupno	32	100

Da li se u Vašoj banci uvazava filosofija sistema za upravljanje kvalitetom

Da	28	87,5
Ne	4	12,5
Ne znam	0	0
Ukupno	32	100
Da li znate da Vaša banka posluje po nekom od ISO standarada kvaliteta		
Da	4	12,5
Ne	2	6,3
Ne znam	26	81,3
Ukupno	32	100

4.2. Rezultati istraživanja

Analizom opšteg dela upitnika, jasno je da iako je veliki broj ispitanika (87,5%) svestan činjenice da se u banci neguje filosofija kvaliteta, veliki broj njih (81,3%) nije siguran da li banka posluje po nekom od ISO standarda kvaliteta. Međutim, kad smo anketu razvili po poziciji u organizacionoj hijerarhiji, uvideli smo da su samo najviše strukture menadžmenta upoznate sa ovom činjenicom. Sa druge strane, razvojem ankete prema tipu vlasništva, došli smo do zaključka da samo u privatnim bankama zaposleni nisu identifikovali bilo kakav sistem kvaliteta.

Po svojim statističkim obeležjima primarni statistički material predstavlja serije rangiranih podataka sa normalnom statističkom raspodelom. Svaki analizirani motiv predstavlja posebnu seriju sa po 32 podataka. Srednja vrednost ocena pojedinačnih alata kvaliteta se kreće u rasponu od minimalne vrednosti 3,85 dobijene za alat upravljanje ljudskim resursima do maksimalno ocenjenog alata kvaliteta „pakovanje“ usluga 5,50.

Tabela 2 Osnovna statistička obeležja uzorka

Alat kvaliteta	Ocena
Podrška najviših struktura menadžmenta	4,50
Upravljanje ljudskim resursima	3,85
Tehnički i informacioni sistemi	4,48
Kultura pružanja usluga	4,59
„Pakovanje“ usluga	5,50
Društvena odgovornost	4,69
Benčmarking	4,21
Fokus na klijente	5,36
Zadovoljstvo zaposlenih	4,14
Stalna poboljšanja	4,63

Ocene značaja različitih alata kvaliteta su prilično su homogene. Samo dva od ponuđenih deset alata kvaliteta su dobila prosečnu ocenu veću od 5: „pakovanje“ usluga i fokus na klijente. Ako se anketa razvije po tipovima vlasništva, ispitanici zaposleni u

stranim bankam najviše su vrednovali upravo ove alate kvaliteta. Društvena odgovornost ima relativno viši skor kod državnih banaka u odnosu na ostale podgrupe prema tipu vlasništva. Zaposleni u sve tri podgrupe su identifikovali kao najmanje značajano upravljanje ljudskim resursima, sa napomenom da je ovaj alat kvaliteta dobio najmanji značaj upravo kod privatnih banaka. Kako je upravljanje ljudskim resursim sastavljeno iz dve podgrupe pitanja koje se odnose na proces zapošljavanja i trening i obrazovanje, pristupili smo detaljnijoj analizi ova dva podalata. Relativno manji skor, ispitanici su dodelili zapošljavanju, dok su sa nešto višom ocenom ocenili trening i obrazovanje. Interesantna je i činjenica da je su tehnički i informacioni sistemi skor identičnom ocenom ocenjeni od svih podgrupa. Istraživane ukazuje da banke u Srbiji najviše pažnje posvećuju pakovanju odnosno načinu pružanja usluga i fokusiranjuna klijente.

5. Zaključak

Cilj ovog rad je bio pre svega da se utvrdi da li postoji kultura kvaliteta u bankarskom sektoru Srbije i na kom je ona nivou. Rezultati istraživanja pokazuju da trenutno, upoznatost sa načinom funkcionisanja sistema kvaliteta u bankama u velikoj meri zavisi od pozicije unutar organizacione hijerarhije i da na postoji sveobuhvatna filosofija kvaliteta sa kojom su upoznati svi zaposleni. Takođe, prilično ujednačeni rezultati po svim alatima kvaliteta ukazuju da se pažnja obraća na sve pojedinačne aspekte TQM koncepta.

Ova studija je u velikoj meri ograničena iz više razloga. Uzorak nad kojim je istraživanje vršeno jer relativno mali. U budućnosti ova prepreka će se otkloniti širenjem baze ispitanika, kako bi se kvalitet dobijenih rezultat podigao na veći nivo. Studija je limitirana samo na banke koje posluju na teritoriji Srbije, i u budućnost se ne planira širenje na druge zemlje. Takođe, budući pravci razvoja nameću postavljanje novih hipoteza kojima bi trebalo ispitati vezu između sistema kvaliteta u bankama, nivoa satsifikcije korisnika usluga i performansi banaka. Ovakvim analizama će biti testiran i sam model koji je predložen u okviru ovog istraživanja.

Literatura

- Al-Marri, K., Ahmed, A. M. M. B, &Zairi, M. 2007. Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2): 164-176.
- Cook, L. and Verma, R. 2002. Exploring the Linkages Between Quality System, Service

- Quality, and Performance Excellence: Service Providers' Perspectives. *Quality Management Journal*, 9(2): 44-56.
- Kartha, C. P. 2004. A comparison of ISO 9000:2000 quality system standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige criteria. *The TQM Magazine*, 16(5):331 – 340
- Lazić, J., Cvijanović, J. M. 2008. *Informacione i strukturne dimenzije QMS*. Beograd: Ekonomski institut.
- Lazić, J., Cvijanović, J. M., Zeremaski A. V. 2009. Infrastrukturna podrška QMS. *Industrija*, 37(3): 21-58.
- Ljungström, M. & Klefsjö, B. 2002. Implementation obstacles for a work development oriented TQM strategy. *Total Quality Management*, 13 (5), pp. 621-634.
- Mehra, S. and Ranganathan, S. 2008. Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9): 913-927
- Mehra, S., Hoffman, J.M. and Sirias, D. 2001., TQM as a management strategy for the next millennia". *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5/6): 855-76.
- Mellahi, K., & Eyuboglu, F. 2001. Critical factors for successful total quality management implementation in Turkey: Evidence from the banking sector. *Total Quality Management*, 12(6): 745-756.
- Rathmell, J. M. 1966. What Is Meant by Services? *Journal of Marketing*, 30(4): 32-36
- Selvaraj, M. 2009. Total Quality Management in Indian commercial banks: a comparative study. *Journal of Marketing & Communication*, 4(3): 59-70.
- Sureshchandar, G. S., Chandrasekharan, R., Anantharaman, R. N. and Kamalanabhan, T. J. 2002. Management's perception of total quality service in the banking sector of developing economy – a critical analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4): 181-96.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman A., Berry, L.L. 1990. *Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

*Pavle Ivić dr.sc.**

UDK 316.774+316.42+338

ULOGA MEDIJA U DRUŠTVENO-GOSPODARSKOM RAZVOJU

SAŽETAK

Mediji su moćni, medijima vlada profitna logika – informacija je postala roba. Sadržaji su sve više pod pritiskom komercijalizacije, što je velikim dijelom rezultat novih vlasničkih odnosa, interesa i utjecaja oglasne industrije. Mediji imaju moć stvaranja slike svijeta, ali tematika kojom se pretežito bave razlikuje se od tema koje šira javnost doživljava potrebitim, razložnim i presudnim. Tu se, prije svega, misli na socijalne teme i „malog čovjeka“ - poduzetnika, koji postupno nestaje iz medija.

* Sveučilište u Zadru, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Hrvatska, 23000 Zadar, F.Tuđmana 42i , tel:098-212-732, fax: 023-305-284, E-mail: pave.ivic@croatiabanka.hr

U gospodarskom razvoju poduzetništvo ima prioritetnu ulogu, tako da je od iznimne važnosti utjecaj medija na poduzetničke aktivnosti, posebno u stvaranju povoljne poduzetničke klime.

Poduzetnici u Hrvatskoj imaju brojne probleme, po pitanju opstanka i razvoja na ovim nemirnim i vrlo nesigurnim tržišnim prostorima i vremenima. Zbog toga se pred medije stavlja zahtjevan zadatak, zadržati dignitet i izbjeći senzacionalizam, te aktivno sudjelovati u razvoju poduzetništva.

Ispitivanje utjecaja medija na poduzetničke aktivnosti, kao i na opće društveni razvoj nije jednostavno radi toga što se radi o vrlo dinamičnoj gospodarskoj kategoriji koja vrlo brzo i jasno odražava sve promjene u uvjetima poslovanja i poremećaja kriznog komuniciranja.

Ključne riječi: mediji, poduzetnik, tržište,

MEDIA'S ROLE IN SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Summary

The media is powerful, logic of profit rules the media, the information has become a merchandise. Amenities are increasingly under pressure of commercialization, which is largely a result of new ownership, the interests and influence of advertising industry. The media have the power to create images of the world, but themes which are mainly concerned differs from the topics that general public see as necessary, reasonable and decisive. That is, mainly the social issues and the "little man" businesses, which gradually disappears from the media.

In the economic development of enterprise, media has the primary role, the influence of media on business activity is crucial, particularly in creating a favorable business climate. Businessmen in Croatia have numerous problems, in terms of survival and development in these very

troubled and uncertain market regions and times. This is why the media has a demanding task to keep the dignity and avoid sensationalism, and actively participate in the development business.

Testing the impact of media on business activity, as well as the general social development is not simply because it is a very dynamic economic category, which quickly and clearly reflect all changes in business conditions and disorders of crisis communication.

Keywords: media, businessman, the market,

1. UVOD

Primjeri iz prakse nedvojbeno ukazuju na činjenicu, da dobra komunikacija samih poduzetnika trasira put uspjeha u poslovanju. Uz mnoge druge čimbenike i preduvjete za uspješan poduzetnički pothvat, komunikativan i educiran poduzetnik, daleko jednostavnije i brže rješava nastali problem.

Obzirom na mali broj zaposlenih, poduzetnici su najčešće u situaciji da sami imaju komunikaciju s medijima, te se predstavljaju i upravljaju komunikacijom s medijima na sebi svojstven način. U praksi se često događa, da uspješan obrtnik u svom poslu nema dobru komunikaciju s medijima, tako da nastaju „slučajevi“ u načinu poslovanja, „upitne zakonitosti“ i slično, što se negativno reflektira na ukupno poslovanje. Dakako da ima i primjera gdje poduzetnik ima dobru i uspješnu komunikaciju s medijima, što doprinosi ukupnom pozitivnom i uspješnom poslovanju tvrtke ili obrta.

Poduzetnik prihvaća poslovni rizik i upušta se u tešku i nadasve neizvjesnu borbu ostvarenja svog poduzetničkog pothvata. Kako mediji utječu na odluke poduzetnika, i jesu li one u službi informiranja javnosti i razvoja poduzetničkih aktivnosti.

U današnje vrijeme nema postojanja bez medija – ni za ljude, ni za teme, ni za razvoj poduzetnika i poduzetništva. Stanje u svjetskim i europskim javnim medijima posljednjih se godina bitno promijenilo. Godinama je europska i svjetska medijska pozornica vrvjela

optimizmom, a perspektive su izgledale veoma ružičasto. Tada se govorilo samo o šansama, a ne o zaprekama na putu rasta i razvoja.

Posljednjih nekoliko godina, međutim, u svakoj debati o medijskoj stvarnosti prevladavaju razni (često pesimistički) tonovi. Velikim dijelom to je rezultat globalne gospodarske situacije, te usporene dinamike rasta, recesije prvenstveno na europskom i donekle na svjetskom tržištu.

Mediji, koji se sve više okreću komercijalizaciji i sve veći dio prihoda ostvaruju iz oglašavanja, moraju voditi računa da im profit ne uništi sam proizvod. U kojoj mjeri u tom pogledu odlučuju vlasnički odnosi, a koliko na to mogu utjecati sami novinari?

Mediji se sve više nalaze u rascjepu. S jedne strane moraju /što bolje/ prodati svoj proizvod pa koncepciju prilagođavaju zanimanju široke publike / jer i novinski su sadržaji roba/, a s druge strane svjesni su i svoje uloge u promicanju trajnih društvenih vrijednosti, razvoju i napretku gospodarstva.

2. ZNAČAJ KOMUNIKACIJE MEDIJA I PODUZETNIKA

Mediji se žele nametnuti kao relevantan izvor informacija, jer vjeruju da tako uspješno upravljaju publicitetom. A da bi što uspješnije upravljali publicitetom, nastoje što više objava o ne poduzetničkim temama u Zadarskoj županiji, planirati i potaknuti. Obzirom na širinu problema, utjecaja novina na poduzetništvo u regiji koji će se izložiti, rad je usmjeren na ključne elemente razvoja.

Kakvi su komunikacijski aspekti poduzetništva da li „Mediji u komunikaciji s poduzetnicima, potiču njihove aktivnosti. Pišući o profesionalnim standardima, Stjepan Malović u Osnovama novinarstva na prvom mjestu ističe istinitost, napominjući da se novinarstvo treba temeljiti na istinitosti. A s time se malo tko neće složiti, jer „nijedna druga kategorija ili definicija nije prihvaćena tako jednostavno i bezostatno kao istina“. /Malović, 2005. str.19./

Cilj je ovoga rada na temelju znanstvenih, teorijskih, praktičnih i stručnih spoznaja definirati komunikaciju medija i poduzetnika, te njihov utjecaj na poduzetničke aktivnosti. Mediji, kao čimbenici koji prikazuju stvarnost u društvenoj zajednici, te utječu na tu stvarnost, samo su odraz identiteta zajednice, u ovom slučaju poduzetništva.

Poduzetničke odluke potaknute medijima, trebale bi biti stvarnost u stvaranju poduzetničkih aktivnosti u Zadarskoj županiji.

Zadaća medija jest informiranje i pomoć poduzetnicima u oblikovanju mišljenja i stavova kod ulaska u aktivnost, da li je to slučaj kod novina i poduzetnika na

području Zadarske županije. Koliko su mediji aktivni i doprinose samom razvoju poduzetnika i poduzetništva, koliko to ovisi o samim medijima, a koliko o poduzetnicima. To je problem koji poduzetnici postavljaju kao pitanje u tijeku realizacije svoje ideji, odnosno ostvarenja plana rasta i razvoja.

Medijski teoretičar Inoslav Bešker razlučuje novinstvo od novinarstva definirajući novinstvo kao djelatnost prikupljanja i objavljivanja informacija kojom se zadovoljava ljudsko pravo na informiranost. Novinstvo definira kao zanat prikupljanja, sortiranja i objavljivanja informacija./Bešker, 2004, str.20.

Mediji nas svakodnevno obasipaju temama o poznatim osobama, nasilju, kriminalu, korupciji, lošim potezima Vlade i brojnim skandalima te sve više zapostavljaju jednu od svojih temeljnih dužnosti, a to je informirati i obrazovati publiku. Naime, svrha medija nije samo zabaviti, već i informirati i poticati gospodarske aktivnosti, primjerima dobre prakse u Zadarskoj županiji.

Znanstvene teme sadrže sve bitne značajke novinarske vijesti: zanimljive su, važne i utjecajne. Unatoč tome, prikaz znanosti u medijima je vrlo često dosadan i odbojan, a povodi su najčešće senzacionalistički. Znanost i poduzetništvo su loše prezentirane, iste su nedovoljno zastupljene, te se smatra da su široj javnosti nezanimljive. Mediji žele zanimljive, kratke i jednostavne vijesti u kojima prevladavaju snažne ličnosti. Mediji su danas ti koji nas, osim što nas zabavljaju, obrazuju i oblikuju naša mišljenja ili barem pokušavaju utjecati na nas. Iz njih saznajemo većinu informacija o našoj okolini. Upravo je stoga svrha istraživanja postojanja komunikacije poduzetnika i medija, te činjenice da mediji premalo pišu na tu temu, a kada pišu, čine to na senzacionalistički način, donoseći samo površne informacije bez neke dublje analize.

3. UTJECAJ MEDIJA NA PODUZETNIKE

Istraživanje se provelo na dvije dnevne novine – Zadarski list i Vox Glas Zadra. Suvremeni medijski razvojni smjer je globalizacija. Nekoliko je osnovnih procesa obilježilo medijsku globalizaciju: proces centralizacije, kao dominacija velikih država i transnacionalnih kompanija, konglomeracija medija kao proces horizontalne i vertikalne integracije medija koji dovodi do monopola i ugrožava medijsku raznolikost i pluralizam, proces komercijalizacije koji ima za posljedicu tržišno vođeno novinarstvo koje teži senzacionalizmu i zabavi, te konvergencija medija koja ima brojne implikacije (društvene, političke, ekonomske, pravne) na području regulacije medija. Globalizacija medija mora se

promatrati u odgovarajućem političkom i ekonomskom kontekstu. Ideologija razvoja slobodnog tržišta kao odsustvo bilo kakvih ograničenja prenosi se i na područje komunikacija. To je proces koji vodi stalnom okrupnjavanju vlasništva u medijskom prostoru, što se događa i u Zadru. Nastaju velike medijske kompanije i na lokalnoj razini, te određuju pravila u medijskom poslovanju. U vlasništvu ovih kompanija nalaze se ne samo mediji veći i sve što donosi profit. Globalni mediji osiguravaju veliki prostor oglašivačima, promovirajući potrošačke potrebe i vrijednosti, što nije moguće na lokalnoj razini u slučaju Zadarskog lista i Vox Glasa Zadar, bar ne u tolikoj mjeri.

Zahtjevi tržišta da medijski giganti lokaliziraju sadržaje i uspostave šire medijske kontrole na razini države su na sceni, gdje se broj medija koncentrira u rukama jednog ili nekoliko medijskih koncerna. „Upravo gospodarski tržišni odnosi u transnacionalnim kompanijama nameću konkurentsku borbu za nacionalne i internacionalne medijske prostore, što bitno utječe na strukturu medijskih usmjerenja i programa.“/Gavranović, 2006. str. 37-38/

Za istraživanje se koristila metoda analize sadržaja. U tu smo svrhu, na postavljene hipoteze, sastavili matricu čije smo kategorije podijelili u nekoliko dijelova. Prvi dio sadrži osnovne značajke članka o poduzetničkim aktivnostima. To su kategorije o danu objave članka, rubrici te stranici na kojoj je članak objavljen, vrsti članka, mjestu objave članka te autoru članka. U drugom dijelu analizira se grafička oprema članka. Taj su dio činile kategorije o vizualnoj prezentaciji članka, povezanosti te o odnosu teksta i grafičke opreme. Treći su dio činile karakteristike naslova članka: odgovaraju li naslovi sadržaju teksta, najavljuje li se tekst na naslovnoj stranici, kakav je tip naslova te kakva je vrijednosna orijentacija naslova. U četvrtom dijelu analizira se tema i funkcija članka, dubina obrade teme, novinarov pristup i poznavanje teme o kojoj piše.

U petom dijelu, analiziraju se osnovne značajke izvora o poduzetničkim aktivnostima u Zadarskoj županiji. Taj su dio činile kategorije o broju izvora, nositeljima uloga tih izvora te značajkama neimenovanih izvora, čime se cjelovito obuhvatile i zaokružile metodološke i analitičke pretpostavke i kriteriji kojima se znanstveno pristupa, obrađuju novinski sadržaji.

4. ZNAČAJ PODUZETNIŠTVA

Poduzetnici u visokorazvijenim zemljama uživaju poštovanje šire javnosti.

Mnogi uspješni poduzetnici postali su nacionalni heroji poput npr. Henrya Forda, Raya Kroca te Billa Gatesa u Sjedinjenim Američkim Državama.

Uspješni američki poduzetnici, ali i brojni drugi, uspijevaju za određeno vrijeme stvoriti imponantna poslovna carstva koja ostvaruju godišnje prihode veće od 100 milijardi USD, a zapošljavaju nekoliko desetaka tisuća ljudi.

U Hrvatskoj je poduzetništvo marginalizirano dogovornom ekonomijom pa danas u široj javnosti vlada veliko nerazumijevanje tog fenomena, i od samih medija. Poduzetništvo se poistovjećuje s brзом zaradom što je potpuno pogrešna percepcija tog fenomena. Općenito govoreći u hrvatskoj povijesti, odnosno i u kolektivnom nacionalnom pamćenju, dominiraju političari a ne poduzetnici ili menadžeri, što je rezultat dugotrajnih hrvatskih državotvornih napora koji su okrunjeni uspostavom demokratske hrvatske države.

Sve veći broj pojedinaca želi biti sam svoj šef, što im gotovo u potpunosti omogućuje autonomno djelovanje. Međutim, taj znatan stupanj autonomnosti prati i velika odgovornost za uspješno poslovanje. U velikim organizacijama stupanj odgovornosti ovisi o hijerarhijskom položaju unutar hijerarhijskog sustava. Za razliku od toga u malim gospodarskim subjektima odgovornost za uspjeh preuzima u pravilu poduzetnik. Kod vlasnika/poduzetnika snažno je razvijena potreba za mogućnosti ostvarenja velikog uspjeha, ali su svjesni i rizika pri izgradnji samostalne poslovne karijere. Oni uživaju u osjećaju samostalnog razvoja te smatraju kako su sami odgovorni za uspjeh i neuspjeh. Ta spoznaja pruža im veliko stimulativno i psihološko zadovoljstvo.

U izgradnji gospodarske infrastrukture za malo gospodarstvo, potrebno je sudjelovanje od lokalne uprave i samouprave, komora, poduzetničkih centara, inkubatora, gospodarskih udruga, pa do različitih državnih zavoda, sve radi razvoja gospodarstva, odnosno zapošljavanja kao najvećeg problema.

5. ODNOS MEDIJA I PODUZETNIKA /ISTRAŽIVANJE/

U istraživanju je korištena metoda analize sadržaja članaka iz dnevnih listova – Zadarski list i Vox Glas Zadra, kako bi se mogla analizirati zastupljenost pojedinih sadržaja. Tako nam kvantificiranje može pokazati koliko ove novine, kao lokalne dnevne tiskovine pridaju pažnju temama poduzetništva, te koji su sadržaji poruke i na koji način se to prezentira.

Metoda analize sadržaja često se koristi u procesu istraživanja kao sredstvo za prikupljanje primarnih podataka iz informacijskog materijala kao što su knjige, časopisi, novine, radio, televizija, s ciljem da se provjere određene hipoteze. Analiza

sadržaja jedna je od rijetkih metoda koja se može upotrijebiti i u kvantitativnom i kvalitativnom aspektu, gdje se definira analizu sadržaja kao tehniku istraživanja koja služi za objektivno, sistematsko i kvantitativno opisivanje izrečenog sadržaja svih vrsta. Analiza sadržaja metoda je za prikupljanje čiji je zadatak objektivni, sistematski kvantitativni opis manifestnog sadržaja komunikacije.

U pogledu vjerodostojnosti i objektivnosti dobivenih informacija temeljem predložene metode, imamo na umu, da metoda uvijek teži pružiti korisne informacije bez obzira upušta li se u kontekst sadržaja ili se bavi jednostavnom klasifikacijom i analizom frekvencija.

Novine su odabrane prema kriterijima čitanosti i utjecaja. Zbog svoje tiraže Zadarski list i Vox Glas Zadra imaju najveći utjecaj na javno mnijenje, ali i odgovornost prema lokalnoj zajednici.

Tablica 1: Pregled zadarskih tiskanih medija

	Vlasnik	Naklada	On-line izdanje
Dnevne			
Zadarski list	Nezavisne	3500	Da
Vox-Glas Zadra	Nezavisne	3000	Ne
Tjedne			
Hrvatski list	Nezavisne	4200	Da
Zadarski regional	Nezavisne	2500	Ne
Narodni list	Nezavisne	4000	Da

Izbor tiskovine prema istaknutim kriterijima, prikazan u tablici, vođen je procijenjenom tiražom, te relativno velikom prihvaćenošću kod publike javnosti na području pokrivanja, kao i interesom tiskovine za područje gospodarstva i poduzetništva, posebno kad je riječ o regionalnoj i lokalnoj razini.

Izbor sustava kategorija ovisi o cilju istraživanja i tipu mjerenja. Za potrebe kvantitativne analize sadržaja, utvrdili smo tri kategorije istraživačkih varijabli: zastupljenost sadržaja, način prezentacije i usmjerenost sadržaja u kriznim situacijama. Varijablama, u svakoj od kategorija, pridružen je određeni broj indikatora koji su kodirani na nominalnoj ljestvici i u daljnjem metodološkom postupku obrađeni metodološkim postupcima deskriptivne statistike.

1. Prvu grupu, pod nazivom „Zastupljenost sadržaja“ čine četiri varijable i njima pripadajući indikatori s kojima želimo utvrditi količinu objavljenih priloga prema danima u analiziranom razdoblju. Izbor sustava kategorija varijabli dati će nam odgovor na pitanje koliko važnost lokalni dnevni listovi pridaju poduzetničkim aktivnostima u Zadarskoj županiji. Pokazatelj o dužini članaka trebao bi upućivati na zaključak o interesu kojeg lokalni mediji pokazuju za temu poduzetništva. Smještaj priloga trebao bi upućivati na zaključak kakvu mu je važnost. Budući da naslovna stranica služi kao mjesto u novinama za najavu najvažnijih tema, članak spomenut na naslovnoj stranici dnevnog lista upućuje na odnos medija prema određenoj temi. U detektiranju pokazatelja zastupljenosti sadržaja uključili smo i varijablu vremenski slijed članka, smatrajući da pisanje u kontinuitetu o nekoj temi može ukazati i na urednički odnos.

Tablica 2. Obrada priloga u novinama

Varijabla	Indikator
Broj priloga	Mjesec
Dužina	Kratki prilozi do 10 redaka /27/ Kratki prilozi do pola stranice - /12/ Prilozi do cijele stranice - /2/ Prilozi na više stranica - /0/
Smještaj	Najava na naslovnici, tekst na prvim str. /3/ Prilog na prvih pet stranica /0/ Ostalo /u sadržaju novina/ /17/

Vremenski slijed	Tema se spominje prvi put	/14/
	Tema traje nekoliko dana	/5/
	Tema se spominje jako dugo	/1/

2. Slijedećom grupom varijabli, pod nazivom „Način prezentacije“, namjerava se utvrditi na koji je način i u kojim oblicima zastupljena tematika poduzetništva u kriznim situacijama dnevnih tiskovina. Stoga se smatra potrebnim utvrditi koji su bili dominantni žanrovi kojima su obrađene teme poduzetništva u Zadarskoj županiji. Dali su to kraći komentari u obliku vijesti, ili duže reportaže. Grafička oprema jedan je od načina na koji se može privlačiti pažnja čitatelja, zatim u kojoj rubrici, te koja vrsta izvora prevladava, specijalizirani novinari ili nepotpisana vijest.

Tablica 3. Načini prezentacije u novinama

Varijabla	Indikator
Vrsta/žanr	Vijest - /13/
	Izvještaj-prikaz - /19/
	Komentar,osvrt - /7/
	Intervju - /2/
	Reportaža - /1/
	Kolumna - 0/
a oprema	Tekst sa fotografijom /9/
	Fotografija nije povezana sa sadržajem /0/
	Tablica, crtež, graf, mapa isl. /3/
Rubrika	Burza /4/
	Poslovni tjedan /4/
	Ostalo /1/
Izvor	Stručnjak iz područja poduzetništva /1/
	Istraživanje novinara /5/
	Drugi mediji /12/
Vrsta sadržaja	Ime i prezime novinara /17/

	Informacija	/23/
	Događaj	/8/

3. Kako bismo testirali hipotezu da novine nedovoljno potiču poduzetničke aktivnosti u kriznim situacijama u Zadarskoj županiji, uspostavili smo kategoriju pod nazivom „Usmjerenost sadržaja“. S ciljem da utvrdimo koje se teme posebno akcentiraju u priložima, rasčlanili smo ih pojedine oblike poduzetničkih aktivnosti.

Tablica 4. Usmjerenost sadržaja

Varijabla	Indikator	
Tema	Poduzetnik Poduzetnička aktivnost Korupcija Primjer dobre prakse	početnici istraga, osuda uspjeh u regiji
Orijentacija	lokalno nacionalno globalno	Gradovi, Općine
Interpretativni okvir	Afirmativan Edukativan Neutralan Kritički - negativan	

Za potrebe ovoga rada, napravljen je odnos varijabli i indikatora u poduzetničkim korelacijama, u odnosu na obradu u medijima. Namjera je bila istražiti, da li lokalni mediji potiču poduzetničke aktivnosti, odnosno prate potrebe i zahtjeve poduzetnika.

Interpretativni okvir ukazat će nam na vrijednosti odnosa autora članka, o subjektu članka; jesu li novinari skloni obrađivati teme poduzetništva iznoseći svoje pozitivne ili negativne stavove, imali se namjera edukacije, te istinske i prave promocije poduzetništva u Zadarskoj županiji.

Za uspješno poslovanje nužno je pribaviti odgovarajuće informacije s različitih područja, od politike do financija. Karakteristika je suvremenog društva, a ponajprije gospodarstva, skupljanje brojnih informacija koje su temeljni element za pokretanje praktičnih znanja. U

praksi zatičemo četiri glavne vrste informacija koje služe za funkcioniranje različitih organizacijskih razina, a riječ je o operativnoj razini, razini znanja, menadžerskoj razini i strateškoj razini kod poduzetnika. Unutar malih gospodarskih subjekata te su razine spojene ponekad u jednoj osobi koja ih spontano ostvaruje. Za veće organizacije specifično je da svaku od tih razina provodi određena osoba. Postoje brojni stvaratelji novih informacija i praktičnih spoznaja. To se odnosi i na manje poduzetnike pa je nužno ustrojiti upravljanje informacijskim sustavom u odnosu na medije.

6. ZAKLJUČAK

Istraživanje komunikacije poduzetnika i medija, te njihova utjecaja na poduzetničke aktivnosti, kao i na opće društveni razvoj nije jednostavno radi toga što se radi o vrlo dinamičnoj gospodarskoj kategoriji koja vrlo brzo i jasno odražava i sve promjene u uvjetima poslovanja i poremećaja tržišta. To potvrđuje i ovaj rad u kojem poduzetništvo Zadarske županije odražava sve društvene promjene tijekom proteklih desetljeća, ostvarivanjem boljih ili lošijih rezultata, većim ili manjim razvojem.

Obzirom na promjene medijskog vlasništva te utjecaja oglašivača na koncepciju i sadržaj objavljenih informacija, definicija pisanja novinara u ovim istraživanim novinama je senzacionalistička u odnosu na poduzetničke teme. Stoga se pred novinsku struku stavlja zahtjevan zadatak, zadržati dignitet i osnovni smisao novinarstva – odgovorno te etički vrednovano prenošenje informacija ujedno izbjegavajući dvije glavne zamke novinarstva: senzacionalizam i konformizam. Na taj će način “društveno odgovorno novinarstvo” istovremeno korisno utjecati na društvo u cjelini ali i na razvoj poduzetnika i poduzetništva u Zadarskoj županiji. Brojni su problemi s kojima se poduzetnici susreću u Zadarskoj županiji po pitanju razvoja i opstanka poduzetnika na tržištu. Jedan od glavnih razloga je nepostojanje jasne nacionalne i regionalne strategije razvoja poduzetništva.

Poduzetnička kultura poslovanja je dio nacionalne kulture regionalnih i lokalnih, u ovom slučaju zadarskih inačica. Hrvatska poduzetnička kultura veoma je raznovrsna i slojevita, što je posljedica burnih vremena i političkih procesa koji su se zbivali kroz stoljeća u kojem je nastajao današnji zadarski poduzetnik. Na osnovi geografskih značajki i poduzetničke povijesne homogenosti, ističu se tradicijske lokalne specifičnosti, posebnosti i postojanosti. Upravo u lokalnom zadarskom kontekstu, naglasak je na poduzetniku pojedincu, grupaciji i lokalitetu. Lokalni mediji uglavnom su ovisni o lokalnoj vlasti, u čijem je interesu promicanje lokalnih poduzetničkih vrednota.

Novinari su najvažniji za uspostavljanje kvalitetnog dijaloga između medija i poduzetnika. Vrednujući poduzetničko novinarstvo u kontekst njegove korisnosti, pri čemu je poduzetnik percipiran kao korisnik, recipijent informacija, ulogu poduzetničkog novinara percipiramo kroz odgovornu ulogu davatelja istinitih i pravodobnih poduzetničkih informacija i kretanja. Korisnost novinarstva u kontekstu poduzetništva mjerljiva je u odnosu prema stupnju u kojem recipijentima poduzetničkih informacija, odnosno čitatelju, omogućava demokratsko participiranje u poduzetničkom diskursu, odnosno prema potencijalno uporabnoj vrijednosti informacije o poduzetničkim aktualnostima.

7. LITERATURA

1. Bešker, I.-Obad, O.: Istraživačko novinarstvo, Press Data, medijska agencija HND, Zagreb 2004.
2. Cingula, M.: Poduzetništvo kao temelj gospodarskog razvoja Hrvatske, CROMA, Zagreb, 1992.
3. Gavranović, A.: Medijska obratnica: novi čitatelji traže drugačije novine, ICEJ, Sveučilišna knjižara, Zagreb, 1994.
4. Malović S.: Osnove novinarstva, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2001.
5. Malović, S.: Mediji I društvo, ICEJ, Zagreb, 2007.
6. Plačko, Lj.: Analiza sadržaja, Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1990.

*Marija Mandarić**

*Ivana Bulut**

UDK 339.9+658.8

KONKURENTNOST I MARKETING AKTIVNOSTI U PROCESU GLOBALIZACIJE

— ABSTRACT —

The aim of the paper is to present possible challenges and business opportunities for companies during the globalisation process. Intensive competition in the global market and changing business conditions imply for companies to continuously search for the new sources of competitive advantage. Globalization has united consumers in setting their marketing requirements. The paper analyse the new consumer priorities, which create the new business strategies. A theoretical approach in the paper includes literature review about impact of globalisation and competitiveness into marketing activities. The companies develop new marketing tactics which enable the growth of satisfaction and loyalty of consumers toward a brand, directly implying the improvement of company position in the market. Brand management is crucial part of business tasks and source of competitive advantage at global market. Marketing activities in a globalisation era have changed with the development of global brands and with the market expansion of the companies. The global character of brand has a clear role in building of a sustainable competitive advantage. The paper argues that the understanding of the concepts globalisation and competitiveness is necessary for implementation an adequate marketing strategy which is able to improve company's business performance.

Keywords: globalisation, competitiveness, marketing activities, brand management

* Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Univerzitet u Kragujevcu, Vojvođanska bb, Vrnjačka Banja, Srbija,
E-mail: mmandaric@kg.ac.rs

* Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Goce Delčeva 8, Novi Beograd, Srbija,
E-mail: ibulut@megatrend.edu.rs

Cilj rada je da prezentuje moguće izazove i poslovne šanse za kompanije u procesu globalizacije. Intenzivna konkurencija na globalnom tržištu i promenljivi uslovi poslovanja zahtevaju od kompanija da kontinuirano tragaju za novim izvorima konkurentne prednosti. Globalizacija je ujedinila potrošače u pogledu njihovih tržišnih zahteva. U radu se analiziraju novi prioriteti potrošača, koji kreiraju nove poslovne strategije. Teoretski pristup u radu podrazumeva pregled literature koja se odnosi na uticaj globalizacije i konkurentnosti na marketing aktivnosti. Kompanije razvijaju nove marketing taktike koje obezbeđuju porast satisfakcije i lojalnosti potrošača prema brendu, što se direktno odražava na položaj kompanije na tržištu. Upravljanje brendovima je postao važan poslovni zadatak i izvor konkurentne prednosti na globalnom tržištu. Marketing aktivnosti u eri globalizacije su pretrpele promene sa razvojem globalnih brendova i tržišnom ekspanzijom kompanija. Globalni karakter brendova ima jasnu ulogu u izgradnji održive konkurentne prednosti. U radu se ističe da je razumevanje koncepta globalizacije i konkurencije neophodno za implementaciju adekvatne marketing strategije koja može da unapredi poslovni učinak kompanije.

Ključne reči: globalizacija, konkurentnost, marketing aktivnosti, brend menadžment

1. Uvod

Razumevanje koncepta konkurentnosti i poznavanje konkurencije neophodni su u postupku kreiranja marketing strategije kompanije. Na osnovu procene internih kapaciteta i istraživanja konkurencije, kompanija diferencira svoju ponudu. Upravljanje konkurentnošću omogućava sticanje održive konkurentne prednosti na dugi rok. Strategija brendiranja može biti izvor konkurentne prednosti. U procesu razvoja konkurentne marketing strategije bitno je da kompanija prati promene na globalnom tržištu, uvažava konkurenciju i prilagođava marketing aktivnosti.

Skeniranje marketing okruženja prvi je korak u procesu formulisanja adekvatne marketing strategije. Marketing strategija omogućava kompaniji da koncentriše ograničene resurse na najbolje prilike u okruženju sa ciljem da poveća prodaju i dostigne održivu konkurentnu prednost. Svetski trendovi u nauci i globalnoj ekonomiji reflektuju se na niz poslovnih aktivnosti kompanije.

Inovativan pristup poslovanju i tehnološka dostignuća rezultirali su razvojem novih marketing koncepata. Nove tehnike i metode komplementarne su sa tradicionalnim marketing tehnikama i u funkciji stvaranja zadovoljnih i lojalnih potrošača. Lojalni potrošači su izvor profitabilnosti kompanije i zato je nužno pratiti promene u potrebama i zahtevima potrošača. Brend menadžment predstavlja kariku između lojalnog potrošača i finansijskog učinka brenda.

2. Globalizacija i poslovanje

Globalizacija kao ekonomski proces, počela je da se odvija na temeljima nove informacione i telekomunikacione tehnologije na kraju 20-tog i početku 21-og veka i omogućila je povezivanje sveta u celinu. Prilagođavanje poslovanja izazovima globalizacije postaje uslov povezivanja države ili kompanije sa svetom. Najvažniji cilj je da se bez obzira na geografske distance što brže i efikasnije povežu poslovni partneri, potrošači i tokovi informacija.

Pojam globalizacije interpretira se sa različitih društvenih aspekata, u zavisnosti od procesa koji je predmet posmatranja, ali najčešće se o globalizaciji govori u kontekstu ekonomije i politike. Brojni su pokušaji da se sagledaju svi izazovi globalizacije. Kontroverze oko pojma globalizacije podstiče činjenica da ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija, a podeljena su i mišljenja o tome da li se globalizacija uopšte može smatrati novim fenomenom. Međutim, postoji jedinstvenost u stavu da ona obuhvata čitav lanac političkih, ekonomskih i društvenih aktivnosti na osnovama savremene informacione tehnologije i intenzivira različite interakcije unutar i između država i privrednih subjekata. U ekonomskom smislu, njen osnovni indikator je konvergencija potreba i zahteva potrošača na svetskom tržištu.

Globalizacija poslovanja upućuje na proces postepene eliminacije ekonomskih granica uz istovremen porast međunarodne razmene i transnacionalnih interakcija. Globalizacija u poslovanju je označila početak procesa integracije tehnologije i tržišta, što je omogućilo pojedincima, kompanijama i nacionalnim državama da svoje aktivnosti koordiniraju širom sveta, jednostavno i uz niže troškove. Pojava globalizacije praktično je

označila i nemogućnost da se domaće ekonomske aktivnosti izoluju od aktivnosti na međunarodnim tržištima.

U uslovima globalizacije i vrlo jake konkurencije na tržištu, sve veći broj kompanija preuzima nove funkcije i proširuje obim poslovanja. Kompanije su pod stalnim pritiskom da zadrže postojeće i steknu nove kupce svojih proizvoda i usluga, smanje troškove, upravljaju rizikom i koriste novu tehnologiju kao izvor konkurentske prednosti. Dinamična zbivanja uslovlila su redefinisavanje poslovne strategije. Suočene sa izazovom postizanja globalne tržišne relevantnosti na duži vremenski period, multinacionalne kompanije postavljaju kao najvažniji cilj u poslovanju, da se bez obzira na geografske distance, brže i efikasnije povežu klijenti i tokovi informacija. Globalizacija je omogućila dostupnost brendova u svim delovima sveta, potrošačima raznovrsnost izbora i kompanijama ekspanziju sve većeg broja brendova.

3. Korporativni sektor i konkurentnost

Konkurentnost je centralna preokupacija razvijenih svetskih privreda (Japan, Kina, SAD, Rusija i sl.), ali i zemalja u razvoju u sve otvorenijoj i integrisanoj svetskoj ekonomiji. Sa globalizacijom svetske privrede značaj koncepta konkurentnosti postaje dominantan u ekonomskoj teoriji i praksi. Zemlje koje su pravovremeno razumele ulogu i značaj koncepta, uspele su da u kratkom vremenu osnaže privredu, povećaju investicije i izvoz, i postave stabilnu osnovu za dugoročni privredni razvoj. Konkurentnost je naročito značajna za male zemlje koje su zbog nedostatka resursa i/ili sredstava za razvoj, često upućene na globalna tržišta. Konkurentnost možemo posmatrati sa makro i mikro aspekta.

Konkurentnost se definiše kao podela svetskog tržišta između različitih zemalja za njihove proizvode (Porter et al, 2007). Konkurentnost jedne zemlje direktno je zavisna od produktivnosti njene ekonomije, koja se meri vrednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ljudskog rada, kapitala i prirodnih resursa. Produktivnost zavisi kako od vrednosti nacionalnih proizvoda i usluga (merena cenama koje se mogu diktirati na otvorenom tržištu), tako i od efikasnosti procesa proizvodnje.

Konkurentnost treba posmatrati kao dinamički proces, zahteva kontinuiranu inovaciju i prilagođavanje promenama na tržištu. Ne postoji zemlja koja ima konkurentsku prednost u svim robama i uslugama. Sticanje konkurentske prednosti u jednom sektoru,

vodi povećanju šansi za sticanje prednosti i u srodnim sektorima. Isti je slučaj i kod gubljenja konkurentske prednosti. Najčešće se kao značajni faktori konkurentnosti navode upravljanje privredom na makro i mikro nivou, kvalitet nacionalne strategije i poznavanje kritičnih faktora uspeha u međunarodnoj ekonomiji.

Kompanije koje teže da ostvare konkurentsku prednost primorane su da, uz najmanje moguće troškove, razviju karakteristične kompetencije ili da zahvaljujući ostvarenoj superiornoj vrednosti postignu diferencijaciju. Ukoliko to postignu, ostvaruju dominantno tržišno učešće i natprosečnu profitabilnost (Aaker et al, 2008). Progres jedne države srazmeran je sposobnosti korporativnog sektora da iskoristi ljudske, kapitalne i prirodne resurse i da produktivnošću kreira ekonomsko blagostanje. Produktivnost raste kako kompanija unapređuje operativnu efikasnost njenih aktivnosti ili postaje bliža globalno najboljim praksama. Istovremeno, produktivnost je poboljšana sposobnošću kompanije da prati strategiju distinkcije, koja uključuje diferencirano pozicioniranje i inovativna sredstva u proizvodnji i isporuci usluga (Porter et al, 2007). Za analizu konkurentnosti korporativnog sektora, treba uzeti u razmatranje:

1. Potencijalne izvore konkurentske prednosti;
2. Postojanje internih kapaciteta potrebnih za upravljanje konkurentnošću.

3.1. Izvori konkurentske prednosti

Tradicionalni izvori konkurentnosti i diferencijacije bazirali su se na ekonomiji obima. Globalna dostupnost proizvoda, turbulencije na tržištu i promene u ponašanju potrošača uticale su da ekonomija obima ostane u senci novih izvora konkurentske prednosti. Sve veći broj kompanija traga za drugim, dugotrajnijim izvorima konkurentske prednosti. Novi izvori konkurentske prednosti rezultat su upravljanja neopipljivom imovinom (nematerijalna ulaganja), a mogu da obezbede kompaniji održavanje željene pozicije na tržištu na dugi rok. Vrednost za kompaniju proizilazi po osnovu kreiranja, kombinacije, transfera, akumulacije i zaštite neopipljive imovine. Ova imovina je nov „prirodni resurs“ globalne ekonomije. Neopipljiva imovina ima brojne implikacije na poslovanje kompanije. Neopipljivu imovinu je teško izgraditi i još teže njome upravljati. Njena osnovna vrednost često proizilazi iz komplementarnih sredstava, što ograničava broj kupaca koji su spremni i sposobni da plate punu cenu stvaranja neopipljive imovine. Osim toga, ova vrsta znanja je

skupa za transfer i teško ju je precizirati u ugovoru. Rezultat toga je i teži pristup ovoj vrsti imovini u odnosu na druge vrste (materijalne) imovine (Teece, 2011).

Prema Nelsonu, jedan od najvažnijih oblika nematerijalnih ulaganja jeste tehnološki know-how (Teece, 2011). Tehnologija omogućava inovaciju, čime se obezbeđuje diferenciranje ponude i uspostavlja određeni stepen konkurentske prednosti. Međutim, superiornost proizvoda nije više sama po sebi dovoljna da garantuje uspeh. Brz tempo tehnološkog razvoja povećava brzinu sa kojom se imitacije pojavljuju na tržištu, a koje drastično skraćuju životni ciklus proizvoda. Nematerijalna priroda i specifična obeležja čine brend imovinom koju konkurencija teško može da kopira. Zato brojni autori ističu kritičnu ulogu brenda u dostizanju i održavanju konkurentske prednosti.

3.2. Upravljanje konkurentnošću

Kvalitet i sposobnost menadžmenta pretpostavka je ostvarenja održive konkurentske prednosti. Menadžeri treba da budu usmereni na dugoročne ciljeve, na inovaciju proizvoda, usluga i procesa rada, primenu savremenih marketing modela i spremni na preuzimanje rizika, kao i na poslovnu saradnju sa inostranim preduzećima (Milisavljević, 2004). Uloga brend menadžmenta dobija sve veći značaj u uslovima globalizacije svetske ekonomije i rastuće konkurentnosti na tržištu. Kompanijama su potrebni brend menadžeri sa internacionalnim iskustvom i poznavanjem specifičnosti lokalnih sredina i zahteva globalnog tržišta, koji lokalne brendove mogu transformisati u globalne.

4. Strategijska uloga marketinga na globalnom tržištu

Teorijski posmatrano marketing je u osnovi jedinstven, prema tome savremeni tokovi poslovanja, globalizacija svetskog tržišta i integracija svetske privrede, samo internacionalizuju teoriju i praksu marketinga (Lovreta & Petković, 2002). Marketing kao poslovna funkcija orijentiše se na potrošače, isporuku robe i pružanje usluga (zadovoljavanje potreba). Potrebno je da marketing ciljevi budu komplementarni sa ostalim ciljevima različitih poslovnih funkcija, da bi kompanija ostvarila konkurentsku prednost.

Nekada je bilo dovoljno da preduzeće bude orijentisano na domaće tržište i nastoji da bude bolje od domaće konkurencije, dok se danas i velika i mala preduzeća nadmeću u borbi za osvajanje najatraktivnijih tržišta širom sveta. Sve veći broj kompanija značajan deo svog prihoda ostvaraju van svojih nacionalnih granica, ali i sve je veći broj proizvoda koje potrošači u pojedinim zemljama kupuju, a koji nisu proizvedeni u njihovoj zemlji.

Značaj marketinga na globalnom tržištu ogleda se u činjenici da sve kompanije, bez obzira na veličinu, imaju potrebu za globalnom perspektivom prilikom strategijskog planiranja svog marketinga (Đorđević, 2001). Da bi kompanije bile uspešne u budućnosti moraju prihvatiti globalnu orijentaciju prema tržištima, proizvodima i marketing aktivnostima. Orijetacija na globalna tržišta zahteva stvaranje „megabrenda“ i globalnog marketing miksa, koji treba da zadovolje kriterijume raspoloživosti, pribavljivosti i prihvatljivosti (Filipović & Kostić-Stanković, 2007).

Izučavanje slučajeva marketing prakse različitih kultura korisno je za kompaniju koja želi da proširi svoje poslovne horizonte i postane deo internacionalnog okruženja. Prikupljanje marketing informacija uslov je za razvoj marketing planova. Na globalnom tržištu, s jedne strane, dolazi do konvergencija zahteva i potreba, a sa druge strane, uočavaju se razlike u zahtevima i potrebama kao posledica, pre svega, kulturnih razlika. Marketing ponovo dobija strategijsku ulogu u savremenom poslovanju u uslovima ekonomske i političke globalizacije, koja diktira pravila na svetskom tržištu. Razvojem jednog pristupa za više tržišta, kompanija može ostvariti koristi po osnovu ekonomije obima, kroz uštedu u vremenu i troškovima razvoja posebne strategije za pojedinačnu kulturu (Solomon et al, 2006). Uspešne globalne marketing strategije zasnivaju se na obavljanju globalne funkcije ili opsluživanju globalne potrebe.

Intenzivan razvoj informacione tehnologije, primena interneta u poslovanju i globalizacija tržišta uticali su na razvoj novog pristupa marketingu. Uvođenje elektronskog poslovanja u kompanije širom sveta i prihvatanje novog globalnog medija – interneta, omogućili su razvoj elektronskog marketinga (e-marketing). Najčešće se pod pojmom elektronski marketing podrazumeva internet marketing. Elektronski ili internet marketing omogućio je jednostavniju disperziju i veću personalizaciju ponude, što pruža značajne koristi brend menadžmentu. Zadržao je osnove tradicionalnog marketinga, ali se i

prilagodio novim standardima u poslovanju i zajedno sa internetom otvorio neslućene mogućnosti kompanijama, kroz globalnu dostupnost njihovih brendova.

4.1.1. Globalni domet internet marketinga

Internet marketing podrazumeva svaku marketinšku aktivnost koja se sprovodi na internetu, od analize kupaca i konkurencije, pa do komponenti marketing miksa. Definiše se kao upotreba informacione tehnologije u procesu stvaranja, komuniciranja i isporuke vrednosti za kupce, i upravljanju odnosima sa kupcima na način koji će doneti koristi kompaniji i njenim stejkholderima (Strauss et al, 2006).

Uspešna primena nove forme marketinga omogućena je preko globalnog elektronskog medija – interneta. Internet predstavlja virtuelno poslovno okruženje u kome je moguće primeniti tradicionalne marketing tehnike na inovativan način. Globalni aspekti internet marketinga ne ugrožavaju njegovo jedinstvo sa osnovnim principima tradicionalnog marketinga i marketing miksa. Marketing na internetu predstavlja formu marketinga sa velikim stepenom primene i razvoja.

Porter smatra da je ključno pitanje nije da li primeniti internet tehnologiju u poslovanju – kompanije nemaju izbora ukoliko žele da ostanu konkurentne, već kako je primeniti (Porter, 2001). Menadžment kompanije treba da temeljno pristupi kreiranju zvanične prezentacije na internetu i izdvoji dovoljno resursa za analitičku postavku sajta i ocenu rezultata. Razvoj i primena informacione i internet tehnologije uticali su na koncepciju marketing strategije na dva bitna načina (Boyd et al, 2002):

1. Kompanije mogu da identifikuju i targetiraju male i preciznije definisane tržišne segmente i isporučuju karakteristične proizvode, pruže promotivne apele, cene i finansijske aranžmane koji će zadovoljiti sve segmente. Nove tehnologije omogućile su detaljnije prikupljanje i analizu informacija u vezi potencijalnih potrošača, njihovih potreba, želja i kupovnih navika;
2. Uticaj informacione i internet tehnologije manifestovao se kroz otvaranje novih kanala za komuniciranje i transakcije između ponuđača i potrošača. Najveća pažnja je posvećena oblastima elektronske trgovine, poslovne informatike, komunikacijama, razvoju odnosa sa potrošačima, upravljanju lancem vrednosti i planiranju resursa preduzeća. Ograničenje predstavlja činjenica da sistem plaćanja i

distribucije kupljenih proizvoda nije sasvim prihvatljiv i dovoljno rasprostranjen. Konkretno, u Srbiji, komercijalna upotreba interneta je predmet svakodnevnih razgovora, ali još uvek je daleko od idealnog sredstva za kupovinu.

Upotreba interneta kao strateškog instrumenta marketinga omogućava globalni marketing sa ogromnom bazom potencijalnih kupaca i niskim troškovima. Poznavanje stepena i načina upotrebe nekog proizvoda/usluge u različitim delovima sveta i korišćenje baze podataka kompaniji obezbeđuje niz prednosti, može da: pruži bolju podršku i uslugu kupcima, uspostavi snažniju povezanost i utiče na razvoj njihove lojalnosti. Kompanije kreiraju marketing strategiju prema zahtevima određenog ciljnog segmenta i publikuju informacije koje se redovno ažuriraju uz nisku cenu. Elementi strategije prilagođeni su nacionalnim i kulturološkim specifičnostima (jezik, običaji, demografske karakteristike određenog područja, životni standard stanovništva, i sl.). Na osnovu uštede u vremenu i novcu koje ostvaruje putem internet marketinga, kompanija postiže dobre rezultate u poslovanju na različitim nacionalnim tržištima.

4.1.2. Personalizacija i kastomizacija u funkciji razvoja brend menadžmenta

Dinamičan ambijent poslovanja postavlja izazov pred marketing stručnjake da pronađu rešenje koje će ponuditi ekonomičan i efikasan odgovor na stalne promene u zahtevima potrošača. Menadžment prihvata činjenice da svako tržište i region ima sopstvene karakteristike i svaki potrošač specifična interesovanja, a kao odgovor na njih implementira nova marketing rešenja.

Kompanije umesto diferenciranja pred masovnim tržištem pomoću standardnih marketinških instrumenata koje je lako kopirati, primenjuju diferenciranje pred pojedinačnim klijentom, individualizujući svaku pojedinačnu ponudu (Lovreta et al, 2010). Mnoge kompanije se sve više oslanjaju na ovu strategiju u želji da preciznije odgovore na potrebe potrošača. Nekadašnja homogena tržišta postala su fragmentirana i heterogena i na njima potrošači mogu da iskažu svoje individualne potrebe. Kvalitet, u smislu stepena zadovoljenja ličnih potreba potrošača postao je glavni faktor diferenciranja većine proizvoda. Potrošači su spremni da plate više za proizvode dizajnirane prema njihovoj meri, ukusu, stilu, a kompanije su sa razvojem visoke tehnologije, brzom razmenom informacija i većom proizvodnom fleksibilnošću u mogućnosti da zadovolje specifične

zahteve potrošača, sa približno jednakom efikasnošću masovne proizvodnje (Chang & Chen, 2009). Nov pristup omogućuje kompaniji veći profit, bolju i unapređenu satisfakciju potrošača, ali i povećanu dodatnu vrednost celokupnog poslovnog procesa (Du et al, 2006).

Konceptualizacija brenda kroz personalizaciju ponude i kastomizirani marketing postala je moćno sredstvo za izgradnju jakog brenda. Pojmovi personalizacija i kastomerizacija u marketingu veoma su bliski. Personalizacija ponude predstavlja specifičan oblik diferenciranja proizvoda i usluga, sa ciljem transformacije određenog standardnog proizvoda ili usluge u specifičnu ponudu prema potrebama pojedinaca tj. potrošača. Kastomizacija se može definisati kao prilagođavanje poslovanja potrebama i željama specifičnog tržišta, odnosno potrošača i kupaca. Krajnji nivo kastomizacije je „segment od jedne osobe”, i u marketingu se koriste termini „kastomizirani marketing” ili „marketing jedan na jedan” (Kotler & Keller, 2006).

Uprkos brojnim prednostima kastomizacije, potrošači suočeni sa raznovrsnim mogućnostima izbora mogu postati konfuzni zbog uočene kompleksnosti i previše informacija. To može biti povod nezadovoljstva kod potrošača. Menadžment kompanije zato preuzima odgovarajuće akcije i njima nastoji da minimizira konfuziju, olakša donošenje odluke i obezbedi satisfakciju potrošača. Kompanije obezbeđuju korisne informacije potrošačima, specifikacije proizvoda, uzorke, a sve sa ciljem da smanje percipiranu neizvesnost i složenost izbora. Ovo pitanje je posebno važno u online okruženju gde su prodavci dobro obučeni da obezbede informacije na mnogo efikasniji i interkativan način. Ako e-prodavci mogu da obezbede potrošačima informacije koje im olakšavaju donošenje odluka, potrošačima je prihvatljivija kastomizacija putem interneta nego u tradicionalnom okruženju (Chang & Chen, 2009). Personalizacija ponude i kastomizirani marketing na internetu postavljaju nove zahteve u poslovanju i imaju specifičnosti u odnosu na primenu u offline okruženju.

Personalizacija putem internet tehnologije uključuje isporučivanje prilagođenog sadržaja kupcima putem internet prezentacije ili elektronske pošte (Chaffey et al, 2000). Personalizacija predstavlja posebnu pogodnost koja omogućava isporuku personalizovane usluge ili proizvoda pojedinačnom kupcu i često ju je moguće realizovati uz niske troškove putem interneta ili mobilne telefonije. Moguće je i da kupac poseti prodajno mesto i tamo ostavi svoje podatke, ali je za najveći broj masovnih proizvoda to je troškovno neisplativo

(Lovreta et al, 2010). Tokom perioda recesije, personalizacija ponude i druge slične usluge kompanije mogu značajno da doprinesu uspehu brenda. Menadžment ima zadatak da premosti gap između potrošača i kastomizacije i pronade način izađe u susret potrebama potrošača na troškovno efikasan način (Du et al, 2006). Neke kompanije zato obezbeđuju personalizovane usluge samo svojim ključnim klijentima. Primer je kompanija Dell (www.dell.com) sa svojim premijer stranicama.

Marketing na internetu pruža značajne pogodnosti za personalizaciju i kastomizaciju proizvoda i usluga, diferencirajući ponudu u odnosu na konkurenciju. Upotreba baza podataka i interaktivnost interneta omogućava organizacijama da se uključe u komunikaciju jedan-na-jedan. Značajna korist internet marketinga je mogućnost kompanije da upotrebi podatke za razvoj tržišne komunikacije i odnosa sa kupcima, prilagođavajući elemente svoje ponude (Chaffey et al, 2000). Kastomizacija na internetu predstavlja proces prilagođavanja sadržaja internet prezentacije potrebama i željama potrošača, interpersonalnu razmenu informacija i fleksibilnost dizajna proizvoda koji se prodaju putem interneta.

Potrošači pokazuju puno inicijative kod kupovine proizvoda i usluga putem interneta, razgovaraju sa dobavljačima, konsultuju postojeće korisnike, a vrlo često i dizajniraju proizvod koji žele da kupe. Pojedine svetske kompanije koje se bave proizvodnjom i prodajom proizvoda poput personalnih računara, češće se orijentišu na prodaju putem direktnih prodajnih kanala na internetu i prateće tehnologije, nego na indirektnu prodajne kanale. Kompanije danas uvode interaktivne online sisteme koji omogućavaju kupcima da dizajniraju sopstvene proizvode i usluge, tako što sami biraju iz menija osobine proizvoda, komponente, cenu i način isporuke, čime kompanije žele da se približe i prilagode potrebama i zahtevima potrošača.

Novinu predstavljaju elektronski katalozi za pojedinačne kupce, koji se nazivaju kastomizovani online katalozi. Katalozi su usmereni ka jedinstvenim i specifičnim potrebama online kupaca. Potrebno je da kupci poseduju računar, imaju pristup internetu i poznaju kompjutersku opremu i softverski paket pomoću kojih mogu da pretražuju kataloge. U svetu je u svakodnevnom porastu broj kompjutera i internet korisnika, a srazmerno tome povećavaju se i mogućnosti online kataloga. Međutim, prilagođavanje individualnim potrebama i primena kastomizovanih kataloga nije za svaku kompaniju.

Implementacija je veoma kompleksna, a troškovi ovakvih porudžbina su veoma visoki, pa treba istražiti platežnu sposobnost i spremnost potrošača na kupovinu. Postoji mogućnost da se kupac predomisli kada vidi konačan proizvod ili u toku izrade proizvoda, a u slučaju da proizvod može da se preradi, imaće manju tržišnu vrednost.

4.2. Upravljanje odnosima sa potrošačima i kreiranje lojalnosti i satisfakcije potrošača prema brendu

Istraživanje motiva i preferencija potrošača je aktuelno iz najmanje tri razloga:

1. Tradicionalno shvatanje ponašanja potrošača je prevaziđeno i promene u globalnoj ekonomiji krajem 20-tog veka se reflektuju na proces donošenja potrošačkih odluka.
2. Interesovanje za istraživanje ponašanja potrošača je posebno naglašeno tokom perioda krize, radi bolje predvidivosti kretanja tražnje i formulisanja adekvatne strategije.
3. Pretpostavka je da potrebe potrošača bitno utiču na izbor brenda.

Analizom konkurencije, detaljnim istraživanjem potrošača i njihovih odluka kompanija pravi dugoročnu strategiju osvajanja novih i zadržavanja postojećih potrošača. Aktivnosti su veoma kompleksne i zahtevaju sintezu različitih naučnih disciplina, značajnih sa aspekta kreiranja i lansiranja brenda i u funkciji razvoja dobrih odnosa sa potrošačima.

Tradicionalno shvatanje potrošača zasnovano je na ponašanju koje je lako predvideti, da potrošači vrednuju tržišne alternative i donose odluke o kupovini racionalno. Međutim, nakon globalnih promena u ekonomiji krajem 20-tog i početkom 21-tog veka, došlo je do velikih promena u sistemu potrošačkih odluka. Konstatacija da potrošači donose odluke racionalno, tada je dovedena u pitanje. Naime, danas se potrošaču pruža raznovrstan izbor kako da zadovolji svoje potrebe i veliki broj alternativa onemogućavaju racionalno ponašanje i izbor. Potrošačke preferencije sve više su pod uticajem emotivnog doživljaja i emocionalan pristup potrošača postaje dominantan u procesu donošenja odluke o izboru i kupovini.

Promene u ponašanju potrošača, uticale su da brend menadžment istražuje nove izvore distinktivnosti i načine za osvajanje potrošača. Menadžment se zalaže za razvoj odnosa sa potrošačima jer bliskost unapređuje iskustvo potrošača sa brendom. Implementacija plana razvoja dugočnih odnosa sa potrošačima treba da bude u tesnoj vezi sa procesom upravljanja kvalitetom u kompaniji. Postoji visok stepen međuzavisnosti između kvaliteta proizvoda i usluge, satisfakcije potrošača i profitabilnosti kompanije (Lovreta et al, 2010). Potrošači koji su zadovoljni brendom kompanije, kreiraju segment koji vodi dugoročnoj profitabilnosti kompanije.

Menadžment odnosa sa potrošačima možemo definisati kao „proces izgradnje i održavanja profitabilnih odnosa sa potrošačima putem obezbeđenja superiorne vrednosti i satisfakcije za potrošače“ (Armstrong & Philip, 2005). Satisfakcija potrošača zavisi od poređenja opaženih performansi proizvoda i njihovih očekivanja. Uspešne kompanije daju obećanje samo za vrednosti koje mogu da isporuče, a zatim isporuče više od onoga što su obećali potrošačima. Kompanije mogu da povećaju satisfakciju putem nižih cena ili pružanjem dodatnih usluga, što samo, u izuzetnim slučajevima, rezultira manjim profitom.

Rezultat procesa upravljanja odnosima sa potrošačima zadovoljavajući je u meri u kojoj je ostvarena lojalnost potrošača. Instrumenti i načini izgradnje lojalnosti potrošača prema brendu, često su predmet diskusije i istraživanja u marketingu. Lojalni potrošači donose znatne koristi kompaniji, pre svega omogućavaju sticanje održive konkurentske prednosti (Kabirg & Shanmugan, 2011). Zato su strategijske odluke brend menadžmenta usmerene na izgradnju lojalnosti potrošača prema brendovima. Cilj investicija u brend jeste vezivanje potrošača za ponudu kompanije i formiranje „kluba“ lojalnih potrošača koji insistiraju da kupe određeni proizvod ili uslugu (Lovreta et al, 2010).

Lojalnost prema brendu rezultat je komplementarnog dejstva marketing programa, prodajne inicijative i napora uloženog u razvoj proizvoda. Lojalnost potrošača prema brendu može biti svesna ili nesvesna odluka, izražena kao namera ili ponašanje, ali predstavlja suštinsku opredeljenost potrošača da ponavlja kupovinu preferiranog proizvoda konzistentno u budućnosti (Kabirg & Shanmugan, 2011). Lojalnost potrošača potvrđuje se osim ponovnom kupovinom i većom ili dopunskom kupovinom, pozitivnom promocijom „od usta do usta“, manjom osetljivošću na cene i većom tolerancijom prema pomeranjima u kvalitetu proizvoda i usluga.

Zbog značaja koju lojalnost prema brendu ima za razvoj održive konkurentske prednosti, mnoge kompanije nastoje da poboljšaju lojalnost potrošača preko programa retencije i CRM strategije (en. *Customer Relationship Marketing*). U cilju uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, kompanija pristupa izgradnji CRM lanca koji obuhvata sledeće faze: portfolio analizu potrošača, upoznavanje potrošača, razvijanje mreže, stvaranje vrednosti i upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima.

Upravljanje odnosima sa potrošačima obuhvata i niz mera kojima kompanije nastoje da povećaju barijere prema promeni brenda i stopu retencije potrošača. Prema istraživanjima, dvanaest puta je skuplje privući nove nego zadržati postojeće potrošače. Kreiranjem superiorne vrednosti brenda, kompanija kreira visoko zadovoljne potrošače, koji ostaju lojalni i kupuju sve više. Kompanije posmatraju potrošače kao dobru investiciju. Međutim, nisu svi potrošači profitabilni, neki lojalni potrošači mogu biti neprofitabilni (Armstrong & Philip, 2005).

Upravljanje odnosima sa potrošačima i stvaranje lojalnih potrošača obezbeđuje realizaciju dva složena efekta:

- *Porast sigurnosti potrošača u poslovanje kompanije;*

Složenost odnosa između brenda i lojalnosti potrošača, proizilazi i iz činjenice da brend predstavlja prečicu prilikom donošenja odluka o kupovini, jer smanjuje izloženost potrošača riziku. Istraživanja pokazuju da se potrošači gotovo uvek oslanjaju na ime kompanije u situaciji kada postoji odsustvo objektivnih informacija potrebnih za donošenje odluka o kupovini. U situaciji, kada potrošač donosi odluku o kupovini, suočava se sa određenim rizikom i visina rizika je u direktnoj srazmeri sa značajem percepcije brendova pri tržišnom izboru. Sukcesivno ponavljanje kupovine određenog brenda pokazatelj je lojalnosti koju potrošač ima prema brendu.

- *Smanjenje troškova i povećanje prihoda, što dovodi do rasta profitabilnosti;*

Lojalnost potrošača je ključna za finansijski rezultat kompanije po nekoliko osnova (Yeung & Ramasamy, 2008). Veća lojalnost vodi većoj prodaji brenda. Zatim, znatne uštede se mogu ostvariti za usluge prema postojećim kupcima u odnosu na usluživanje novih kupaca. Takođe, lojalni kupci čine profitabilni segment zbog ponovljene kupovine i pozitivne usmene preporuke.

Pored ostvarenja navedenih ekonomskih efekata, lojalnost potrošača omogućava ostvarenje i drugih koristi. One se manifestuju preko obezbeđenja određenih željenih vidova ponašanja potrošača, od kojih su najvažniji: zadržavanje, dugovečnost, plaćanje premijum cene, tržišna penetracija i usmene preporuke novim potencijalnim potrošačima.

5. Zaključak

Marketing aktivnosti mogu biti značajno sredstvo kompanije u borbi za opstanak i održivost poslovanja u periodu globalizacije. Suočene sa padom poslovne efikasnosti, a u cilju veće konkuretnosti na globalnom tržištu, kompanije su u potrazi za alternativnim praktičnim rešenjima u poslovanju. Kompanije pokazuju spremnost za redefinisanje strategije marketinga i uvođenje inovativnih marketing tehnika. Menadžment je zainteresovan za istraživanje ponašanja potrošača, radi utvrđivanja radikalnih promena u njihovom ponašanju i prilagođavanja marketing strategije.

Proces globalizacije i savremena informaciona tehnologija su bitno uticali na realizaciju marketing aktivnosti. Kompanija koristi raspoloživa tehnološka sredstva sa ciljem da uz odgovarajući marketing napor obezbedi veću pokrivenost na globalnom tržištu, lakše prati aktivnosti konkurencije, personalizuje ponudu u cilju veće satisfakcije i lojalnosti potrošača, i dugoročno unapređuje odnose sa potrošačima.

Velike svetske kompanije pružaju snažnu podršku i aktivnostima brand menadžmenta u procesu prilagođavanja brendova zahtevima globalnog tržišta. Brojne koristi ostvarene su nastojanjem menadžmenta da upravlja odnosima sa potrošačima u cilju veće satisfakcije i lojalnosti potrošača prema brendu. Strategijske odluke marketinga i brand menadžmenta usmerene su na izgradnju lojalnosti kod potrošača, koji su izvor profitabilnog poslovanja.

Literatura

Aaker D. A., Kumar, V., Day, G. S. 2008. *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet.

- Armstrong, G., Philip, K. 2005. *Marketing*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Boyd, H. W., Walker, O. C., Mullins, J. W., Larreche, J.C.. 2002. *Marketing management: A strategic decision-making approach*. The McGraw-Hill.
- Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K., Ellis-Chadwick, F. 2000. *Internet Marketing*. Harlow. Pearson Education Limited.
- Chang, C. C., H. Y. Chen. 2009. *I Want Products My Own Way, But Which Way? The Effects of Different Product Categories and Cues on Customer Responses to Web-based Customizations*. *CyberPsychology & Behavior*, 12(1): 7-14.
- Dorđević, M. 2001. *Strategije internacionalizacije preduzeća*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Du, X., Jiao, J., Tseng, M. M.. 2006. *Understanding customer satisfaction in product customization*. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 31: 396-397.
- Filipović, V., M. Kostić – Stanković. 2007. *Marketing menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Kabirg, S., Shanmugan, J. 2011. *Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro – Mediterranean perspective*. *Brand Management*, 18 (4-5): 285-299.
- Kotler, Ph., Keller, K. L. 2006. *Marketing menadžment*. New Jersey: Pearson Education.
- Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z.. 2010. *Menadžment odnosa sa kupcima*. Beograd: Ekonomski fakultet i Data status.
- Lovreta, S., Petković, G. 2002. *Trgovinski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Milisavljević, M. 2004. *Strategijski marketing*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Porter, M. E. 2001. *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 79(3): 62-68.
- Porter, M. E., X. Sala-i-Martin, K. Schwab. 2007. *The Global Competitiveness Report*. New York: The Palgrave Macmillan.
- Solomon M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K. 2006. *Consumer Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Strauss, J., El-Ansary, A., Frost, R. 2006. *E-marketing*. New Jersey: Pearson Education, Upper Saddle River.

Teece, D. J. 2011. *Dynamic Capabilities: A Guide for Managers*. Ivey Business Journal. March/April:1-5.

Yeung, M., Ramasamy, B. 2008. *Brand value and firm performance nexus: further empirical evidence*. Brand Management, 15(5): 322-335.

*Milica Kostić-Stanković**
*Danica Lečić-Cvetković**
*Bojana Golubović-Protić**

UDK 004.7+659.3

**LEVEL OF INTERNET ADVERTISING USAGE LIKE
IMPLICATION OF SOCIAL AND TECHNOLOGICAL
DEVELOPMENT**

Abstract

One of the main current topics, not just among business professionals and practitioners but also among the general population, is rapid growth of modern technologies and Internet and their influence on everyday business. In the UK advertising spend on the Internet with a share of 26% exceeds the advertising spend on television and in many countries the figure already exceeds the print media. In Serbia, however, with a share of 3.5%, the total investment in advertising on the Internet is very low. For this reason, this paper aims to examine the attitudes of local research professionals on Internet marketing advertising, with special emphasis on analyzing the causes that inhibit the increase of Internet use for marketing purposes. In this work will be investigated how Internet has been developing and the degree to which the Internet was used for advertising. The theoretical and practical knowledge related to the causes of resistance, and overall attitudes toward advertising on

* Faculty of organizational sciences, Belgrade, Serbia, Jove Ilića 154, 11000 Belgrade, Phone: 0698893393
E-mail: milicak@fon.rs

* Faculty of organizational sciences, Belgrade, Serbia, Jove Ilića 154, 11000 Belgrade, Phone: 0698893124
E-mail: danica@fon.rs

* Neoplanta d.o.o., Serbia, Primorska 90, 21000 Novi Sad, Phone: 0648474958,
E-mail: bojana_golubovic@yahoo.com

the Internet will be analyzed. Authors will present the main results of primary research which illustrate implication of social and technological development on level of Internet advertising in Serbia.

Sažetak

Razvoj novih tehnologija i ubrzano povećanje broja korisnika Interneta usloveli su značajne promene, kako generalno u poslovanju, tako i u specijalizovanim menadžment disciplinama. U Velikoj Britaniji potrošnja za oglašavanje na Internetu sa učešćem od 26% premašuje potrošnju za oglašavanje na televiziji, a u mnogim zemljama ova brojka već prevazilazi štampane medije. U Srbiji pak, sa učešćem od 3,5%, ukupna investicija u oglašavanje na Internetu je na veoma niskom nivou. Upravo iz tog razloga, ovaj rad ima za cilj da se istraživanjem ispitaju stavovi marketing profesionalaca u Srbiji o Internet oglašavanju, uz poseban osvrt na analizu svih uzročnika koji inhibiraju povećanje korišćenja Interneta u marketinške svrhe. Biće analizirana i teorijska i praktična saznanja vezana za uzročnike otpora i sveukupne stavove prema oglašavanju putem Interneta. Autori će predstaviti glavne rezultate istraživanja koje ilustruju osnovne implikacije socijalnog i tehnološkog razvoja na nivou Internet oglašavanja u Srbiji.

Keywords: *Advertising, Internet, Research*

JEL classification: M31

1. Introduction

Advertising plays a major role in corporate performance as it can increase sales (Park et al, 2008), it can contribute to the overall corporate performance (Hwang et al., 2003, Macias, 2003); advertising contributes to product image building, brand equity (Park et al., 2008) and corporate image building. (Percy et al., 2001; Bergstrom, 2000).

Traditional media, such as newspaper and TV, are steadily losing their value while new way of data collection over the Internet is increasing (Kostic-Stankovic, 2011). Young generation is looking for a specific type of information which traditional media cannot or does not know how to offer. Traditionally huge corporations use TV and print media for advertising, however with development of Internet this fact is rapidly changing and

Internet is becoming an increasingly popular advertising media due to multiple benefits it offers. Unlike TV and print media where there is no two-way communication with consumers, Internet offers a two-way communication channel (Kostic-Stankovic, 2007, Park et al., 2008) due to which it is nowadays possible with certainty to know what is the content viewed by consumers, how many times it has been viewed and action that has followed after placing an online advertisement (Luo and Donthu, 2001) – offering the ability to precisely and efficiently measure the impact and ROI of an online advertising campaign (Morrissey, 2009; Luo and Donthu, 2001). Therefore, traceability of advertising agencies work is notably increasing through Internet advertising and it has never been easier to measure ROI of an advertising campaign.

Primary research methodology used in the study is qualitative due to exploratory nature of the study. The research instrument (semi-structured interview) was designed to collect basic demographic data, and in its main part it was focused on three main issues – attitudes towards Internet advertising, main obstacles to internet advertising and future trends in online advertising with influence of the economic crisis in order to qualitatively describe information relevant for the research objectives. The sample size of the study was 24 participants. The sample structure consists of the three main business types: advertising agencies - 8 participants (out of which 4 were with and 4 without a specialized online team); advertisers - 12 participants and media industry - 4. The study has included some of the biggest media companies in Serbia with majority of participants (85%) being managers in charge of advertising. Due to this it could be assumed that the study provides relatively accurate insight into Internet advertising industry in Serbia.

Designed sample is consisted of people who are creating advertising industry and their opinions and attitudes towards Internet could clear up two basic questions:

- What are the reasons for limited use of Internet among advertisers;
- What are possible recommendations for solving this problem;

The expected result is poor understanding of future trends in media world, lack of knowledge on Internet advertising techniques among managers and huge trust in familiar traditional media. It was also expected that older participants would refuse adoption and use of new media, while young managers were more willing to try new approaches.

This research provided necessary knowledge on perception of advertisers in Serbia on Internet advertising and offers guides to publishers how to change and adopt these perceptions in accordance with world trends. The study contributes academic literature in the area of Internet advertising in the emerging markets.

The research provided needed results through answers on following answers:

- How aware are marketing executives in Serbia of Internet advertising?
- What are the main obstacles for wider use of online advertising?
- What would be some possible solutions to overcome these obstacles?
- Are the prices for the Internet advertising in accordance with the quality provided?
- How Internet advertising influences business operations?
- How effective are Internet advertising campaigns in practice?
- How did the World economic crisis influence Internet advertising?
- How do managers see advertising market in Serbia in 5 years?

2. Research on Serbian market

The aim of the research is to analyse attitudes toward Internet advertising, reasons for reluctance to Internet advertising and the future of this industry along with influence of the financial crisis on the Internet advertising. These three questions were extracted from the literature review and previous experiences of companies and countries in which Internet is highly present as a modern advertising tool. Taking into account that most of researchers have focused their studies around these three topics (Dubof, 2007; Evans, 2009; Rodgers and Chen, 2002; Pashupati and Lee, 2003; Taylor, 2009), they were chosen as the main attributes used to explore Internet advertising industry in Serbia.

The semi structured interview guide was designed in two main sections: profiling of the participant through collecting demographics information and the main questionnaire section. In order to compare characteristics of the companies (marketer or advertiser) and the companies' attitudes toward online advertising, a group of factors defining company and area of interest for this survey were covered with the following questions:

- Type of the company (advertising agency, PR agency, marketing department...)
- Nationality of the company (domestic, foreign)
- Type of the brands represented (domestic, international)

In the similar manner, the interview guide was designed to comprise several personal characteristics and habits of each individual advertising professional in order to find analogy between individual characteristics and attitudes toward online advertising:

- Age;
- Position in the company (the target sample consisted of marketing related positions);

- Profile of advertiser (from low profile online advertiser to heavy online advertiser);
- Personal Internet usage (technological aptitude - basic user to heavy user).

Second section of the semi structured interview guide and the main section of the interview were designed to include 10 interview questions which have addressed main research questions of the study, divided in three main groups:

The first group of questions addressing “attitudes toward Internet advertising” with the following specific questions:

- How Internet influences advertising professionals business?
- How aware are marketing executives of Internet advertising?

The second group of questions addressing “obstacles to Internet advertising” with the following specific questions:

- How effective were participants’ online advertising campaigns in practice?
- Are the prices for the Internet advertising in accordance with the quality provided?
- What are the main obstacles for wider use of online advertising?
- What would be some of the solutions to overcome these obstacles?

The third group of questions addressing “future trends in Internet advertising and the influence of the financial crisis” with the following specific questions:

- How did the World economic crisis influence Internet advertising?
- How do participants see advertising market in Serbia in 5 years?

2.1. Research issue defining

Based on the academic literature review and available reports in Serbia and Europe (ABC Serbia, 2009; Ringier company report, 2009; IGB Nielsen, 2009) it can be concluded that Serbia is still undeveloped country in terms of Internet advertising with a low share of Internet advertising far behind Europe’s average (17% in EU and in Serbia 4%, according to IGB Nielsen, 2009).

In order to fully explore Serbian Internet advertising market this research is focused around the three basic factors which closely define progress of Internet advertising:

1. Attitudes of advertising professionals toward Internet advertising:

Korgaonkar and Wolin (2002) showed a “strong correlation between positive attitudes and purchasing habits.” This is why it is necessary to examine attitudes of

people that create the total advertising market in Serbia toward Internet as an advertising tool.

2. The main obstacles to Internet advertising:

The literature revealed many obstacles which existed in the countries which are considered today as Internet developed countries (Barnes and Scornavacca 2004; Carroll et al. 2007; Okazaki 2008; Rodgers and Chen (2002)). In order to shed some light on the existence of these obstacles in Serbia and their intensity it was important to devote significant part of the research to this issue.

3. The future trends in Internet advertising and the influence of the world economic crisis:

According to IAB (2009) the world economic crisis has contributed to a slower progress of the online advertising, however Internet was the only media which enlarged its market share, despite of the economic turmoil. According to these findings, most of countries had increased their spending on the online advertising. It would be interesting to see if the marketing professionals in Serbia have increased their online advertising spending as well, and what are their future plans and strategies for this sort of advertising?

In order to fully analyse advertisers' attitudes toward Internet advertising the two basic questions need to be answered:

- How aware are marketing executives of Internet advertising and how they perceive it?
- How Internet influences advertising professionals business?

Online share of overall advertisement spending continued to increase significantly across Europe in 2009 reaching the average of 18-19% (IAB Europe, 2009). On the other hand, Schaster (2008) warns that even Internet is not immune to the economic crisis pointing out that one of the largest players in this market such are *eBay*, *Google* and *Yahoo* are recording decline in revenues after many years of rapid growth; Serbian online advertising market is still progressing very slowly registering less than 3% of the total advertising market. Based on this, it is logical to explore with Serbian advertising professionals if they were aware of this progress and how do they plan to keep track in this field.

One of the aims of the research was to examine which of these obstacles were present in Serbia and how effective were online advertising activities in Serbia. In addition, the research has attempted to reveal if there were some new obstacles or drives which were not mentioned in the academic literature.

New group of research questions was formed around reluctance and obstacles to Internet advertising:

- How successful were participants' online advertising campaigns in practice?
- Are the prices for the Internet advertising in accordance with the quality provided?
- What are the main obstacles for wider use of online advertising?
- What would be some of the solutions to overcome these obstacles?

Finally, the objective of the research was to examine if the global financial crisis would be an opportunity or a threat to the Internet advertising and to reveal how development of online advertising would continue in the next five years according to the opinion and experience of the creators of this industry.

2.2. Research sample defining

Until 2010 almost half of the overall online advertising spending was distributed through a single agency specialized for online advertising in Serbia (Ringier company report, 2010). Even the biggest media buying agencies holding 25% of the market in print were buying online advertising space over this single agency. At the end of 2009 some of the biggest agencies have formed their online teams influencing a dramatic change on the market by a huge inflow of online professionals. Due to such business landscape in Serbia, the target sample consists of the three main categories:

- Advertising agencies: 8
 - Advertisers: 12
 - Media industry: 4 participants
- Total: 24 participants (interviewees).

2.3. Data Collection

The total of 30 potential participants was contacted and introduced to the aims of the study. Five (5) of those contacted were not able to join the study due to strict company policies they work for, and one (1) of those contacted has subsequently cancelled participation explaining that he felt insecure\unknowledgeable to talk about online advertising.

Data collection (interviewing) was conducted in three stages. In the first stage participants were introduced to the research objectives and aims of the study, along with the requirement to record each interview and were introduced with the guidelines of

participation confidentiality and ethics principles in conducting the study. In the second stage participants were asked to provide basic information on them and on the companies they work for in a form of a short questionnaire. The third and the final stage of the data collection process were performed through a personal interview conducted by the researcher, lasting in average from 45-60 minutes. Each interview was recorded and archived along with notes taken from each conversation. Subsequently, interviews were transcribed in the text form that was used for data analysis.

2.4. Data Analysis

Following the transcription of interviews, text was key-worded and grouped in accordance with the topics and subtopics of the study. The data were analysed in two main stages:

- Intra group analysis, and
- Inter group analysis.

The sample for this survey consisted of five (5) very specific groups in terms of Internet usage, industry characteristics and their role related to Internet advertising (media, agencies). Except for differences among groups, there were many differences among participants within each of the groups. This is why it was of a great importance to analyse attitudes, reluctance and expected progress of Internet advertising within each of these groups separately in order to collect as many information as possible related to the aims of the research.

In the second stage, intergroup analysis was performed in order to find analogy and correlation of attitudes and reasoning among different group members. The process was concluded by additional matching and relations probing amongst different demographics profiles and specific behaviours.

Opinion of marketing executives in Serbia is that this form of advertising offers very large opportunity and in general has a very low cost (Morrissey, 2009; Kaye and Medoff, 2001). However, due to the fact that traditional media are very strong in Serbia, both marketers and advertisers perceive TV as the media which has most effectiveness. This is however in accordance to academic literature stating that TV media is actually the most effective advertising media when compared to online, even in the developed world (Burns, 2008).

Literature (Dijkstra et al., 2005) confirms the fact that the video format is the most effective format of online advertising – perhaps the same reason as why TV media is

considered as the most effective advertising media. However there is almost no utilization of online video advertising in Serbia, perhaps due to the insufficiently developed broadband Internet architecture in suburban and rural area. Literature (Evans, 2009; Pashupati and Jeng-Hoon, 2003) supports the theory that development of online advertising is related to effective penetration of Internet, hence providing reasons as why this might be so.

In addition, Serbian marketers believe that due to a low Internet penetration in suburban and rural areas their advertising population is only in urban areas, due to which the reach of online advertising is far smaller compared to the reach of TV being country wide. It also appears that Serbian marketing professionals believe that the largest audience of Internet population in Serbia is youth, due to which there are additional limitations in reaching all demographic structures. This may be the reason why marketers believe that Internet is yet not a mature advertising media in Serbia. This is contrary to the perception that Internet is a mass media reaching all ages and populations (Gordon, 2009; Gould, 2008; Gallagher et al., 2001). However, only a minor group of marketers in Serbia recognized Internet as a mass media.

Throughout the study one of the most prominent stances were that marketers were very concerned on the effectiveness of online advertising and had a general belief that if there would be more transparent data on effectiveness of online advertising in Serbia they would invest more. The study revealed that all participants of the study (also being from the major advertising agencies in Serbia) seemed to have a strong lack of knowledge of exact effectiveness of their online advertising campaigns, actual demographics of the Internet population in Serbia and ROI potential. This finding is opposite to the practices found in developed countries (Morrissey, 2009; Bhat et al., 2002; Luo and Donthu, 2001) arguing that data collection and processing in order to understand the demographics of the Internet population and effectiveness (measurability) of ROI are performed with a great ease with online advertising. Revolution that online advertising has brought was actually the capability to measure effectiveness and ROI of a campaign in almost real time. It seems that Serbian marketers do not properly understand or use this great feature of online advertising due to which there could be no surprise of their dissatisfaction with online advertising results. The study also reveals that a large number of Serbian marketers are not at all measuring relevant metrics in relation to their online advertising campaigns and without measurement certainly can be no relevant demographics and other information they need. It also seems that Serbian marketers for some reason expect others (e.g. a

regulatory agency) to take care of these issues (and provide transparent data on online advertising market in Serbia), however they are at the same time indicating they are not doing enough by themselves to resolve this issue. Although “regulatory agencies” for online advertising do not exist in developed countries, belief of Serbian advertisers that there should be a regulatory agency in this area is may be related to cultural differences seeking the system to resolve industry issues, rather than industry taking the control in their own hands. It should also be pointed out that Serbia is still in the process of transition to free market economy and the mind-set still need to adjust from the state ownership to private ownership.

Perhaps this finding can be further related to another finding from the study indicating that banner advertising is the mostly used advertising format amongst Serbian marketers. It seems that Serbian marketers either know very little, or do not practice using other formats of online advertising – e.g. search advertising, behavioural targeting and mobile advertising. In addition, findings indicate that Serbian marketing professionals do not recognized that banner advertising format is one of the poorest performing online advertising formats due to the issues of banner blindness (Benway, 1999). Although there could be an argument that Internet infrastructure in Serbia is not largely supporting video advertising, it is surprising that Serbian marketers are not using search based advertising as this is one of the most effective advertising formats found in the literature (Goodrich, 2010; Rosenkrans, 2010; Evans, 2008; Varian, 2007). It was also surprising to find that Serbian marketers are not mainly using international advertising companies, instead they are relying upon local web portals and local advertising agencies to place their online advertisements locally. While conventional advertising wisdom is that for the local content local media should be used, in the Internet era there is a number of global online advertising providers with whom it is possible (and actually more effective) to advertise online targeting various demographics segments in Serbia. For example, *Google AdWords* advertising platform can be used very effectively to advertise in Serbia, and this platform does provide necessary demographics information, highly targeted advertising and measurement of effectiveness of online advertising – the exact information participants of the study have asked for (from an “independent agency”). Therefore the tools to measure demographics and effectiveness of online advertising campaigns are available through global online advertising providers; however it seems that marketers in Serbia are not using them. Perhaps the reasons of poor adoption of major global online advertising providers (*Google, Yahoo, Bing*) lies not only in the lack of knowledge on capabilities of

the global advertising providers, lack of physical presence of these providers in Serbia, but also in the fact that there is a basic problem of paying for these services internationally. Even today there are no widely adopted systems which allow for domestic Internet users to pay for services online with credit cards. Only a few banks in Serbia are providing credit cards that can be used to pay for internationally over the Internet, however the procedure to obtain such credit card are somewhat complex and the fees charged to use it are excessive – being obstacles of a wider adoption. In addition, due to fraud protection policies many international online advertisers do not accept credit cards issued in Serbia. Although international advertising providers can accept wire transfers, that is considerably slowing down the practicality of advertising with them, as the payment transaction has to be handled and processed offline, taking days to complete.

It is also interesting to note that advertisers who have promoted their company brand and image were very satisfied with results of online advertising campaigns. This is aligned with academic research (Virtsonis, and Harridge-March, 2009) claiming that online advertising is an effective way of building and promoting a corporate image. On the other hand companies who have sought conversion (e.g. action, purchase) were very dissatisfied with the results of online advertising. Perhaps the reason behind this is not the online advertising itself, but a considerably undeveloped e-commerce market in Serbia. As it was mentioned earlier paying for goods and services is very much undeveloped in Serbia, current e-commerce systems in Serbia are utilizing business model whereas for goods ordered payments are completed through cash on delivery system. If observed from this wider context, it seems expected that advertisers who sought conversion (especially with purchases) had an unsatisfying experience with the results of online advertising.

It was also surprising to find out that almost all participants have recognized social networking (e.g. Facebook) as one of the major advertising target market through which they could receive better effects of online advertising. It seems almost “natural” for participants to recognize the effectiveness and power of social media marketing, especially the effects of viral marketing strategies.

In addition, some of the participants of the study have recognized that social media is a very effective connecting point of younger and older generations. Considering that Serbian marketers largely believed that Internet demographics in Serbia consists of mostly younger population, it is interesting to note that social networking web sites are seen as place of interest used by all generations. That is why Serbian marketers largely perceives online advertising opportunity with social media, and this is aligned with academic literature

(McEleny, 2010) arguing that future of online advertising industry will be in the direction of social media.

Study indicates that prices of online advertising in Serbia are low and very affordable and that online advertising provides good quality for the cost. It is also indicative from the study that participants believe that the global financial crisis has positively influenced growth of online advertising in Serbia, mainly due to more affordable advertising price points. This is in accordance with academic literature (Gordon, 2009) arguing that one of the main factors influencing rapid growth of online advertising is low cost prices.

3. Research results

Data is presented as collected from the research instruments comprised into five groups representing the sample. Findings are presented separately for each of the five sample groups, and also cumulatively outlining similarities and differences between these groups, also identifying frequencies, relationships and contextual data.

On the subject of obstacles preventing a faster growth of online advertising in Serbia, there were numerous responses from participants which are compiled in the Table 1. These are further analysed through Pareto analysis and plotted with a Pareto chart.

Table 1. Reasons for low use of Internet advertising in Serbia

What are the main reasons for low use of Internet advertising in Serbia?	
Problem	Percentage
Lack of education among marketers	14.63%
Lack of good quality media	9.76%
Strong TV in Serbia	7.32%
Low penetration and infrastructure in suburban areas	7.32%
Low Internet usage	7.32%
Low transparency and available statistics	4.88%
TV is too cheap	4.88%
Internet expansion was too fast in Serbia and people did not have time to adopt	4.88%
Lack of online creativity	4.88%
Lack of trust in delivered results	4.88%
Low awareness about Internet	4.88%
Media are passive offering only traditional advertising space	2.44%

Important advertisers did not recognize Internet potential	2.44%
In Britain and Europe Internet is clearly number one media for collecting information. This is still not the case in Serbia	2.44%
Bad communication of the results to the clients from agencies side compared to other media.	2.44%
The best positions on the websites are taken	2.44%
People on the Internet are dispersed in lot of web sites	2.44%
People do not see banners on the Internet (banner blindness)	2.44%
Lack of resources	2.44%
Absence of online shopping	2.44%
Internet population are teenagers which are not the real consumers that spent money	2.44%
Total:	100.00%

Figure1. Pareto analyses

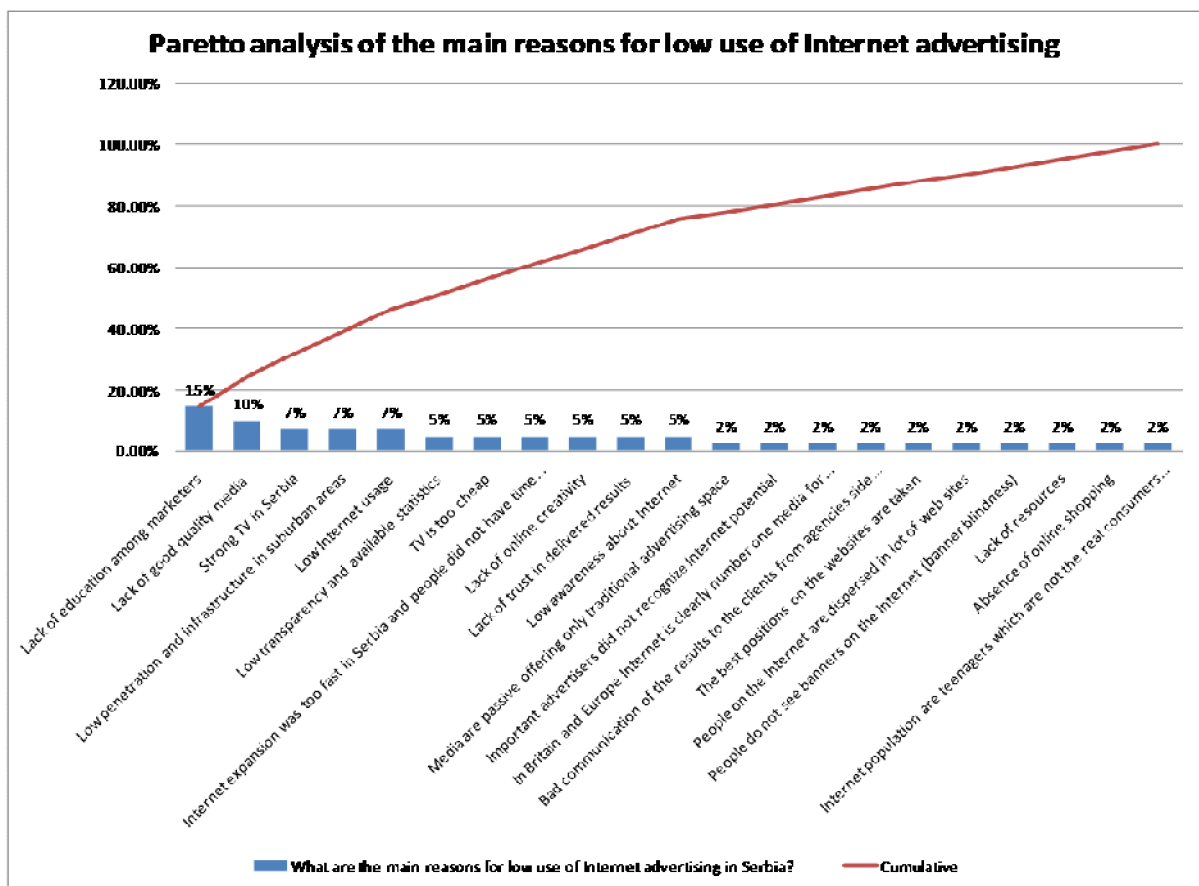
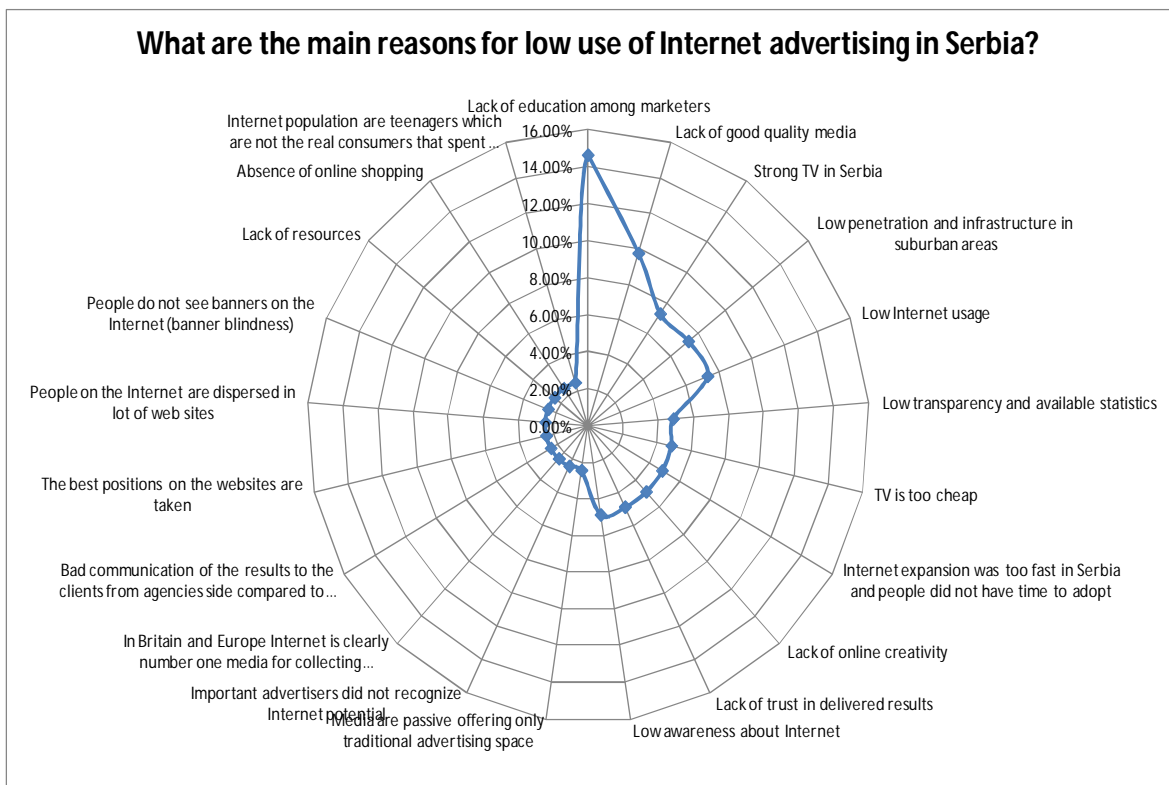


Figure 2. Pareto chart



Presented analysis shows that Pareto law (80% of the problems are caused by 20% of the causes) is not the case with these responses. What the analysis has showed is that 50% of the causes are the most significant to 80% of these problems, and these are presented in Table 2.

Table 2. Most influential obstacles to Internet advertising

No	Most influential obstacles identified
1	Lack of education among marketers
2	Lack of good quality media
3	Strong TV in Serbia
4	Low penetration and infrastructure in suburban areas
5	Low Internet usage
6	Low transparency and available statistics
7	TV is too cheap
8	Internet expansion was too fast in Serbia and people did not have time to adopt
9	Lack of online creativity
10	Lack of trust in delivered results
11	Low awareness about Internet

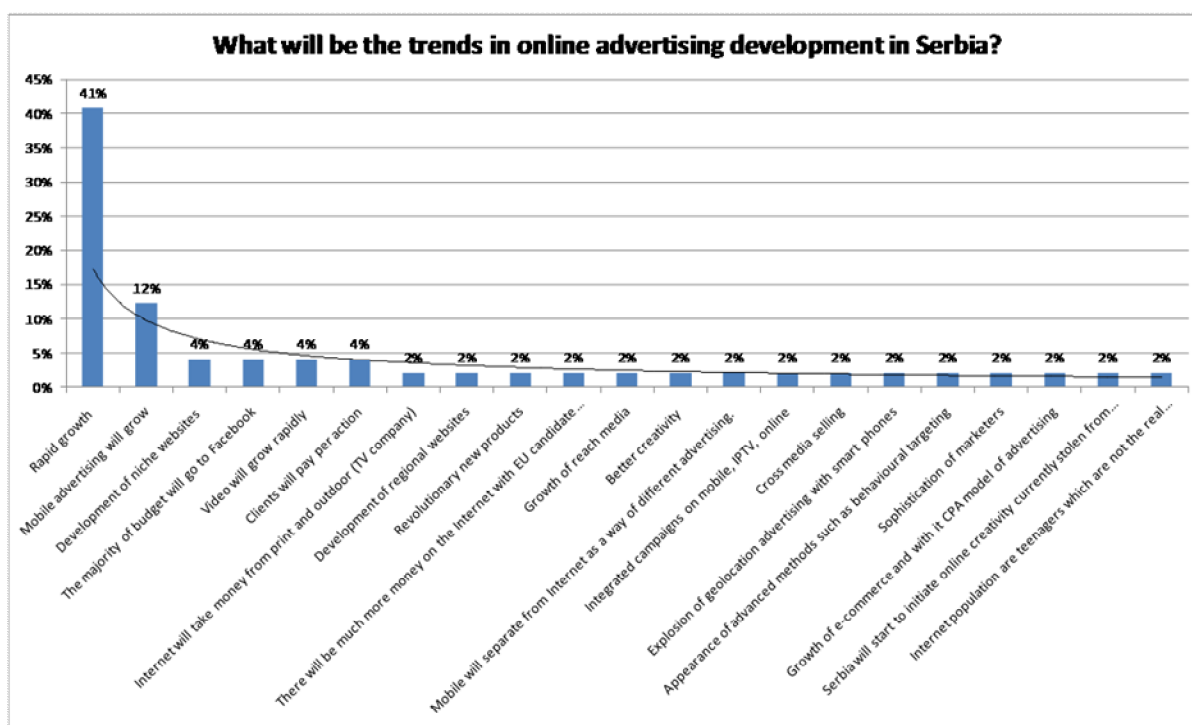
Different groups had different perceptions on development of online advertising within the next 5 years however all of the participants (100%) without any doubt believe that Internet will grow rapidly in Serbia in the next few years. These predictions are summarized in the Table 3 and sorted by response rate.

Table 3. Future trends in development of Internet advertising in Serbia

What will be the trends in online advertising development in Serbia?		
Predictions	Frequency	%
Rapid growth	20	41%
Mobile advertising will grow	6	12%
Development of niche websites	2	4%
The majority of budget will go to Facebook	2	4%
Video will grow rapidly	2	4%
Clients will pay per action	2	4%
Internet will take money from print and outdoor (TV company)	1	2%
Development of regional websites	1	2%
Revolutionary new products	1	2%
There will be much more money on the Internet with EU candidate funding	1	2%
Growth of reach media	1	2%
Better creativity	1	2%
Mobile will separate from Internet as a way of different advertising.	1	2%
Integrated campaigns on mobile, IPTV, online	1	2%
Cross media selling	1	2%
Explosion of geo-location advertising with smart phones	1	2%

Appearance of advanced methods such as behavioural targeting	1	2%
Sophistication of marketers	1	2%
Growth of e-commerce and with it CPA model of advertising	1	2%
Serbia will start to initiate online creativity currently stolen from the west	1	2%
Internet population are teenagers which are not the real consumers that spent money	1	2%
Total:	49	100%

Figure 3. Future trends in development of Internet advertising in Serbia



4. Conclusion

General conclusions from the study are as follows: Lack of knowledge in the field of online advertising among marketing professionals was recognized as one of the biggest problems inhibiting a much wider adoption of this sort of advertising in Serbia; There is a lack of quality of domestic online media on which online advertising can be placed; There is also a lack of quality media companies that would further help development of online advertising in Serbia; Attitudes toward online advertising are very positive in general,

since even participants with very low Internet presence want to invest much more into this sort of advertising – either perceiving it is a business opportunity or a competitive necessity; Value and pricing of online advertising is generally perceived as very good, however there is strong belief that TV as a media is much more effective; There is still a low penetration of Internet and lack of telecommunications infrastructure in suburban and rural areas in Serbia which is an obstacle for wider adoption of online advertising, especially for rich advertisement media (e.g. online video advertising); Attitudes towards online advertising differ very much among advertising agencies and advertisers with or without a strong Internet presence. Participants with high Internet presence are in general satisfied with their online advertising results, while participants with low Internet presence although have positive attitude towards results of online advertising still believe that online advertising is still a matter of something that will be more useful in the future; While estimating results of the online advertising, companies whose primary goal was a conversion (e.g. action of purchase) were very unsatisfied with the results, whereas companies who searched for brand awareness and image building were very satisfied with results of their online advertising campaigns; In all advertising campaigns mostly used advertising format were banners. It is interesting to note that none of the participants has indicated banner blindness as a problem – being one of the biggest problems affecting effectiveness of this format mentioned in the literature; there is an indication that advertising agencies and clients are not on the same side. Agencies still believe that clients do not perceive Internet advertising as very important, whereas on the contrary clients themselves perceive online advertising an important issue, either seeing it as something they need to catch up with in order to keep up with the competition, or as a considerable business opportunity; The study reveals that majority of participants, including foreign companies in the sample poll, believe that there would be more money invested in online advertising if the market were more transparent on data and statistics of characteristics and effectiveness of online advertising industry in Serbia; there is a belief that further development of online advertising in Serbia shall be characterized with richer online advertising formats (e.g. online video advertising), behavioural targeting and mobile advertising. All these are in accordance to the current trends of online advertising in the developed world.

Marketing professionals in Serbia believe that in the next 5 years further development of Internet advertising shall be characterized with richer advertising formats (e.g. online video advertising), behavioural targeting and mobile advertising. These are

aligned with the current trends of online advertising in the developed world for video (Lou 2010; Bruns, 2008; Maddox 2007) and mobile (Doran, 2010), due to which it is reasonable to believe that this is most likely the direction in which online advertising in Serbia shall be heading.

Relatively small number of specialized online advertising agencies existing in Serbia (4 in total) represents a limitation for data collection on the subject. In addition, there is a limitation in the sample size - 24 participants is not statistically significant, however as the objective of this research is exploratory, it will provide guidelines for a larger scale quantitative research which could be performed in the future. Serbia is also a developing country therefore additional limitations of the research might refer to insufficient level of Internet technology advancement and its adoption in the country.

Literature

1. Barnes, S. J. and Scornavacca, E. 2004. *Mobile Marketing: The Role of Permission and Acceptance*. International Journal of Mobile Communications, 2(2), p.128-139.
2. Benway, J. P. 1999. *Banner Blindness: What Searching Users Notice and do not Notice on the World Wide Web*. Ph.D. dissertation, Rice University.
3. Bergstrom, A. 2000. *Cyber branding: Leveraging Your Brand on the Internet*. Strategy&Leadership, 28(4), p.10-15.
4. Bhat, S. et al. 2002. *Measuring Users' Web Activity to Evaluate and Enhance Advertising Effectiveness*. Journal of Advertising, 31(3), p.97-106.
5. Burns, B. 2008. Marketing Methods. Toledo, Great Neck Publishing.
6. Carroll, A. et al. 2007. *Consumer Perceptions and Attitudes toward SMS Advertising: Recent Evidence from New Zealand*. International Journal of Advertising, 26(1), p.79-98.
7. Dijkstra, M. et al. 2005. *Separate and Joint Effects of Medium Type on Consumer Responses: A Comparison of Television, Print, and the Internet*. Journal of Business Research, 58(3), p.377-463.
8. Doran, R. 2010. *Mobile devices expand reach of businesses*. Fairfield County Business Journal, 49(36), p.11
9. Duboff, R. S. 2007. *ROI for Marketing: Balancing Accountability with Long-Term Needs*. New York, Association of National Advertisers.

10. Evans, D. S. .2008. *The Economics of the Online Advertising Industry*. Review of Network Economics, 7(3), p. 359-450.
11. Evans, D. S. 2009. *The Online Advertising Industry: Economics, Evolution, and Privacy*. Journal of Economic Perspectives, 23(3), p.37-60
12. Gallagher, K. et al. 2001. *The Medium is not the Message: Advertising Effectiveness and Content Evaluation in Print and on the Web*. Journal of Advertising Research, 41(4), p.57-70.
13. Goodrich, K 2010. *What's Up? Exploring Upper and Lower Visual Field Advertising Effects*. Journal of Advertising Research, 50(1), p.91-106
14. Gordon W. 2009. *Crisis in Marketing Brings Unprecedented Opportunity*. Advertising Age, 80(14), p.15.
15. Gould, M. 2008. *Principles of Advertising*. Toledo, Great Neck Publishing.
16. Hwang, J. et al. 2003. *Corporate Web Sites as Advertising: An Analysis of Function, Audience, and Message Strategy*. Journal of Interactive Advertising, 3(2), p.10-23.
17. Kostic-Stankovic M, *Role of RFM metod in Customer Relationship Marketing*, Journal for Management Theory and Practice Management, 46/2007, p.19-24.
18. Kostic-Stankovic M, *Integrated marketing communications*, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, 2011.
19. Kaye, B. and Medoff, N. 2001. *The World Wide Web: A Mass Communication Perspective*. McGraw-Hill.
20. Korgaonkar, P. and Wolin, L. 2002. *Web Usage, Advertising, and Shopping: Relationship Patterns*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, 12(1), p.191-204.
21. Lou, C. 2010. *Keep in mind how a human brain works*. Marketing Week, 33(29), p.24-26
22. Luo, X., and Donthu, N. 2001. *Benchmarking Advertising Efficiency*. Journal of Advertising Research, 41(6), p.7-18.
23. Macias, W. 2003. *A Beginning Look at the Effects of Interactivity, Product Involvement and Web Experience on Comprehension: Brand Web Sites as Interactive Advertising*. Journal of Current Issues and Research in Advertising, 25(2), 31-44.
24. Maddox, K. 2007. *New formats drive user engagement*. B to B, 92(5), p.35-36
25. McEleny, C. 2010. *IAB devises ways of benchmarking social media work*. New Media Age, 10(1), p.4

26. Morrissey, M. 2009. *Smart Marketing in a Down Economy*. Point of Beginning, 34(8), p.19-21.
27. Okazaki, S. 2008. *Mobile-Based Word-of-Mouth Among Japanese Youth: How New Brand Referral Campaign Works*. Psychology & Marketing, 25(8), p.714–731.
28. Park, T. et al. 2008. *Effective Advertising on Mobile Phones: A Literature Review and Presentation of Results from 53 Case Studies*. Behaviour & Information Technology, 27(5), p.355-373.
29. Pashupati, K. and Jeng-Hoon, L. 2003. *Web banner ads in online newspapers: a cross-national comparison of India and Korea*. International Journal of Advertising, 22(4), p.531-564
30. Percy, L. et al. 2001. *What is Advertising and Promotion?* New York, Oxford University Press.
31. Rodgers, S. and Chen, Q. 2002. *Post-Adoption Attitudes to Advertising on the Internet*. Journal of Advertising Research, 42(5), p.95-104.
32. Rosenkrans, G. 2010. *Maximizing User Interactivity through Banner Ad Design*. Journal of Promotion Management, 16(3), p.265-287
33. Schachter, K. 2008. *Internet Ad Downturn: No One's Immune*. Red Herring, 8(1), p.7
34. Taylor, C. 2009. *The Six Principles of Digital Advertising*. International Journal of Advertising, 28(3), 411-418.
35. Varian, H. R. 2007. *Position Auctions*. International Journal of Industrial Organization, 25(6), p.1163-1241.
36. Virtsonis, N. and Harridge-March, S. 2009. *Brand positioning in the B2B online environment: A case from the UK print industry*. Journal of Brand Management, 16(8), p.556-570

MARKETING STRATEGIJA U OSIGURANJU

ABSTRAKT RADA

U savremenim uslovima poslovanja, svi oni koji žele ostvariti planirane ciljeve moraju tržišno razmišljati. To znači da sve privredne grane u svom okruženju moraju prepoznati postojanje potreba ciljanih i potencijalnih potrošača. To se može postići dobro postavljenom marketing strategijom. Marketing strategija predstavlja ostvarivanje superiorne konkurentske pozicije u okviru definisanog tržišta ili marketing strategija je širok plan aktivnosti za upotrebu resursa preduzeća u realizovanju marketing ciljeva. U epicentru marketing strategije nalazi se kupac-potrošač i prema njemu su usmjerene sve smjernice preduzeća. Marketing strategija obuhvata tri elementa: a) kupce, b) konkurenciju, i c) interne korporativne mogućnosti. Jedan od najsloženijih zadataka koji stoji pred marketing menadžerima jeste izbor adekvatne marketing strategije, jer dobro znaju da zadovoljan kupac znači život preduzeća, razvitak i ostvarivanje ostalih ciljeva. Razvoj privrede i društva mijenja strukturu pojedinih sektora privrede, odnosno djelatnosti. Nagli uspon „uslužne privrede“, gdje pripada i djelatnost osiguranja, predstavlja fenomen koji karakteriše savremene uslove privređivanja. S obzirom na veoma veliki značaj djelatnosti osiguranja u savremenim uslovima i velike perspektive u budućnosti, nedvosmisleno se nameće potreba striktno primjene marketinga i postavljanja dobre marketing strategije. Osnovni elementi dobre marketing strategije su: određivanje ciljnog tržišta, utvrđivanje izdataka za marketing i izbor odgovarajuće kombinacije elemenata marketing miksa.

Ključne riječi: marketing, elementi marketinga, marketing strategija, elementi marketing strategije, marketing miksa, konkurencija, osiguranje, pozicioniranost.

ABSTRACT

* Jahorina osiguranje VIG, Preobraženska bb Trebinje, Tel.065/355-930, fax 059/220-702,
E- mail: msetencic@jahorinaosiguranje.com

* Jahorina osiguranje VIG, Preobraženska bb Trebinje, Tel.065/362-929, fax 059/220-702,
E- mail: dpopovic@jahorinaosiguranje.com

If we want to achieve planned goals in the contemporary business conditions, we have to make decisions according to the market. It means that all economy branches in this region have to recognize the needs of aimed and potential customers. It can be done by adequate marketing strategy. Marketing strategy represents implementation of superior competitive position in the frame of defining market or marketing strategy is a wide plan of activities for the best using company resources to achieve marketing goals. Customer-user is in the epicentre of marketing strategy and all company directions lead toward him. Marketing strategy includes three elements: a) customers, b) competition, and c) internal corporation possibilities. One of the most complexing tasks for marketing managers is the choice of the adequate marketing strategy, because they are aware that satisfied customer is the main condition for development and goals achievement. The economy and society development changes the structure of some economy sectors or economy branches. The fast development of „service economy activities“, where insurance activity belongs, is the phenomenon which is the main characteristic of contemporary business condition. According to the huge importance of insurance activity in the contemporary business conditions and big future perspectives, there is no dilemma that marketing has to be applied through new marketing strategy. The basic elements of marketing strategy are: defining of aimed market, establishment of marketing costs and choice of adequate element combination of marketing mix.

Keywords: marketing, marketing elements, marketing strategy, marketing strategy elements, marketing mix, competition, insurance, position.

1. UVOD

Marketing je društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele posredstvom kreiranja i razmjene proizvoda i usluga sa drugima.

Marketing treba da korisnicima obezbijedi očekivano i traženo, da ih upozna sa ponuđenim proizvodima i uslugama, kao i da ih obavijesti o koristima koje pruža proizvod ili usluga i da ih podsjeti da je to upravo ono što njima treba. Marketinška orijentacija organizacije je preduslov opstanka na tržištu, dok je osnovni cilj marketinga učiniti zadovoljnim, a samim tim i zadržati kupca.

Sam naziv rada Marketing strategija u osiguranju govori o značaju marketing strategije u poslovanju svake firme, a poseban značaj ima u firmama uslužnog karaktera, jer strategija čini određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka firme, te prihvaćanje smjerova akcije i alokacije resursa nužnih za postizanje tih ciljeva.

Marketing srećemo svuda. Formalno ili neformalno, ljudi i organizacije su uključeni u niz aktivnosti koje se mogu nazvati marketingom. Dobar marketing sve više postaje ključni dio uspjeha u poslovanju. Koncept marketinga pojavljuje se sredinom 50-tih godina. Umjesto filozofije “proizvodi i prodaj” usmjeren na proizvod, prešlo se na devizu “osjeti i reaguj” usmjerenu na potrošača. Ne radi se o tome da se pronađu pravi kupci za svoj proizvod već da se pravi proizvod za svoje kupce.

Ključni elementi procesa marketing menadžmenta jesu smislene, kreativne marketing strategije i planovi koji usmjeravaju marketing aktivnosti. Za razvoj prave marketing strategije tokom vremena, potrebne su disciplina i fleksibilnost. Firme se moraju držati strategije, ali i pronalaziti nove načine za njihovo konstantno poboljšanje.

Koncepcija i pojam strategije prvi put se spominje još kod starih Grka, a svoje korijene ima u vojsci i vojnim strukturama.

Strategiju čini okvir ciljeva, svrha i zadataka, te glavne politike i planova za postizanje tih ciljeva, postavljenih tako da bi se definisalo poslovanje organizacije, odnosno poslovanje kojim bi se organizacija trebala baviti te koja je svrha organizacije i koja bi trebala biti.

Osnovni elementi dobre marketing strategije su:

1. Određivanje ciljnog tržišta,
2. Utvrđivanje raspoloživih izdataka za marketing,
3. Izbor odgovarajuće kombinacije elemenata marketing miksa.

Sektor osiguranja predstavlja izuzetno odgovornu privrednu i društvenu djelatnost. Dijeli sudbinu ukupnog društvenog razvoja i standarda stanovništva. Osiguranje je institucija koja štete nastale na imovini i licima nadoknađuje društvu ili licima zbog ostvarenja rizika koje sa sobom nose rušilačke sile ili nesretni slučajevi.

Pojam marketinga u osiguranju vezuje se za stvaranje tržišta, a to znači dobro poznavanje aktuelnog i anticipativnog tržišta osiguranja imovine i lica. S obzirom da na tržištu osiguranja svoje usluge nude mnoga osiguravajuća društva, potrebno je organizovati dobru marketing strategiju kako bi klijenti imali adekvatne razloge za odabir odgovarajuće osiguravajuće kuće.

Prilikom određivanja marketing strategije treba uzeti u obzir konstantno promjenljivo okruženje u kojem organizacija djeluje i potrebe da se postigne visok nivo zadovoljstva kupaca, da se velika pažnja posvećuje izgradnji konkurentske prednosti koja će omogućiti natprosječno zadovoljstvo potrošača, a time i natprosječni profit.

Menadžment osiguravajuće kuće mora stalno raditi na kontinuiranom rastu organizacije što je i jedna od misija, svake iole ozbiljne organizacije pored zadovoljenja potreba njenih klijenata.

2.PREDMET ISTRAŽIVANJA

S obzirom da dobra marketing strategija u današnjim uslovima predstavlja veoma bitnu kariku u poslovanju, održava konkurentnost, smatramo da poslovni uspjeh uveliko ovisi o dobro postavljenoj strategiji. Dobri odnosi sa kupcima su zagarantovan uspjeh na duge staze, a samim tim veća profitabilnost za firmu, a samim tim i cijelo društvo putem boljeg standarda zaposlenih.

U posljednjim decenijama veliki procenat rasta bilježe uslužne djelatnosti. S obzirom na veliki značaj osiguranja u svakodnevnom životu kada smo izloženim raznim opasnostima, dobro postavljena marketing strategija garantuje uspjeh. Adekvatno i neprestano istraživanje tržišta konstantno prateći rad konkurencije, nameće stalnu potrebu budnosti i koncentrisanja svih snaga u tom smjeru. Zadovoljan kupac je najbolja reklama za svaku firmu.

Bitno je izgraditi dobru marketing strategiju koja počiva na realnim osnovama i stalno nadograđivati nove sisteme kako bi zadržali postojeće kupce, a privukli nove koji se nalaze na granici opredjeljenja. Ako postavimo dobru marketing strategiju, primjenimo je, rezultati su neminovni, a to i jeste cilj.

3. POJAM MARKETINGA

3.1. POJAM I ZNAČAJ MARKETINGA

Riječ „marketing“ je kovanica anglosaksonskog porijekla u kojoj riječ „market“ označava tržište dok dodatak „ing“ stvara glagolsku imenicu da se označi radnja poput „stavljanja na tržište“. ⁶¹

Navedena kovanica je prihvaćena u raznim jezičkim područjima i time je postala internacionalna. Fenomen marketinga se definiše na različite načine zavisno od vremena u kome se posmatra, aspekta posmatranja, novih pristupa i drugo. Zbog svih ovih činjenica do danas nije usvojena jedinstvena definicija marketinga.

Jedan od najpoznatijih autora na polju marketinga Philip Kotler je marketing definisao na drugačiji način i po njemu je marketing „društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele posredstvom kreiranja i razmjene proizvoda i usluga sa drugima“. ⁶²

U svim relevantnim definicijama marketinga ističu se tri ključna elementa: razmjena, proizvod i aktivnosti. Razmjena je suštinski koncept na kom se zasniva marketing i ona se u marketingu posmatra kao prenos vlasništva nad robom, uslugama i /ili idejama koje su zamijenjene za nešto od vrijednosti. Da li će se razmjena obaviti, zavisi od toga da li će se strane u razmjeni dogovoriti o uslovima razmjene koji će dovesti do toga da obje strane postignu bolji položaj nego što je bio prije razmjene. Kada se dogovor postigne dolazi do transakcije.

U marketingu se pod proizvodom podrazumijeva sve ono što može biti predmet razmjene: roba, usluga ideja.

Marketing podrazumijeva aktivnosti u vezi sa tržištem radi ostvarivanja potencijalne razmjene, a u cilju zadovoljavanja potreba i želja pojedinaca i organizacija. Kada jedna strana aktivnije traži razmjenu od druge strane, prvu nazivamo marketarom, a drugu potencijalnim kupcem. Marketar može biti prodavac ili kupac. Obično je marketar prodavac - organizacija / preduzeće koje na tržištu djeluje u uslovima konkurencije.

Marketing menadžment se dešava kada bar jedna strana potencijalne razmjene razmišlja o sredstvima postizanja željenog odgovora drugih strana. Marketing menadžment smatramo umjetnošću i naukom izbora ciljnih tržišta i sposobnošću pridobijanja, zadržavanja i povećavanja broja kupaca putem stvaranja, isporuke i komuniciranja superiorne vrijednosti za kupce. Postoji razlika između društvene i upravljačke definicije marketinga. Društvena definicija ukazuje na ulogu koju marketing ima u društvu. Po toj definiciji „Marketing je

⁶¹Mihailović B., Marketing menadžment, Obod, Cetinje, 2003., Str. 15

⁶²Kotler Ph., Marketing menadžment, 12 izdanje, Data status, Beograd 2006., str. 5

društveni proces kojim pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele, putem stvaranja, ponude i slobodne razmjene vrijednosti kroz proizvode i usluge sa drugima“.

Značaj marketinga se ogleda u finansijskom uspjehu preduzeća koji zavisi od marketing sposobnosti. Finansije, proizvodnja, računovodstvo i druge poslovne funkcije nemaju smisla ukoliko tražnja za proizvodima i uslugama nije dovoljna za ostvarivanje profita u preduzeću. Mora da postoji jasna hijerarhija. U poslednje vrijeme mnoge firme uvode poziciju direktora marketinga, koji je zadužen da marketing približi drugim visokim funkcijama kao funkcija generalnog direktora ili direktora za finansije. Mnogi članci u poslovnim publikacijama rade se na temu marketing strategije i taktike čime se neprestano radi na usavršavanju marketinga i pridavanju velike važnosti ovoj zaista kompleksnoj i značajnoj oblasti. Donijeti pravu odluku nije uvijek lako i jednostavno.

Ulogu marketinga kao faktora privrednog razvoja treba posmatrati šire, a prevashodno u vidu razmjene neke privrede sa međunarodnim okruženjem; kroz njenu ulogu u međunarodnoj podjeli rada, i to u svim njenim oblicima.

Poslovi savremenog preduzeća nezamislivi su bez teorije i primjene principa marketinga. On postaje okosnica za koncipiranje poslovnih ideja i njihove realizacije. Sve poslovne ideje i strategije se posmatraju kroz prizmu tržišta kao vrhovnog arbitra za njihovu konačnu uspješnost, tj. isplativost. Marketing postaje stub poslovne ekonomije, naročito ako se poslovi posmatrajukroz finansijsku komponentu, što marketing nezaobilazno u sebe uključuje. Marketing je nastao sa ciljem da se rješavaju novi problemi proizvodnog preduzeća i njegovih poslova, pa je otuda marketing područje poslovne ekonomije.

3.2. ZNAČAJ MARKETINGA U SAVREMENIM USLOVIMA

Marketing u novim uslovima postaje proces, a ne funkcija i ima osnovnu ulogu da identifikuje tržišnu poziciju preduzeća.⁶³ Nove šanse i mogućnosti na tržištu roba i usluga, da organizuje slobodnu i konkurentsku razmjenu, kako bi se obezbijedilo sučeljavanje ponude i tražnje i da omogući prevazilaženje odvojenosti koje postoje između proizvođača i potrošača. Iz navedenog proizilazi da marketing ima ulogu da uspješno poveže proizvodnju i potrošnju, da premosti evidentne podvojenosti, obavljajući svoje bazične funkcije, da stvara vjernost za strane u razmjeni.

⁶³Milisavljević M., Marketing, Savremena administracija, Beograd, 1996., str. 18.

Značajna uloga marketing koncepta odnosi se na nastojanje da se redukuje moguća kratkovidost, koja proističe iz jednostranog stanovišta da su supstancialni zahtjevi i potrebe proizvođača i da se netreba stavljati u poziciju kupca, njegovih zahtjeva i potreba. Praksa je pokazala da preduzeća isključivo orjentisana na proizvod, a ne na kupce, vremenom ugrožavaju svoju egzistenciju i tržišnu poziciju, budući da konkurencija stalno koristi postojeće slabosti i proširuje svoju arenu poslovanja i tržišnog uticaja. Uloga marketinga je da predvidi potrebe, njihov obim, karakteristike i način zadovoljavanja i da sugeriše proizvođaču šta raditi, ako bi se uspješno djelovalo na određenom tržištu. U tome je strateško pitanje kako uspješno povezati i uskladiti poziciju i djelovanje funkcije marketinga i funkcije proizvodnje.

Nova era marketinga podrazumijeva servisiranje kupaca u drugačijem svjetlu, koje se sastoji u shvatanju kupca kao poslovnog partnera. U tim novim uslovima se zahtijeva „dodatna vrijednost proizvoda ili usluge za posebnu kategoriju kupaca“. Strategija servisiranja kupaca se sve više dovodi u vezu sa strategijom učenja, po kojoj se iz pružanja usluga od kupaca stalno uči.

Nova uloga marketinga u preduzeću se sastoji u njegovom integrisanju sa opštim menadžmentom. Iz toga proizilazi novi odnos marketinga prema svim ostalim poslovnim funkcijama.

3.3. ZNAČAJ MARKETINGA U OSIGURANJU

Razvoj marketinga u osiguranju uslovljen je razvojem tržišta i savremenih informacionih sistema.⁶⁴ Pri tome se pod marketingom ne podrazumijeva samo istraživanje tržišta već i sveposlovne aktivnosti koje su u vezi s tržišnim okruženjem, tržišnim pravilima i poslovnim ponašanjem.

Marketing, kao sveobuhvatna djelatnost, ima ogroman značaj u tercijarnom sektoru gdje pripada i sektor osiguranja. Pružanje usluga osiguranja se bazira na kompletnim uslugama brige i praćenja komitenata. Marketing sektor u osiguravajućoj kompaniji mora biti tako organizovan da prati sve marketing aktivnosti počev od istraživanja tržišta i prikupljanja informacija do kombinovanja elemenata marketing miksa. Marketing sektor u osiguravajućoj kompaniji ima poseban zadatak kada je u pitanju konkurencija. Praktično, analizirajući konkurenciju, kompanija prikuplja elemente za postavljanje marketing strategije, strategije koja će je dovesti na mjesto lidera.

⁶⁴Kočović J., Šulejić P., Osiguranje, Ekonomski fakultet Beograd, 2006., str.412.

Na tržištu osiguranja postoji konkurencija u kojoj bolje prolaze osiguravajuće kompanije koje znaju da se prilagode tržištu. Zbog toga je primjena savremene marketing koncepcije u osiguravajućim društvima nužnost. Marketing označava način mišljenja i poseban pristup rješavanju tržišnih problema. Marketing je ekonomski proces koji povezuje proizvodnju i potrošnju, omogućujući da proizvodi i usluge idu potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima. Donošenjem tehničko - stručnih osnova, pravila i tarifa započinje marketing osiguranja, a završava se njihovom realizacijom na tržištu osiguranja. Prihvatajući marketing koncepciju, osiguravajuće kompanije poboljšavaju sistem informisanja, lakše se dopiru konkurenciji i donose realnije odluke. Veoma je bitno da osiguravajuće kompanije imaju razvijen marketing informacioni sistem, koji čini skup postupaka i metoda za plansko prikupljanje, analiziranje i predstavljanje informacija potrebnih pri donošenju marketing odluka. Najznačajnije informacije sa kojima osiguravajuće kompanije moraju da budu upoznate odnose se na podatke o stvarnim i potencijalnim korisnicima osiguranja, njihovim obilježjima, itd. Veoma važno pitanje kod osiguravajućih društava je segmentacija tržišta. Segmentacija tržišta je podjela tržišta na grupe potencijalnih korisnika osiguranja koje vezuju zajedničke karakteristike. Osnovni cilj segmentacije tržišta je da se pronađu razlike i specifičnosti između pojedinih segmenata, da bi se definisao poseban pristup svakom segmentu od strane osiguravajućeg društva, tj. njegove marketing službe. Segmentacijom se dobijaju veoma važne informacije o potrebama i mogućnostima tržišta.

Dva glavna kriterijuma segmentacije su :1)geografski, i 2)demografski. Geografska segmentacija osiguravajućim društvima omogućava da identifikuju nove segmente pošto tržište osiguranja nije homogeno. Demografska segmentacija označava starost, pol, zanimanje i druge karakteristike korisnika koje su veoma bitne prilikom formiranja ponude osiguranja . Važnu ulogu u osiguravajućem društvu. treba da odigra i proces planiranja tržišnog poslovanja. Da bi se stvorio marketing sektor, potrebno je prvo uvesti odjeljenje za istraživanje tržišta, osposobiti zaposlene, priključiti u marketing sektor djelatnosti koje do tog trenutka nisu postojale, ili koje su postojale pri drugim sektorima i zaokružiti cjelinu, odnosno povezati marketing sektor u cjelokupnu djelatnost osiguranja.

U svim sredinama gdje je osiguranje tržišno, marketing ponašanje je neminovnost. U SAD najviše je postignuto u tom pogledu. Za zapadnoevropsko osiguranje se može reći da ima marketing koncept u razvoju, dok osiguranje u zemljama bivše Jugoslavije tek počinje sa marketing konceptom. Tržište osiguranja je kompleksno i isprepletano je stalnim kontaktima između osiguranika, osiguravača i posrednika. Marketing kao poslovna

funkcija i filozofija predstavlja neophodnost za što uspješnije realizovanje poslovne aktivnosti, čime se ubrzava bolja organizacija i iskorišćenost privrednih djelatnosti, a među njima i osiguranja.

3.4. ZNAČAJ MARKETING MIX-A U OSIGURANJU

Marketinško ponašanje je neophodno u tržišno orjentisanom osiguranju. Tržište osiguranja je kompleksno i isprepleteno je stalnim kontaktima između osiguranika, osiguravača i posrednika. Marketing kao poslovna funkcija i filozofija predstavlja neophodnost za što uspješnije realizovanje poslovnih aktivnosti, čime se ubrzava bolja organizacija i iskorišćenost privrednih djelatnosti, a među njima i osiguranja.

Marketing mix je skup kontrolisanih marketing varijabli koje firma kreira da proizvede reakcije na želje u ciljnom tržištu. Osnovna uloga marketing mix-a u osiguranju jeste da izazove tražnju u korist usluga koje nudi osiguranje.⁶⁵

Mnoge osiguravajuće organizacije ne vode politiku efikasnog marketing mix-a i zbog toga mnogo gube. Dok se neprestano bore sa mnoštvom izazova, kao što su novi oblici konkurencije i kanala distribucije, nova tržišta, konsolidacija, zanemaruju na ulogu marketing mix-a, i efekte koji se postižu njihovom kombinacijom.

Na prijedlog marketing menadžmenta osiguravajuća organizacija vrši kombinaciju marketing mix-a onako kako njima odgovara, a što je najbolje za visoko pozicioniranje na tržištu. I druge osiguravajuće organizacije to isto rade iz čega proizilazi da je marketing mix izraz konkurentnosti organizacije i maksimum njihovih resursa prema tržištu.

Idealnih recepata za kombinaciju marketing mix-a u osiguranju kao i u drugim organizacijama nema, pa se izbor instrumenata prepušta menadžerskom timu. Sama kombinacija umnogome zavisi o marketing mix-u konkurencije, jer sama konkurencija nameće neprestanu budnost i oprez, jer samo jedno malo odstupanje može osiguravajuću kuću koštati puno izgubljenog profita i pozicioniranosti na tržištu.

Veoma bitno za osiguranje jeste programiranje marketing mix-a prema ciljnom tržištu a koje proizilazi iz misije organizacije. Optimalna kombinacija marketing mix-a je ostvarena je kada promjenom jednog ili kombinacije instrumenata ne ostvarujemo veću dobit nego što smo je imali pri ranijoj kombinaciji.

Sektor osiguranja kao specifična i veoma značajna grana privrede mora svakodnevno pratiti konkurenciju i na osnovu njih kombinovati elemente marketing mix-a. Što se tiče

⁶⁵Mihailović B., Marketing menadžment, str.260.

proizvoda kao elementa marketing mix-a značajno je da stalno radi na usavršavanju i uvođenju novih proizvoda i to novih za kompletno tržište, proizvoda koji se prvi put javljaju. Cijena usluga osiguranja je propisana određenim tarifama od strane države i na nju se nemože bitno uticati ali se mora kombinovati sa ostalim elementima. Kanali prodaje (lična prodaja, zastupnici, akviziteri), igraju veliku ulogu zajedno sa promocijom koja široku javnost upoznaje sa svim novitetima koje nudi osiguravajuća kuća.

Sektor usluga gdje pripada i osiguranje je sektor budućnosti i kombinacija elemenata marketing mix-a ima neprocjenjivu ulogu.

Marketing miks se definiše kao skup marketing instrumenata koje firma koristi za postizanje marketing ciljeva.

3.5. ELEMENTI MARKETINGA

Elementi savremenog marketinga u svim privrednim granama su⁶⁶ :

- Proizvod;
- Cijena;
- Distribucija (kanali prodaje);
- Promocija.

Proizvod predstavlja sve ono što preduzeće može ponuditi tržištu u zamjenu za novac a radi se o fizičkom proizvodu, usluzi ili ideji. U instrumentima marketinga proizvod zauzima prvo, ključno mjesto. Proizvod kao instrument marketinga rezultat je niza strategijskih odluka od strane menadžmenta preduzeća.

Cijena je drugi element marketinga. U tržišnoj privredi sve ono što se nudi ima svoju cijenu. To je jedini element marketinga koji se kvantitativno izražava. Ona se može izraziti i kao novčani izraz korisnosti kupca da dobije proizvod. Prihvatajući cijenu potrošač prihvata sve ostale elemente marketinga i obratno.

Distribucija ili kanali prodaje su kanali kojima se proizvodi ili usluge kanališu do mjesta potrošnje. Da bi potencijalni potrošač donio odluku o kupovini nekog proizvoda ili usluge, taj proizvod ili usluga moraju biti dostupni ili raspoloživi na odredjenom mjestu. Savladavanje prostora između proizvodnje i potrošnje je stalni problem koji povećava ulogu distribucije u marketingu.

Pod kanalima prodaje podrazumijevaju se svi akteri koji omogućavaju da proizvod, na odgovarajući način, stigne do potrošača. Izbor kanala prodaje je konkurentska varijabla.

⁶⁶Mihailović B., Marketing menadžment, str.260.

Promocija kao elemenat marketinga predstavlja sve oblike komuniciranja sa potencijalnim i stvarnim kupcima. Oblici komuniciranja mogu biti različiti pa se zato može govoriti o promocijnom mixu.

Promocioni mix obuhvata: ličnu prodaju, privrednu propagandu, publicitet i prodajnu promociju. Promocioni mix se kreira prema ukupnoj ponudi preduzeća i zavisian je prevashodno od proizvoda odnosno usluge i vremenom se mijenja.

Marketing miks u osiguranju čine:

- Usluga osiguranja;
- Premija osiguranja (cijena osiguranja, tarifa);
- Kanali distribucije;
- Promocija.



SLIKA BR.1.ELEMANTI MARKETING MIKSA U OSIGURANJU⁶⁷

⁶⁷KotlerPh.,Marketingmenadžment, str.19.

4. MARKETING STRATEGIJA

4.1. POJAM STRATEGIJE

Koncepcija i pojam strategije prvi se put spominje još kod starih Grka, a svoje korijene ima u vojsci i vojnim strukturama. Strategija⁶⁸ je nauka planiranja i usmjeravanja vojnih operacija. Prema tome, u vojnom smislu, strategija treba odrediti smjerove kojima treba krenuti i planove za korištenje vlastitih resursa na najbolji način, naravno, protiv vojnog neprijatelja / protivnika kojega treba poraziti.

Strategije u poslovnom smislu mogu mnogo toga naučiti od vojnih strategija, kao što je na primjer:

- Koji je stepen prednosti i resursa potreban da bi se mogao garantovati
 - uspjehu u određenoj konkurentskoj situaciji;
- Koji faktori kreiraju stratešku prednost u različitim uslovima okruženja:
- Zašto konkurenti, odnosno protivnici s inferiornijim resursima, ponekad pobjeđuju u ratu;
- Kada je potrebno potencijalne neprijatelje primiti a kada se suprostaviti.

Postoje razne definicije strategije iz svijeta marketinških nauka. Prema Chandleru strategiju čini određivanje dugoročnih ciljeva i zadataka organizacije te prihvaćanje smjerova akcije i alokacije resursa potrebnih za postizanje tih ciljeva.⁶⁹

Strategija je u tijesnoj vezi sa svim odlukama koje organizacija treba donijeti, a koje u krajnjoj liniji, utiču na poslovni uspjeh ili neuspjeh konkretne organizacije kao subjekta na tržištu. Ako se primjenom određene strategije želi ostvariti tržišni uspjeh, ona mora biti okrenuta prema tržištu, odnosno temeljiti se na marketinškim načelima. Upravo zato svaka kvalitetna poslovna strategija današnjice jeste marketinška strategija, odnosno strategija marketinga.

„Oplemenjivanjem“ strategije pojmom marketing naglašava se tržišna orijentacija, što je temeljno nastojanje većine organizacija, koje su uvidjele da bez marketinških funkcija ne mogu ostvariti cjelokupan poslovni uspjeh i ostvariti održivu konkurentsku prednost.

⁶⁸Marić G.,Upravljanje poslovnim procesima, Školska knjiga Zagreb, 2006.,str.153.

⁶⁹Schandler A.,Strategyandstructure, MIT Press, Canadian Edition,1983.,str.56.

„Marketing strategija predstavlja ostvarivanje superiorne konkurentske pozicije u okviru definisanog tržišta ili marketing strategija je širok plan aktivnosti za upotrebu resursa preduzeća u realizovanju marketing ciljeva.⁷⁰ “Razvoj marketing strategije u sebi sadrži analizu i izbor jednog ili više tržišnih ciljeva i kreiranje i realizovanje marketing mix-a da se oni ostvare. Prema tome marketing strategija je dio ukupne strategije preduzeća usmjerene na izabrane tržišne segmente sa preciziranjem mogućnosti da se postigne.

4.2.ELEMENTI MARKETING STRATEGIJE

- Kupci;
- Konkurencija;
- Interne korporativne mogućnosti.



SLIKA BR.2. ELEMENTI MARKETING STRATEGIJE⁷¹

Marketing strategija se može shvatiti kao racionalno reagovanje preduzeća na zbivanje na domaćem i inostranom tržištu. Marketing strategija obuhvata tri elementa:kupce, konkurenciju i interne korporativne mogućnosti.Svaka strategija je povezana sa načinom realizacije sopstvenih ciljeva na tržištu,i mora biti ocijenjena sa stanovišta „održivog tržišta“. Strategijom se prelamaju ciljevi u operativne odluke i otvara mogućnost za sagledavanje njihove realizacije.

⁷⁰Mihailović B.,Marketing menadžment, str.479.

⁷¹Mihailović B., Marketing menadžment, str.479.

Često postoji potreba za konkurentnom strategijom. Poslovna ispitivanja pokazuju da je svaki pojedinačni konkurent gotovo u cjelosti odgovoran za pad učešća na tržištu.⁷² Novi konkurent ulazi na tržište i može ugroziti položaj kompanije na tržištu. Iz tih razloga treba razviti konkurentnu tržišnu strategiju koja mora biti obuhvaćena tržišnim planom. Konkurentne strategije se mijenjaju zavisno od situacije na tržištu. Konkurentne strategije se nekada koriste kao nestandardne strategije, te kompaniju postavljaju kao bolju u odnosu na sve ostale u istoj kategoriji.

Konkurentske strategije se uglavnom fokusiraju na jednog učesnika u grupi specifičnih konkurenata. Tada je neophodno ustanoviti dominantnost osobinavlastitoga proizvoda u odnosu prema specifičnom učesniku i u tom pravcu usmjeriti marketing strategiju.

4.3. RAZVIJANJE MARKETING STRATEGIJE

Marketing strategija je sistemski pristup u strateškom odlučivanju, i u sebi integriše:

- Kreiranje novih strateških pristupa i/ili
- Promjene i poboljšanje u postojećim strateškim pristupima i/ili
- Zadržavanje već postojećih strateških pristupa .

Ako su ove strateške marketinške odluke pogrešno postavljene, mogu ugroziti i egzistenciju organizacije. Zbog toga je neophodno napraviti brojne analize, kako bi dobili informacije o mogućim kriterijima, na osnovu kojih će se odrediti koja marketing strategija bi bila najbolja za datu organizaciju.

Najbolja marketing strategija za organizaciju je ona koja je bolja od strategije koju primjenjuju konkurenti.

Navedene četiri faze su temeljni inputi za razvijanje marketing strategije, odnosno ukupne poslovne strategije organizacije.

⁷²Grupa autora, Redaktor, Tihi B., Ekonomski fakultet Sarajevo, 1996., str.55.



SLIKA BR.3. PROCES RAZVIJANJA MARKETING STRATEGIJE⁷³

a) 4.4. ANALIZA MARKETING OKRUŽENJA

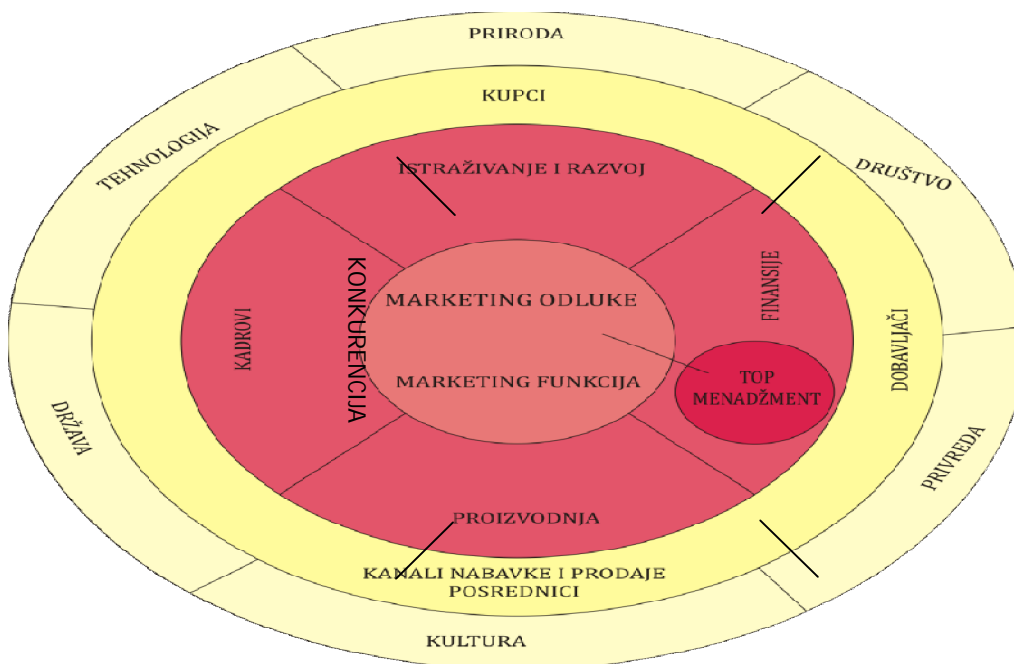
Preduzeće posluje u određenoj sredini koja pruža prilike (izazove) za njegove odluke ili čini prepreke njegovom rastu i razvoju. Danas je preduzeće okruženo nizom faktora, činilaca i uticaja na njegovo privređivanje na koje ne može da djeluje u kratkom roku. Menadžment preduzeća mora donijeti odluku, koji proizvod ponuditi tržištu, kakvu politiku cijena primjeniti, kojim kanalima proizvod distribuirati i kakvu politiku promocije odabrati. Ovakve odluke se donode u dinamičnom okruženju, tako da ispravno razumijevanje promjena u okruženju utiče, kako na proces donošenja odluka, tako i na modifikaciju i prilagođavanje već donesenih odluka. Permanentno istraživanje i analiza okruženja omogućava da preduzeće sve rizike, koji proističu iz djelovanja nekontrolisanih varijabli, koje direktno ili indirektno utiču na kvalitet poslovanja, minimizira, odnosno svede na razumne mjere. Pod marketing okruženjem⁷⁴ se podrazumijevaju ukupni faktori i snage koje utiču ili mogu uticati (pozitivno ili negativno) na preduzeće da donosi određene odluke ili će uticati na donijete odluke. Okruženje i njegove promjene su okvir za analizu potrošača i izbor marketing strategije. Uspješnost nekog posla zavisi od promjena u okolini i zato dugoročno opstaju ona preduzeća koja svoju strategiju usaglašavaju sa promjenama u okolini. Marketing okolina je heterogena, kako sa stanovišta njenih komponenti od kojih se sastoji, tako i stanovišta marketing strategije preduzeća. Marketing okruženje se dijeli na:

⁷³Marić G., Upravljanje poslovnim procesima, str. 165.

⁷⁴Mihailović B., Marketing menadžment, str. 82

- Mikro okruženje;
- Makro okruženje.

Mikro - okruženje predstavlja neposredno okruženje koje utiče na preduzeće da servisira potrošača ili mikro okruženje obuhvata samo preduzeće u smislu u smislu okoline u odnosu na marketing funkciju, tržišne kanale preduzeća, dobavljače, prodajno tržište, konkurente i javnost. Mikro okruženje se može shvatiti i kao sposobnost preduzeća da konkuriše na datom tržištu. Makro okruženje, po istom autoru, podrazumijeva određene „šire“ i „dalje“ uticaje i snage. Demografski, ekonomski, privredni, tehnološki, kulturni i politički uticaji su komponente makro-okruženja.



SLIKA BR.4. RAZLIČITI NIVOI MARKETING OKRUŽENJA⁷⁵

Marketing funkcija je jedna od poslovnih funkcija preduzeća, a njene odluke su dio ukupnih poslovnih odluka. U pripremi bilo koje marketing odluke prvo treba da se postigne saglasnost unutar samog marketinga.

Prvi ili osnovni nivo marketing okruženja se nalazi u samom preduzeću i na njega se može uticati dok se na makro okruženje nemože uticati, može se samo prilagoditi.

Poslovne funkcije koje se nalaze u organizacionom okruženju su: **istraživanje i razvoj, proizvodnja, finansije i kadrovi**. Istraživanje i razvoj su zaduženi za budućnost preduzeća preko inoviranja postojećih i razvoja novih proizvoda. Finansijska funkcija je

⁷⁵ Mihailović B., Marketing menadžment, str.87.

takođe u tijesnoj vezi sa marketingom jer nema adekvatnog marketinga niti istraživanja ako nije pokriveno finansijama.

Navedeni elementi su prvi krug marketing okruženja i direktno utiču na marketing kao izraz misije, djelatnosti i organizacione strukture preduzeća.

Drugi nivo predstavljaju elementi koji direktno utiču na tržišno okruženje. Tu se ubrajaju: 1) **kupci**, 2) **dobavljači**, 3) **posrednici**, i 4) **konkurencija**.

1. Kupac je bilo koji učesnik koji kupuje proizvode. Za marketinški orijentisana preduzeća kupci su žila kucavica, od kojih zavisi uspjeh preduzeća i stavljaju ih u prvi pla. Kupci su najvažnija komponenta okruženja, jer se njihov uticaj direktno reflektuje na obim prodaje.

2. Dobavljači su snažan elemenat marketing okruženja. Preduzeće nije samo na tržištu, svoje inpute mora nabaviti od dobavljača. Od dobavljača se očekuju povoljne cijene, kvalitet, redovnost snabdijevanja, itd. Iz tih razloga je neophodno sa dobavljačima izgraditi dobre poslovne odnose.

3. Posrednici preduzeću pomažu u promociji, prodaji i distribuciji njegovih proizvoda do krajnjih kupaca. Posrednici se nalaze i na strani outputa i na strani inputa. Na strani posrednika mogu se naći: razne agencije, zastupnici, agenti, brokeri, banke, osiguravajuća društva.

4. Konkurencija je veoma bitan elemenat u marketing okruženju. Preduzeće nije samo na tržištu u ponudi proizvoda ili usluga. Zato mora saznati broj i vrstu svojih konkurenata. Na osnovu spoznaje sadašnje i perspektivne konkurencije preduzeće kreira strategiju u borbi protiv konkurenata. Konkurenti su sva preduzeća koja svojom ponudom mogu zadovoljiti bazično istu potrebu. Marketing menadžeri nemogu kontrolisati konkurenciju, ali mogu naći način da se ona zaobiđe ili pobijedi.

Treći nivo predstavlja **makro okruženje**. Makro okruženju se preduzeće mora prilagoditi ako misli dugoročno opstati na tržištu.

Faktori makro okruženja se grupišu u: 1) ekonomsko, 2) društveno, 3) tehnološko, 4) državno, i 5) političko okruženje.

Ekonomsko okruženje predstavlja privredu zavisnu od prirodnih faktora, opšteg stanja u kome se ona nalazi, inflacije, nacionalnog dohotka i dohotka pojedinaca, monetarne politike, i drugo.

Društveno okruženje karakterišu demografski faktori, sistem vrijednosti sa stilom života i kultura.

Tehnološko okruženje se reflektuje kroz nauku, znanje, primjenu inovacija i drugo.

Državno okruženje podrazumijeva državnu regulativu, kreditni sistem, garancije.

Političko okruženje je faktor koji direktno utiče na regulisanje poslovanja preduzeća stvarajući pozitivnu ili negativnu atmosferu na tržištu.

5.SWOT ANALIZA U RAZVIJANJU MARKETING STRATEGIJE

SWOT analiza je skup analitičkih metoda za upoređivanje sopstvenih snaga i slabosti sa mogućnostima i opasnostima u okruženju da bi se procijenila mogućnost korištenja sposobnosti, zaustavljanja i preusmjeravanja opasnosti.

Davanje odgovora na pitanje - Gdje smo mi sada, od menadžmenta zahtijeva da identifikuje snage i prednosti (Strengths) i slabosti (Weaknesses), te potencijalne šanse (Opportunities) i opasnosti (Threats) koje se javljaju u okruženju.

Prednosti čine raspoloživi potencijal kompanije u odnosu na konkurenciju, u sadašnjosti i budućnosti.

Slabosti čine razne vrste ograničenja unutrašnjeg i vanjskog karaktera vezano za položaj kompanije i njenu djelatnost.

Mogućnosti (šanse) čine povoljne okolnosti koje dolaze iz okruženja ili postoje u kompaniji.

Opasnosti (prijetnje) čine nepovoljne okolnosti eksternog karaktera.

Evaluacija poznata pod skraćenim nazivom SWOT analiza, ima za cilj izbor odgovarajuće strateške alternative koja će osigurati realizaciju dugoročnih ciljeva kompanije.

Ovo se postiže analizom kvaliteta, slabosti, mogućnosti i opasnosti sa kojima se suočava kompanija. Važno je shvatiti da se kvaliteta i slabosti sagledavaju kroz reviziju internog okruženja, dok su mogućnosti i opasnosti posljedica kretanja promjena faktora eksternog okruženja. Jasno je da će kompanija koja posjeduje fleksibilnost, dobar sistem planiranja i efikasan sistem razvoja proizvoda / usluga, rapidne tehnološke promjene posmatrati kao mogućnost, a ne kao opasnost.

Ispitivanje okruženja je sistematičan metod kojeg koristi menadžment da bi procijenio uticaje iz okruženja koji nisu pod direktnom kontrolom kompanije. Ovim uticajima može da bude izložena ne samo kompanija već i čitava grana kojoj kompanija pripada.

Prilikom ispitivanja okruženja kao nužna nameću se sledeća pitanja:

- Koja područja i aspekte uticaja iz okruženja treba uzeti u obzir, a koja se mogu ignorisati?
- Postoji li mogućnost anticipiranja uticaja iz okruženja?

U fokusu istraživanja obavezno se moraju naći: političko, ekonomsko, socijalno i tehnološko okruženje.

Imajući na umu brojne potencijalne opasnosti iz okruženja, menadžment je stalno suočen sa problemom kako na minimum svesti opasnosti i eventualno iskoristiti šanse koje proizilaze iz okruženja. Naime, izložen opasnosti od gubitka i propasti kompanije, menadžment je suočen sa potrebom da predviđa budućnost.

Kada bi bilo lako predvidjeti uticaj pojedinih faktora u budućnosti, biznis bi izgubio svoju osnovnu odrednicu, tj. rizik. Dakle, za menadžment u tom pogledu nema popusta. U nastojanju da redukuje budućnost menadžmentu na raspolaganju stoje brojne metode.

Provođenjem analize konkurencije i interne organizacione analize menadžment identifikuje jake i slabe strane organizacije. Konkurencija je stalno prisutna. Konkurentske kompanije vode prave ratove za uzimanje što većeg parčeta „tržišnog kolača“. Pri tome su često u igri i brojna sredstva neloyalne konkurencije. „Prepoznavaj svoga neprijatelja“ stara je vojnička izreka primjenjiva i na funkcionisanje konkurentskih kompanija.

Analiza konkurentnosti mora biti sveobuhvatna. Njome je potrebno obuhvatiti različite aspekte kao što su: kadrovi, kapaciteti, oprema, tehnologija, zgrade, lokacija, finansijski resursi, organizacioni model, kvalitet menadžmenta, proizvodne tehnike, nabava, prodaja, istraživanje i razvoj, marketing, organizaciona kultura, i sl.

Konkurentnost okruženja unutar djelatnosti zavisi od pet faktora: manevrisanje za sticanje pozicije u okviru postojećih konkurenata, pregovaračke moći dobavljača i kupaca, opasnosti od novih ulazaka i opasnosti od supstitucije proizvoda ili usluge. Dobro provedena analiza konkurentnosti treba da pokaže u kojim od istraživačkih faktora kompanija ima prednosti (snaga kompanije), a u kojima zaostaje (slabost kompanije), u odnosu na konkurenciju. Teško i godinama sticana prednost može biti lako izgubljena. Menadžment ne smije da se povede za trenutnim stanjem posebno kada kompaniji dobro ide.

Da bi se moglo utvrditi kako kompanija posluje u cjelini, moraju se poznavati primarni ciljevi. Tek na osnovu poznatih ciljeva moguće je identifikovati stanje na ključnim područjima uspjeha. Internom organizacionom analizom potrebno je obuhvatiti sledeća područja: ciljeve i strategije, finansijsku poziciju, ljudske resurse, organizacionu strukturu,

kvalitet menadžmenta, tržišnu poziciju, istraživanje i razvoj, marketinšku orijentaciju. Kao polazni kriteriji za vrednovanje mogu poslužiti: (1) ostvareni rezultati u prošlosti, (2) druge, slične okompanije ili prosjek u grani, (3) drugi dijelovi u kompaniji.

Konačni produkt interne organizacione analize je sistematizacija: (1) faktora koji predstavljaju snagu kompanije i na kojima kompanija može graditi svoju budućnost, (2) faktora koji predstavljaju slabe strane kompanije tako da ih kompanija mora otkloniti ili izbjeći u mjeri u kojoj je to moguće.

Interna organizaciona analiza može korisno poslužiti menadžmentu „Jahorina osiguranja“ kako se ne bi „uspavalo“ ili, još gore, postalo žrtva svog vlastitog uspjeha.

Pregledom tržišta došlo se do zaključka da je jedan od ključnih segmenata tržišta na koje se „Jahorina osiguranje“ želi usmjeriti pored prodaje polisa na tržištu RS i prodaja polisa na tržištu FBiH.

5.1.SWOT ANALIZA ZA JAHORINA OSIGURENJE VIG AD PALE

U narednoj tabeli napravljena je analiza elemenata marketing miksa kao ključnih faktora uspjeha (cijena, kvalitet usluga, prodajna sposobnost, promocija i lokacija). U obzir su uzeti poslovni subjekti i fizička lica na području Istočne Hercegovine. Iz tabele je vidljivo da na cijenu otpada čak 65% jakosti svih faktora, zatim slijede kvalitet usluge (15%), prodajna sposobnost (10%), promocija i lokacija (sa po 5%). Analiza uporednih pokazatelja u odnosu na konkurenciju (Kosig dunav osiguranje, Bobar i Drina osiguranje) pokazuje da cijena i kvalitet usluga kao faktori marketing miksa imaju odlučujuću ulogu u odnosu na konkurenciju. Ovo je od posebnog značaja za pravne subjekte koji nabave vrše putem tendera. Prijetnje koje se javljaju su: jačanje konkurencije, likvidnost, pojava nelojalne konkurencije a takođe i zakonska regulativa koja još uvijek nije u potpunosti izdefinisana. Iz navedenog slijede ključni ciljevi koje menadžment Jahorina osiguranja mora postaviti kao svoju strategiju a to su: uvesti nove proizvode i to one koje konkurencija ne posjeduje, putem Agencije za osiguranje uticati na ukidanje nelojalne konkurencije, ulagati u ljudske resurse i povećati broj poslovnih jedinica tj. raširiti poslovnu mrežu.

TABELA BR.1. SWOT ANALIZA JAHORINA OSIGURANJE VIG PALE ZA 2012⁷⁶

1. Opis tržišta	2. Ključni faktori uspjeha (KFU)	3. Jačina svakog faktora
<p>↓</p> <p>1. Poslovni subjekti u Istočnoj Hercegovini (EPRS, Rudnik i Te Gacko, Opština Gacko, Vodovod Trebinje, Termogradinje Gacko) - Nabavka usluga putem tendera</p> <p>2. Druga fizička i Pravna lica</p>	<p>↓</p> <p>1. Cijena</p> <p>2. Kvalitet usluga</p> <p>3. Prodajna sposobnost</p> <p>4. Promocija – efekti primjene marketinga</p> <p>4. Imidž - lokacija</p>	<p>↓</p> <p>65%</p> <p>15%</p> <p>10%</p> <p>5%</p> <p>5%</p> <p>Ukupno 100 %</p>

4. Analiza jakosti / slabosti				
Firma	Jahorina osiguranje	Kosig osig.	Bobar osig.	Drina
1.	8 x 65% = 520	9 x 55% = 495	8 x 55% = 440	8 x 50% = 400
2.	9 x 15% = 135	7 x 15% = 105	7 x 15% = 105	9 x 15% = 135
3.	9 x 10% = 90	7 x 10% = 70	7 x 10% = 70	7 x 15% = 105
4.	5 x 5% = 25	5 x 10% = 50	5 x 10% = 50	5 x 10% = 50
5.	9 x 5% = 45	8 x 10% = 80	5 x 10% = 50	5 x 10% = 50
UKUPNO	815	800	715	740

5. Prilike / Prijetnje

6. Ključna pitanja koja se moraju riješiti

⁷⁶Urađeno na osnovu poslovnog pregleda Jahorina osiguranja VIG AD Pale za period 01.01-30.06.2012. godine

Prijetnje	Prilike	Uloga države u sektoru osiguranja
Jačanje konkurencije	Tenderi	Povećati efektivnost
Likvidnost pojedinih firmi	Porast ciljnih kupaca	Povećati efikasnost
Stručnost kadrova u firmi zaduženih za vođenje tendera	Porast standarda stenovništva	Smanjiti cijene naših usluga
Nelojalna konkurencija	Monopol na tržištu osiguranja	
Zakonska regulativa		

7. Ključne pretpostavke za plansko razdoblje		8. Ključni ciljevi	9. Ključne strategije
1	Povećanje tržišta-broja firmi koje nabavljaju robu preko tendera	Uvesti nove proizvode na tržište	Uticati na državni aparat
2	Stagniranje cijena	Uticati na ukidanje nelojalne konkurencije	Fokusiranje na tenderske projekte
3	Jačanje konkurencije	Ljudski resursi	Proširenje broja posl. u Hercegovini
4	Povećaće se potražnja za kvalitetnijim uslugama	Povećati broj poslovnih jedinica	

5.2. PREDLOŽENE MJERE⁷⁷

Šanse: Na osnovu visokih ulaganja u nove proizvode (prvenstveno se misli na proizvode osiguranja života) i ljudske resurse, kao i eliminisanjem nelojalne konkurencije uz državnu regulativu, očekuje se dugoročno visoka pozicioniranost Jahorina osiguranja na tržištu osiguranja kako Republike Srpske, tako i Federacije BiH. Država kao regulator i nadzorni

⁷⁷Prijedlog autora

organ treba da sankcioniše nepoštovanje lojalne utakmice, a time će doći do većeg prihoda a samim tim i profita, što i jeste dugoročni cilj menadžmenta Jahorina osiguranja VIG AD Pale. Kombinovanjem elemenata marketing MIKS-a i uvođenjem novih proizvoda na tržište osiguranja u Jahorina osiguranju će doći do povećanja portfelja a samim tim i do veće fakturisane premije. Takođe je potrebno povećati broj poslovnica a samim tim će biti bolja teritorijalna pokrivenost. Marketari moraju neprestano pratiti rad konkurencije i marketing sektoru davati signale u kome smjeru da kombinuju elemente marketing miksa.

Slabosti: marketing sektor na nivou Društva, loša informisanost i sporost rješavanja reklamacija, nejasno postavljeni ciljevi i strategije. **Prijetnje:** jačanje konkurencije i novi jaki konkurenti, povećan broj firmi koje usluge osiguranja nabavljaju putem tendera, mogućnost povećanja cijena sa Zakonom o osiguranju koji se očekuje da će biti u proceduri u 2012 godini. nepovoljna ekonomska situacija, promjene potreba kupaca, niski rast tržišta. **Snage:** jasna vizija i misija, jasni ciljevi i strategije, dobre konkurentske vještine, tržišno liderstvo, dobar imidž, dobro mišljenje kupaca, dobra likvidnost i profitabilnost.

6. ZAKLJUČAK

Na osnovu istraživanja koje je urađeno u Jahorina osiguranju VIG AD Pale, autor ovoga naučno - istraživačkog rada menadžmentu Jahorina osiguranja predlže nove marketing strategije a sve u cilju postizanja marketing ciljeva:

- Povećanje fakturisane premije na tržištu a time i bolje pozicioniranje ostvarit će se uvođenjem novih proizvoda (životno osiguranje);
- Segmentacijom tržišta odrediti ciljno tržište i novi proizvod usmjeriti na to tržište (životno osiguranje na tržište RS i F BiH, poslovno-tehnička saradnja sa Agencijama za zastupanje);
- Praćenje rada konkurencije staviti apriori i prema tome kombinovati elemente marketing miksa (primjeniti na sve vrste osiguranja);
- Premošćavanje slabog perioda (npr. zimski mjesec kod osiguranja usjeva) uvođenjem nagrada za osiguranike(uz polisu autoodgovornosti obezbijediti besplatno šlepovanje vozila jednom godišnje);
- Popust za određene vrste osiguranja (npr. osiguranje djece kod udesa u prvom mjesecu školske godine);
- Poboljšanje prosječne sume osiguranja (npr. Sume životnog osiguranja);

- Prodaja kombinovane ponude (npr. Osiguranje gradilišta i radnika na tom gradilištu);
- Osvajanje novih ciljnih grupa (npr.osiguranje nezgode za sve koji imaju 18-25 godina od povreda i udesa);
- Svim osiguranicima na adresu slati obavještenja o isteku osiguranja i pozvati na produženje istoga;
- Pred novogodišnje praznike angažovati mlade ljude pougovoru kako bi reklamni materijal dijelili lično sadašnjim ali i potencijalnim osiguranicima;
- Pojačati medijsku pokrivenost na području RS i FBiH;
- Kod ugovaranja polisa životnog osiguranja komitentima obezbijediti besplatan ljeakarski pregled koji je sastavni elemenat ugovora o osiguranju života za rizične grupe (npr.napraviti ugovor sa Opštom bolnicom Trebinje za regiju Hercegovine);

7.LITERATURA:

1. Grupa autora, Redaktor, Tihi B., Ekonomski fakultet Sarajevo,1996.,
2. Kočović J.,Šulejić P.,Osiguranje,Ekonomski fakultet Beograd,2006.,
3. Kotler Ph.,Marketing menadžment, 12 izdanje,Data status, Beograd 2006.,
4. Marić G.,Upravljanje poslovnim procesima, Školska knjiga Zagreb, 2006.,
5. Mihailović B., Marketing menadžment, Obod , Cetinje,2003.,
6. Milisavljević M., Marketing, Savremena administracija, Beograd,1996.,
7. Poslovni pregled Jahorina osiguranja VIG AD Pale za period 01.01-30.06.2012. godine,
8. Schandler A.,Strategyandstructure, MIT Press, Canadian Edition,1983..

*Dragana Gašević**

*Marija Lazarević**

UDK 004.7+338.48

ZNAČAJ INTERNETA KAO SAVREMENOG MEDIJA SA OSVRTOM NA PRIMENU WEB SAJTOVA U PROMOCIJI TURIZMA

Sažetak

Kreiranje turističkog proizvoda u skladu sa potrebama i željama potrošača više nije dovoljno za uspešnu realizaciju. Samo adekvatna turistička ponuda upotpunjena odgovarajućim promotivnim aktivnostima može dovesti do željenih poslovnih rezultata. Internet, kao fenomen savremenog doba uneo je promene u sve oblasti poslovanja, a samim tim i u promociju. U tom smislu sve više se govori o primeni Web sajtova kao izvanrednom načinu za uspostavljanje dvosmerne komunikacije sa potrošačima. Svrha ovog rada je da se objasni način primene Interneta i Web sajtova kao savremenih komunikacionih medija sa ciljem ukazivanja na značaj upotrebe istih koji se ogleda u znatno nižim troškovima komunikacije i sofisticiranim načinima prodaje (rezervacije). Navedene stavove smo potkrepili primerima iz prakse koristeći metod deskripcije. Na osnovu svega izloženog dolazi se do zaključka da je praćenje i prilagođavanje savremenim tehnološkim trendovima od izuzetne važnosti za uspeh celokupne privrede određene zemlje, pogotovo kada se raspolaze značajnim turističkim potencijalom kao što je to slučaj sa Srbijom.

Abstract

* Visoka poslovna škola strukovnih studija, Univerzitet u Novom Sadu, Vladimira Perića - Valtera 4, Novi Sad, Srbija, Telefon: +38121/485-4051, E-mail: draganag.vps@gmail.com

* Visoka poslovna škola strukovnih studija, Univerzitet u Novom Sadu, Vladimira Perića - Valtera 4, Novi Sad, Srbija, Telefon: +38121/485-4051, E-mail: lazarevicmarija.vps@gmail.com

Creating a touristic product in accordance with the needs and demands of consumers is not enough anymore for a successful realization. Only an adequate touristic offer completed with the appropriate promotional activities might lead to wanted business results. The Internet, as a phenomenon of a contemporary age, has introduced changes in all spheres of business, and therefore in promotion, as well. In that sense, an application of Web sites as an exceptional way of two-way communication with consumers has been given an emphasis. The aim of this paper is to explain the application of the Internet and Web sites as contemporary communication media with the purpose of highlighting their use which is portrayed in considerably lower costs of communication and sophisticated ways of selling (reservation). The above-mentioned claims are supported by the examples from practice using the method of description. On the basis of everything presented, it can be concluded that following and adapting to the contemporary technological trends is of great importance for the success of the whole economy of one country, especially when there is a significant touristic potential at one's disposal, as it is the case with Serbia.

Ključne reči: marketing u turizmu, internet promocija, turistički Web sajt

JEL klasifikacija: M37

UVOD

Svedoci smo svakodnevnih promena koje utiču na poslovanje i poziciju svih učesnika na tržištu. Tržište nije ono što je nekada bilo. Sada nudi nove mogućnosti, šanse za razvoj, stvara nove izazove, opasnosti, zahteva nova pravila ponašanja. Kako bi se iskoristili potencijali koje nudi oblast turizma i ostvarila što veća korist potrebno je svesno koordinirati sve aktivnosti shodno marketing principima. U tom smislu, preporučuje se praćenje trendova i prilagođavanje poslovnih strategija nastalim promenama. Pojava Interneta, kao savremenog interaktivnog medija, zauvek je transformisala način na koji se obavljaju promotivne aktivnosti. S obzirom na ogromne koristi koju primena Interneta omogućava i napore koji se ulažu u podizanje nivoa bezbednosti, jasno je da će u budućnosti dominantan medij masovne i prilagođene komunikacije biti upravo Internet.

Jedan od osnovnih načina oglašavanja putem Interneta jeste kreiranje Web sajta. Prilikom dizajniranja istog, neophodno je voditi računa o svakom detalju, jer upravo od načina na koji su oni kombinovani zavisi kompletan izgled i funkcionalnost sajta. Samo kvalitetno izrađen Web sajt, može da ostavi dobar opšti utisak, pobudi interesovanje posetilaca, zadrži njihovu pažnju i produži vreme provedeno na prezentaciji. Efikasnost

upotrebe Web sajtova meri se putem pokazatelja ROI (*return on investment*) koji uzima u obzir dve veličine: broj potencijalnih klijenata koji su posetili sajt i onih koji su otišli korak dalje (rezervisali sobu u hotelu, uplatili krstarenje i sl.).

1. MARKETING U TURIZMU

Danas, u uslovima sve oštrije konkurencije, kada potrošač predstavlja najvredniju imovinu svake kompanije primena marketing koncepta u poslovanju predstavlja neminovnost. Salai i Božidarević, navode definiciju Američke asocijacije za marketing: „Marketing je organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosom sa potrošačima, na način koji donosi korist organizaciji i njenim stejkholderima“ (2009: 2). Upravo je komuniciranje i isporuka superiorne vrednosti potrošaču način za obezbeđenje visokog stepena satisfakcije istog, što je preduslov za građenje lojalnosti.

U procesu globalizacije, sve veća integracija ekonomije i društva u svetu rezultira veoma brzom ekspanzijom tercijarnog sektora. Iako se uslužna delatnost tretira kao rezidualni sektor privrede, u savremenom ekonomskom okruženju ova delatnost dobija sve više na značaju. S tim u vezi sve češće se pojavljuju izrazi „uslužno društvo“ i „uslužna ekonomija“. Jedno od područja u okviru uslužne delatnosti, a gde marketing nalazi široku primenu je oblast turizma. Definicija priznata od Međunarodnog udruženja eksperata za turizam 1971. godine glasi: "Turizam je skup odnosa i pojava nastalih prilikom putovanja i boravka stranaca u nekom mestu ukoliko taj boravak ne znači stalno nastanjivanje i nije vezan za sticanje zarade" (<http://sh.wikipedia.org/wiki/Turizam>, preuzeto: 18.08.2012.). Bakić navodi sledeće podatke Svetske turističke organizacije iz Madrida, koji ilustruju ubrzan razvoj ove delatnosti: „U turistička kretanja danas se uključuje skoro 70% broja ljudi u svetu. Istovremeno, ostvarena potošnja u međunarodnom turizmu iznosi 500 mlrd. USD, a procene ukazuju da se u domaćem turizmu (u međunarodnim razmerama) može računati sa još oko 1.500 mlrd. USD“ (2011: 2).

Kako bi se iskoristili potencijali koje nudi oblast turizma i ostvarila što veća korist potrebno je svesno koordinirati sve aktivnosti shodno marketing principima. Marketing aktivnosti koje se realizuju u oblasti turizma imaju specifičan karakter budući da je turistička ponuda uslužnog tipa, te zahteva drugačiji pristup u odnosu na pristup koji se koristi prilikom promocije fizičkog proizvoda. Bakić navodi jednu od najpoznatijih definicija marketinga u turizmu koju je dao J.Kripendorf: „Marketing u turizmu je

sistematsko i koordinirano prilagođavanje poslovne politike turističkih preduzeća i turističke politike države na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, da bi se dostiglo optimalno zadovoljavanje potreba određenih grupa potrošača i tako ostvario odgovarajući profit“ (2011: 19). Iz navedene definicije može se zaključiti da je, pre svega, potrebno obaviti marketing istraživanje kako bi se utvrdila trenutna situacija na turističkom tržištu-konkurentska ponuda, broj konkurenata, aktivnosti konkurenata, intenzitet tražnje, potrebe i želje turista, aktivnosti ostalih stejkholdera. Rezultati istraživanja trebalo bi da predstavljaju smernicu za kreiranje marketing plana, a sve aktivnosti unutar plana treba dosledno i u kontinuitetu primenjivati, a ne povremeno (pred sezonu, različite sajamske manifestacije, izložbe...). Takođe, potrebno je obezbediti potpunu povezanost svih elemenata turističkog sistema kako na mikro nivou počev od samog turističkog lokaliteta, turističkih agencija, odmarališta, restorana, transportnih kompanija i sl., tako i na makro nivou uključujući regije, države i međunarodne okvire. Osnovni cilj svih ovih aktivnosti je zadovoljenje ispoljenih potreba i premašivanje očekivanja turista.

2. UTICAJ TRENDOVA U SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU NA TURISTIČKU INDUSTRIJU

Osnovni zadatak svih poslovnih subjekata koji se javljaju kao akteri na tržištu, u tom smislu i turističkih organizacija, jeste usklađivanje sopstvenih proizvodnih mogućnosti sa apsorpcionom moći tržišta. Obezbeđujući ovu ravnotežu dostiže se optimalan poslovni rezultat a za ponuđače turističkih usluga to znači potpunu iskorišćenost turističkih kapaciteta. Jedan od načina da se obezbede ovako povoljni rezultati jeste primena adekvatne kombinacije instrumenata marketing miksa gde posebnu pažnju zaslužuju savremeni oblici komuniciranja putem Interneta. Oni su višestruko korisni. Potrošačima (turistima) ovakav način komunikacije obezbeđuje veću udobnost, dok su ponuđačima turističkih usluga omogućeni znatno niži troškovi.

Svedoci smo svakodnevnih promena koje utiču na poslovanje i poziciju svih učesnika na tržištu. Tržište nije ono što je nekada bilo. Sada nudi nove mogućnosti, šanse za razvoj, stvara nove izazove, opasnosti, zahteva nova pravila ponašanja. Promene koje nastaju mogu rezultirati pozitivnim a takođe i negativnim efektima. Kao što je tokom vremena došlo do promena u aplikaciji marketing koncepta u procesu poslovanja, tj. pomeranje od masovnog ka individualiziranom marketingu, tako je i turizam kao fenomen

koji karakteriše savremeno doba pretrpeo određene promene. Ove promene prikazane su u sledećem tabelarnom pregledu.

Tabela 1. KARAKTERISTIKE TURIZMA DO I POSLE 90-IH GODINA XX VEKA

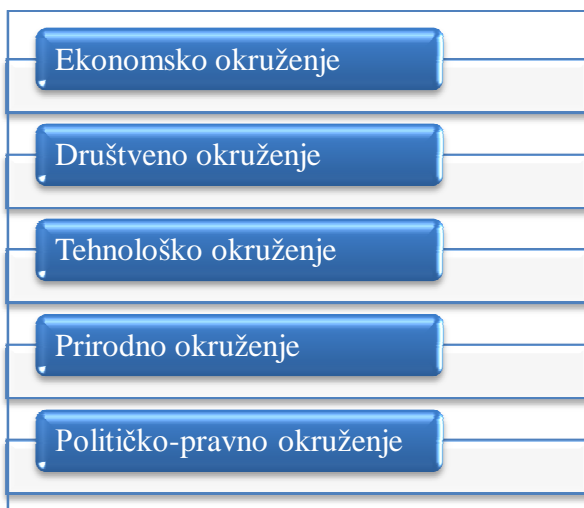
Elementi	Pre 90-ih	Posle 90-ih
Proizvodni koncept	Masovni turizam.	Fleksibilni turizam i turizam sa više opcija.
Proizvodi	Masovni, standardizovani i rigidno pakovanje odmora“, masovno tržište.	Fleksibilni, segmentirani, sa dosta upliva envajormentalizma.
Instrumenti	Paket aranžman, čarter letovi, franšiza, marka turističkih proizvoda, poslovnice, hoteli, destinacije.	Upravljanje prinosima, specijalizovane operacije, destinacijska konkurentnost i kompetencija, nezavisni odmori.
Organizacija	Ekonomija obima važna, anticipiranje rasta tražnje, držanje zaliha (za svaki slučaj).	Selektivna ekonomija, fleksibilnost, dijagonalna integracija, striktan kontakt sa tržištem.
Kadrovi/obuka	Sezonska koncentracija, visoki troškovi, nisko plaćeni poslovi, niska fleksibilnost.	Još uvek nedovoljna proliferacija značaja strategije ljudskim resursom.
Marketing	Masovni marketing/upotreba propropagande.	Masovna potrošnja.
Potrošači	Relativno nedovoljnog iskustva, delimično homogeni, motivisani cenom, predvidljivi.	Sa dosta iskustva, nezavisni, fleksibilni, promenjenih vrednosti, odgovorni, zreli.

Izvor: Bakić(2011)

Može se zaključiti da turizam ostvaruje efekte i uzrokuje promene u različitim oblastima poslovnog okruženja (ekonomskog, društvenog, geografskog, sociološkog, psihološkog i sl.). Neki ekonomisti ukupna kretanja na turističkom okruženju, koje se sve češće definiše kao turbulentno, opisuju sa samo četiri pojma: globalizacija, standardizacija, segmentacija i kompjuterizacija (Bakić, 2011, str. 289). Očigledno je takođe i da sve promene u globalnoj turističkoj industriji imaju veze sa promenama koje se dešavaju u makromarketing i mikromarketing okruženju.

Globalni trendovi (izazovi savremenog života, izazovi globalizacije, izazovi promene klime, izazovi starenja populacije, izazovi zbog promena vrednosnih stavova, izazovi mobilnosti i masovnog odmaranja) imaju veliki uticaj na poslovno okruženje, a samim tim i na turističko tržište. Međutim, s obzirom na činjenicu da ne ukazuju na dinamičnost na strani turističke ponude, ali i na strani turističke tražnje neophodno je detaljnije se usmeriti na specifične promene u makromarketing i mirkomarketing okruženju (Bakić, 2011, str. 290-291).

Slika 1. ELEMENTI MAKROMARKETING OKRUŽENJA



Izvor: *Adaptirano prema Salai i Božidarević (2009)*

Uticaj ekonomskog okruženja manifestuje se prvenstveno preko stope ekonomskog rasta (Salai i Božidarević, 2009, str. 62). Nizak nivo ove stope za posledicu ima visok stepen nezaposlenosti, a samim tim manja je i kupovna moć potrošača. Međutim, trend koji prati savremeno društvo jeste povećanje društvenog proizvoda razvijenih zemalja, koje utiče na povećanje raspoloživog diskrecionog dohotka. Na ovaj način, stvara se šansa za turistička preduzeća da ostvare povoljne rezultate kroz privlačenje turista da taj deo dohotka usmere na turistička putovanja.

Veliki je broj promena koje se dešavaju u društvenom okruženju i ostvaruju uticaj na poslovanje turističkih preduzeća (turističkih agencija, hotelijerskih i saobraćajnih preduzeća). Pre svega to su: povećanje broja stanovnika u svetu, starenje stanovništva, veliki broj netradicionalnih domaćinstava (samci, vanbračne zajednice, zajednice homoseksualaca, samohrani roditelji i sl.), povećanje broja sub-grupa, povećanje broja zaposlenih žena, povećanje stepena obrazovanja stanovništva. Neophodno je identifikovati potrebe svake od navedenih grupa, te kreirati i primeniti adekvatnu ponudu u skladu sa ispoljenim specifičnostima (različita je turistička ponuda za mlade poslovne žene koje su usmerene na razvoj sopstvene karijere u odnosu na samohrane majke). Bakić navodi: „Individualizacija tražnje biće u perspektivi u fokusu, nasuprot njenoj bezličnoj masovnosti koja sve više poprima obeležja iscrpljenog koncepta“ (2011: 294). Potrebno je napomenuti da povećanje broja stanovnika u svetu, ne znači nužno i rast tržišta. Samo u slučaju ako je povećana tražnja praćena i rastom kupovne moći stvara se mogućnost i šansa za turistička preduzeća da predstavu svoju ponudu i pokušaju da je prodaju turistima (Salai i Božidarević, 2009, str. 63).

Promene tehnološkog okruženja ostavljaju naj snažniji uticaj na ponašanje potrošača i poslovanje svih učesnika na tržištu. Prednosti primene inovativnih rešenja ogledaju se u olakšanom životu ljudi, bržem i lakšem protoku roba, usluga, znanja, informacija i kapitala, značajnom unapređenju kvaliteta života. Smanjuju se troškovi, a poslovni rezultati se poboljšavaju. Primena informacione tehnologije u turističkim preduzećima (kompjuterizacija, savremeni rezervacioni sistemi), unapređenje sistema komuniciranja učesnika na turističkom tržištu (Internet, mobilne komunikacije), modernizacija sistema saobraćaja (koja olakšava putovanja i čini ih udobnijim) samo su neke od prednosti koje sa sobom donosi novo informatičko društvo (Bakić, 2011, str. 292).

Prirodno (fizičko) okruženje i promene koje su vezane za zaštitu prava potrošača, a takođe i potrebu za očuvanjem životne sredine, usko su vezane za oblast turizma. Do izražaja dolazi povećana svest turista o potrebi unapređenja i očuvanja zdrave životne sredine, pa se samim tim povećava i atraktivnost tzv. „zelenih“ destinacija. Potrošači, odnosno turisti će preferirati one turističke destinacije koje su nepromenjene, sa izvornom gastronomijom, folklorom, melosom, netaknutim kulturno-istorijskim nasleđem.

Političko-pravno okruženje takođe ima značajan uticaj na savremeno poslovanje i turističku industriju XXI veka. To se ogleda prvenstveno kroz rast broja različitih interesnih grupa. Na primer, posebna pažnja biće usmerena na oblast zaštite potrošača, tj. turista. Oni će zahvaljujući većem stepenu obrazovanja, informisanosti i slobodnog vremena biti osetljiviji i izbirljiviji kada je u pitanju izbor destinacije i ukupna turistička ponuda. Ovako sofisticiranim potrošačima potrebno je ponuditi nove sadržaje koji prate savremeni stil života (kultura, obrazovanje, zdravstvo, sport, razonoda). Javiće se potreba za stvaranjem baze turista, gde će se evidentirati osnovne informacije o svakom pojedinačnom korisniku i na osnovu toga kreirati ciljno usmerene ponude po principu „marketing 1:1“. Akcenat će se staviti na traženje odgovora na pitanje „zašto“ je potrošačima određena ponuda primamljivija ili zašto radije biraju konurenta. Kada se sazna odgovor na to pitanje svim učesnicima koji su uključeni u turističku ponudu biće lakše da kreiraju istu, privuku turiste i ostvare bolje finansijske rezultate. U situacijama kada za plaćenu cenu ne dobiju odgovarajući kvalitet imaće veće mogućnosti za žalbe, reklamacije, obeštećenja i sl. Takođe, turističke kompanije će morati da se bore za svakog pojedinačnog potrošača jer će konkurencija biti sve oštrija. Različite grupe za zaštitu životne sredine imaće veliki uticaj prvenstveno kroz propise o zaštiti prirodnog ambijenta pojedinih lokaliteta, zaštita od zagađenja, upotreba biorazgradivih materijala. U ovu kategoriju promena takođe se ubrajaju i razne zakonske regulative za zaštitu preduzeća od neobjavljene

konkurencije, kao i zaštita širih društvenih interesa od neobuzdanog poslovnog ponašanja (Salai i Božidarević, 2009, str. 75).

Blagovremenim reagovanjem na promene koje se dešavaju kako u makrookruženju tako i u mikrookruženju, borba za opstanak na tržištu na kome vlada oštra konkurencija će biti znatno olakšana.

3. INTERNET KAO NOVI MEDIJ PROMOCIJE

Osnovna ideja marketinga, kada je u pitanju proizvod (prema tome i turistički) kao element marketing miksa, sastoji se u sledećem: ponuditi proizvod koji će zadovoljiti potrebe i želje potrošača. Takav proizvod predstavlja neophodan, ali često ne i dovoljan uslov za prodaju. Da bi se obezbedila realizacija istog neophodna je podrška promotivnih aktivnosti. Rakita navodi: „Uloga promocije kao instrumenta marketinga jeste da informiše potencijalne kupce i razvije sklonost, kao i da podstakne na akciju, odnosno, kupovinu. Putem promocije je moguće povećati frekvenciju kupovine, uticati na različitu upotrebu proizvoda, pojačati uverljivost, razbiti pogrešna shvatanja, predrasude i sl. Na taj način, pomocija predstavlja svojevrsan stimulans razmene” (1998: 508).

Pojava Interneta, kao savremenog interaktivnog medija, zauvek je transformisala način na koji se obavljaju promotivne aktivnosti. Pre svega, Internet je omogućio interaktivnost i dobijanje povratne informacije od strane klijenta. Upravo zahvaljujući tome, omogućena je personalizacija kontakta i kreiranje ponude shodno potrebama individualnog klijenta – turista, što u krajnjem ishodu dovodi do stvaranja dugoročnih pozitivnih odnosa. Pored toga, Internet za razliku od tradicionalnih medija, ima znatno veće multimedijalne mogućnosti, budući da je moguće kombinovati slike, animacije, različite trodimenzionalne prikaze, zvuk i glas te na taj način kvalitetno predstaviti turističku ponudu. Ovaj savremeni medij omogućava i globani tržišni domet a samim tim i mogućnost stupanja u kontakt sa neslućenim brojem stvarnih i potencijanih klijenata i to uz znatno niže troškove radne snage i troškove tradicionalnih oblika komuniciranja – televizijski propagandni spotovi, štampane brošure, katalozi i sl. Internet je doneo brojne prednosti i potrošačima. Pristup Web sajtovima, promotivnim materijalima i ostalim sadržajima omogućen je 24h dnevno, 365 dana u godini. Samim tim potencijalni turisti više nisu u obavezi da samostalno obilaze turističke agente, provode vreme u vožnji, čekanju u redovima i dr. Pored toga, tržište turističkih usluga postaje cenovno transparentno, budući da potencijalni klijenti imaju pristup mnoštvu informacija o

konkurentskim ponudama, pa su u mogućnosti da procenom većeg broja alterantiva donesu odluku o rezervaciji najpovoljnijeg hotela, turističkog aranžmana i sl.

Osnovi problem kada je u pitanju primena Interneta jeste ugrožena bezbednost i privatnost kroz prikupljanje informacija o klijentima kao i neovlašćeno korišćenje kreditnih kartica.

S obzirom na ogromne koristi koju primena Interneta omogućava i napore koji se ulažu u podizanje nivoa bezbednosti, jasno je da će u budućnosti dominantan medij masovne i prilagođene komunikacije biti upravo Internet.

4. PRIMENA WEB SAJTOVA U PROMOCIJI TURIZMA

Web sajt predstavlja grupu povezanih Web stranica koje čine jednu celinu. Ovako definisan, Web sajt, pruža višedimenzionalne mogućnosti u smislu kombinovanja slika, video snimaka i drugih digitalnih sadržaja. Web sajt je smešten na barem jednom Web serveru, dostupnom putem mreže kao što je Intranet ili LAN (lokal area network) i URL (uniform resource locator) adrese (Adaptirano prema: <http://en.wikipedia.org/wiki/Website>, preuzeto: 17.08.2012.).

Prilikom kreiranja Web sajta, neophodno je voditi računa o svakom detalju, jer upravo od načina na koji su oni kombinovani zavisi i kompletan izgled i funkcionalnost sajta. Samo kvalitetno izrađen Web sajt, može da ostavi dobar opšti utisak, pobudi interesovanje posetilaca, zadrži pažnju posetilaca i produži vreme provedeno na prezentaciji. U tom smislu Salai i Končar smatraju da je veoma važno posvetiti pažnju dizajnu sajta i njegovim elementima (tzv. 7 "C"):

1. Kontekst (Context): raspored i dizajn
2. Sadržaj (Content): tekst, slike, zvuk i snimci koji su na sajtu
3. Zajednica (Community): kako sajt omogućava komunikaciju između korisnika
4. Prilagođavanje (Customization): sposobnost sajta da se prilagodi različitim korisnicima ili da omogući korisnicima da ga personalizuju
5. Komunikacija (Communication): kako sajt omogućava komunikaciju od sajta ka korisniku, od korisnika ka sajtu i dvosmernu komunikaciju
6. Povezanost (Connection): u kojoj meri je sajt povezan sa ostalim sajtovima
7. Trgovina (Commerce): Sposobnost sajta da omogući trgovinske transakcije

Pored navedenih, predlaže se i osmo C koje označava stalnu promenu (Constant Changes). (2007: 147)

Dobro dizajniran Web sajt turističke kompanije podrazumeva, pre svega, jednostavan i jasan izgled koji omogućava izbegavanje bilo kakvih nedoumica. Brojne informacije koje se nalaze na sajtu, vezane za gradove, hotele, restorane, letove i sl. moraju biti sređene i pregledne. Jedan od osnovnih zahteva koji Web sajt treba da ispuni, svakako je čitljivost teksta. U tu svrhu potrebno je obratiti pažnju na podelu teksta, korišćenje naslova i podnaslova i kao i izbor fonta kog se treba pridržavati kroz celu Web prezentaciju. Jednostavnost upotrebe Web sajta, dodatno se pospešuje upotrebom navigacionog menija, pomoću kojeg posetioци u svakom trenutku znaju gde se nalaze, gde mogu da odu i kako da se vrate na stranice koje su već posetili.

Pored toga, potrebno je da celokupan sadržaj bude interesantan, kako bi na pravi način predstavio ponudu i zadržao pažnju potencijalnog klijenta. Sve napred navedene smernice, posebno su važne za Home page odnosno početnu stranicu, budući da upravo ona kreira prvi utisak.

Prilikom izbora boja koje će biti upotrebljene na sajtu, potrebno je pre svega poći od efekta koji se želi postići, budući da različite boje imaju različit uticaj na ljudsku svest. Izbor boje Web sajta, podrazumeva, pre svega, izbor boje pozadine sajta i boje slova. Poznato je da ljubičaste, narandžaste i crvene boje zasenjuju oči, dok tamnije stvaraju osećaj malog prostora i imaju depresivan efekat. S tim u vezi pozadina sajta najčešće je bele boje.

Turistički Web sajtovi moraju biti obogaćeni verodostojim fotografijama kako bi se stvorio adekvatan utisak o samom turističkom proizvodu (gradu, hotelu i dr.). Od izuzetne važnosti su i brojni alati poput elektronskih mapa, merača razdaljinje, monetarnog konvertora i sl. praćeni jednostavnim uputstvima za upotrebu.

Budući da se korisnici Interneta veoma kratko zadržavaju na pojedinim stranicama i brzo gube interesovanje, vreme potrebno za učitavanje pojedinih multimedijalnih sadržaja mora biti što kraće.

Još jedna od veoma važnih karakteristika Web sajta jeste i interaktivnost, odnosno aktivno učešće posetilaca. Postavljanjem određenih zahteva i kriterijuma pretrage potencijalni turista je u mogućnosti da dobije potpuno personalizovan turistički proizvod. Da bi ovaj sistem dobro funkcionisao, od velikog značaja su odgovarajući softveri, koji omogućavaju sortiranje i pretraživanje baza podataka. Na taj način korisnici su zadavanjem određenih kriterijuma pretrage u mogućnosti da za vrlo kratko vreme pronađu tačno ono što ih interesuje (npr. lista hotela na zadatoj turističkoj lokaciji koji poseduju bazen). Kako bi se ostvari potpuna efikasnost ovog sistema neophodno je stalno ažuriranje podataka

kako se ne bi desilo da se određeni turistički proizvod koji je već prodat, prikaže drugim korisnicima. Zastareli podaci mogu samo da stvore loš utisak o sajtu, a samim tim i turističkoj kompaniji.

Tabela 1. ŠEST NIVOVA INTERAKTIVNOSTI WEB-A

Nivo	Opis	Odlike
1.	Statične Web stranice	Tekst, slike, okviri / frejmovi
2.	Kvazi-statične Web stranice	Mape, obrasci, animacija CGI
3.	Aktivne Web stranice	Java applet, Server Push, audio i video materijal
4.	Kvazi-interaktivne Web stranice	Lociranje korisnika „u pokretu” - stranice „on-the-fly” formirane stranice
5.	Interaktivne Web stranice	Interaktivni audio i video, diferencirane aplikacije
6.	Budućnost?	Prepoznavanje glasa, virtuelna stvarnost

Izvor: Delić (2004)

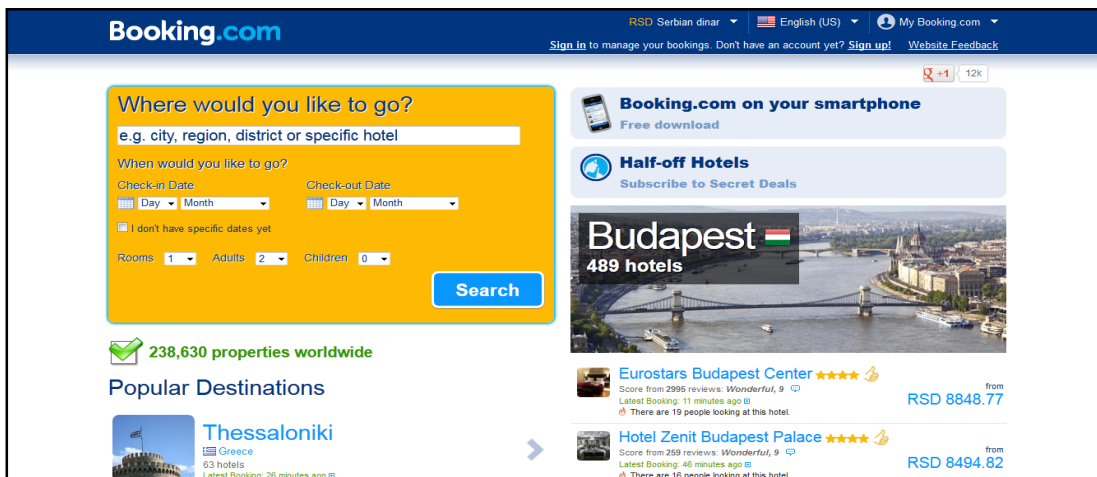
Kvalitetan sajt treba da poseduje i opciju kupovine elektronskim putem, odnosno rezervacije uz upotrebu platnih kartica.

Pored formiranja turističkog sajta, kompanije treba da sprovode i strategiju ostvarivanja vidljivosti na pretraživanjima, kako bi se potencijalnim posetiocima omogućilo što lakše i brže pronalaženje sajta.

Turistička ponuda na Internetu je izuzetno raznovrsna. Njenu sistematizaciju moguće je izvršiti na sledeći način (Ćurčić, 2010, str. 143):

- rezervacioni sistemi i servisi – omogućavaju da se lako, brzo i jednostavno iz bilo kog dela sveta omogući potrošačima rezervacija, a sve češće i sama kupovina, turističko-ugostiteljskih usluga. Najčešći su hotelski rezervacioni sistemi. Pored hotelskih, mogu se sresti i mega sajtovi koji kombinuju turističke proizvode (smeštaj, avio prevoz, rent-a-car i dr.) iz najrazličitijih izvora. Na mega sajtovima se mogu pronaći i brojne informacije o turističkim znamenitostima, kursne liste, lokalne vremenske prognoze, opšti saveti i sl. Jedan od najznačajnijih svetskih sajtova koji omogućavaju rezervaciju hotelskog smeštaja je www.booking.com. Trenutno je u ponudu ovog sajta uključeno 332 hotela u Srbiji.

Slika 1. POČETNA STRANICA HOTELSKOG REZERVACIONOG SERVISA

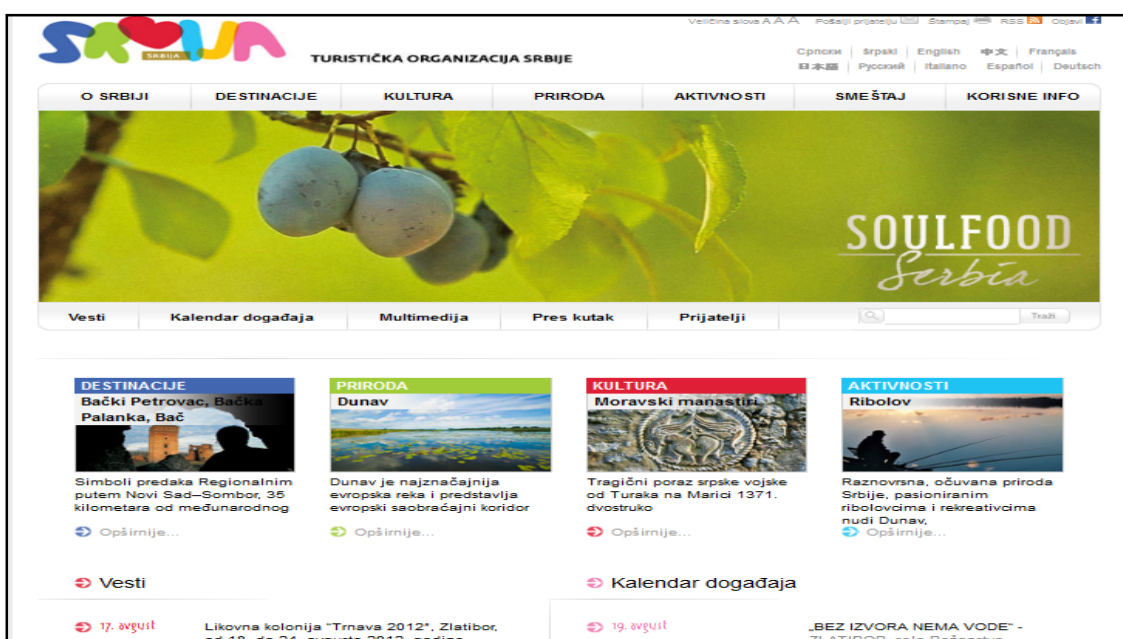


Izvor: <http://www.booking.com/>

- destinacijski informacijski sistemi – obezbeđuju sveobuhvatnije i detaljnije informisanje o konkretnoj turističkoj destinaciji (zemlji, regionu ili pojedinačnom mestu).

Tipičan primer destinacijskog informacionog sistema predstavlja sajt Turističke organizacije Srbije. Na ovom sajtu potencijalni turisti mogu pronaći brojne informacije o samoj zemlji, njenim prirodnim bogatstvima, kulturnim obeležjima, lokalnim atrakcijama, informacije o smeštajnim kapacitetima, kalendar kulturnih dešavanja i sl.

Slika 2. POČETNA STRANICA DESTINACIJSKOG INFORMACIONOG SISTEMA



Izvor: <http://www.srbija.travel/>

- portali – Web sajтови koji objedinjuju različite sadržaje i usluge na jednom mestu i pretraživači – softveri koji omogućavaju korisniku da prelistava indeksirane baze.

Jedan od najpoznatijih portal u Srbiji jeste www.portal-srbija.com. Ovaj portal nudi širok spektar informacija iz najrazličitijih oblasti, a jedna od njih je i turizam.

Slika 3. POČETNA STRANICA PORTALA



Izvor: <http://www.portal-srbija.com/>

4.1.PRIMER REZERVACIONOG SISTEMA SVETSKOG HOTELSKOG LANCA BEST WESTERN

Best Western je najveći svetski hotelski lanac sa preko 4. 100 hotela u 83 države. Njihov prvobitni rezervacioni sistem sastojao se iz međusobnih telefonskih poziva operatera. 1968. započeli su istraživanje WATS kompjuterskog rezervacionog plana za moguće korišćenje u različitim fazama operacija. 1974. godine Best Western osniva sopstveni rezervacioni centar u svom glavnom sedištu. Do 1981. godine rezervacioni sistem, Fenix, primio je preko šest miliona poziva. Iste godine, Evropska rezervaciona mreža povezuje 11 glavnih gradova Evrope sa glavnim računarom u Feniksu kako bi se omogućio lakši način rezervacija za strane turiste. BestWestern 1992. objavljuje plan razvoja rezervacionih poslovnica (CROs) u Evropi, prvo u Frankfurtu, zatim u Milanu i Dublinu. 1995. Best Western prvi put objavljuje svoj listing na internet, sa punim informacijama, uključujući fotografije i istovremeno postaje dostupan velikom broju potrošača, preko personalnih računara. Srbija je ušla u sistem Best Western 2001. Godine kada je Hotel M pristupio ovoj

asocijaciji. Regionalno sedište za našu zemlju i zemlje u okruženju je u Beču BESTWESTERN AUSTRIA, koje se brine o oko 60 hotela u 9 zemalja. Best Western poseduje jedan od najboljih i najbržih rezervacionih sistema u svetu. Ovaj rezervacioni sistem omogućava rezervisanje soba u najkraćem mogućem vremenu bilo gde u svetu, u službi je 24 časa dnevno. Njegovu bazu čine IBM računari u centrali u Feniksu, koji su konstantno povezani posredstvom zemaljskih satelita sa svim kontinentima. Početkom 2001. Godine BW je počeo da koristi novi softver NOVA, koji koristi Internet kao sredstvo komunikacije. Member Web je nova generacija programa NOVA, koji je dostupan svim oblicima za upravljanje podacima. Member Web nudi opciju naplaćivanja iznosa kreditnim karticama, dobijanja izveštaja direktno iz CRS-a Feniksu, kao i izmirivanje obaveza prema turističkim agencijama, tj. isplaćivanje provizija.

(Izvor: <http://www.scribd.com/doc/86208988/Poslovanje-Hotelskih-Preduzeca-Seminar-Ski>, preuzeto 20.08.2012.)

4.2. EFEKTIVNOST PRIMENE WEB SAJTOVA

Osnovni cilj kreiranja turističkog Web sajta ogleda se u stvaranju pozitivnih efekata. Pre svega, to je broj poseta Web sajtu. Ukoliko je broj novih korisnika veliki, to je znak da se na određenu Web stranicu dolazi bez poteškoća na šta utiče pozicija na pretraživaču ili oglašavanje Web mesta. Veliki broj posetilaca koji se vraća, svedoči o visokom kvalitetu Web mesta po pitanju aktuelnosti sadržaja, grafičkog izgleda kao i vremena otvaranja stranica. Analizom putanja poseta može se utvrditi odakle je posetilac sajta došao, kuda se kretao po sajtu, gde se najduže zadržao, zatim kuda je otišao i sl. Na osnovu ovih podataka, turistička kompanija je u mogućnosti da poboljša svoju on-line prezentaciju i unapredi sistem navigacije.

Pored samog broja poseta, neophodno je izvršiti i detaljnu analizu njihovog kvaliteta. U tom smislu potrebno je utvrditi koliko potencijalnih klijenata je došlo na sajt, a koliko njih je otišlo korak dalje (rezervisalo sobu u hotelu, uplatilo krstarenje i sl.). Mera kojom se izražava ovaj odnos naziva se ROI (*return on investment*) (Ćurčić, 2010, str. 193)

ZAKLJUČAK

Danas kada je Internet kao savremeni medij prisutan u gotovo u svim sferama života i rada ljudi, poslovanje preduzeća iz oblasti turizma koje nije podržano on-line aktivnostima gotovo je nezamislivo. S tim u vezi, poslovni ljudi često konstatuju: “Koga nema na Internetu – taj ne postoji!”

Smatramo da su sadržaji koji čine turističku ponudu Srbije u zadovoljavajućoj meri prisutni na Internetu (internet stranica Turističke organizacije Srbije, internet prezentacije brojnih hotela i sl.). Osnovni problem leži u nedovoljnoj razvijenosti rezervacionih sistema. Najrasprostranjeniji način rezervacije predstavljaju rezervacioni upiti elektronskom poštom. U tom smislu, neophodno je popuniti određeni upit i poslati ga, nakon čega je potrebno sačekati odgovor budući da ne postoji povezanost sa hotelskim informacionim sistemom. Na ovom stepenu razvijenosti još uvek ne postoji automatizam i brojne operacije potrebno je manuelno izvršavati. Dalji razvoj rezervacionih sistema bi ujedno bila i preporuka budući da Srbija ima izuzetan turistički potencijal čije bi iskorišćenje značajno doprinelo unapređenju turističke industrije kao i privrednom rastu zemlje. Prema tome, samo tradicionalno poslovanje ispraćeno on-line prisustvom dovodi do uspeha.

LITERATURA

1. Bakić, O. 2011. *Marketing u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum
2. Ćurčić N. 2010. *Kvalitativna ocena sredstava turističke propagande i primenjenog kartografskog materijala u funkciji unapređenja promotivnih aktivnosti u turizmu*. Novi Sad: Prirodno matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo
3. Đelić, T. 2004. *Elektronski marketing u turizmu*. Beograd: Grafički atelje „Dereta“
4. Rakita, B. 1998. *Međunarodni marketing*. Beograd: Globmark - B. R.
5. Salai, S. i Božidarević D. 2009. *Marketing istraživanje*. Subotica: Ekonomski fakultet
6. Salai, S. i Končar, J. 2007. *Direktni marketing*. Subotica: Ekonomski fakultet
7. Wikipedia. 2012. <http://sh.wikipedia.org/wiki/Turizam>, Preuzeto: 18. avgusta 2012.
8. Wikipedia. 2012. <http://en.wikipedia.org/wiki/Website>, Preuzeto: 17. avgusta 2012.
9. Booking.com. 2012. <http://www.booking.com/>. Preuzeto: 20. avgusta 2012.

10. Turistička organizacija Srbije. 2012. <http://www.srbija.travel/>. Preuzeto: 20. avgusta 2012.
11. Portalsrbija.com. 2012. <http://www.portal-srbija.com/>. Preuzeto: 20. avgusta 2012.
12. Scribd. Rezervacioni sistemi u hotelskoj industriji. 2012. <http://www.scribd.com/doc/86208988/Poslovanje-Hotelskih-Preduzeca-Seminar-Ski>, Preuzeto 20. avgusta 2012.

**MARKETING LOKACIJE I INVESTICIONA ATRAKTIVNOST
LOCATION MARKETING AND THE INVESTMENT
ATTRACTIVENESS**

Sažetak

Globalizacije kao aktuelan fenomen današnjice direktno utiče na sve sfere života pa tako i na poziciju koju svaka od lokacija (destinacija, teritorija) ima danas, posmatrano u globalnim okvirima. Posebno značajan uticaj globalizacije u ovom smislu ostvaren je kroz unapređenje mobilnosti faktora proizvodnje, nova tehnološka dostignuća i informatičku revoluciju koje su doprinijele dostupnosti svih informacija potrebnih za savremeno poslovanje, bilo gdje i bilo kada širom svijeta. Posmatrano sa aspekta investicione atraktivnosti lokacije to znači da u procesu privlačenje potencijalnih investitora kao i zadržavanju postojećih, počinje da se pojavljuje sve više zainteresovanih strana odnosno dolazi do intenziviranja konkurencije. Imidž koji pojedine lokacije uživaju kod potrošača postaje sve aktuelniji. Zbog toga postavlja se pitanje šta stoji na raspolaganju lokacijama odnosno njihovom menadžmentu kako bi se što uspješnije diferencirale u odnosu na okruženje i pozicionirale sebe kao investicione atraktivne. Marketing koncept ovdje otvara značajan prostor i podaci u ovom radu ukazuju na važnost izgradnje pozitivnog imidža lokacije u pogledu njene investicione atraktivnosti, što je preduslov za privlačenje investicija. Marketing koncept ostavlja dovoljno prostora da se njegovom primjenom unaprijedi percepcija o određenoj lokaciji. Svrha ovog rada jeste da pobudi interes kod onih koji ga budu čitali za pitanje marketinga lokacije kao instrumenta kojim se u značajnoj mjeri može unaprijediti atraktivnost lokacije.

Ključne riječi: *lokacija, marketing lokacije, investiciona atraktivnost lokacije, imidž lokacije.*

Abstract

* Centar za menadžment, razvoj i planiranje – MDP Inicijative, Kralja Aleksandra 52, 74000 Doboj, Republika Srpska – Bosna i Hercegovina, Tel: +387 53 200 371, Fax: + 387 53 200 373, E-mail: dalibor.djeric@mdpinicijative

Globalization as a relevant phenomenon directly affects all spheres of life and thus the position that each location (destination, territory) has today considered on a global scale. Particularly important impact of globalization in this respect was achieved by improving the mobility of factors of production, new technology and the information revolution that contributed to the availability of all information necessary for modern business, anywhere and anytime around the world. Seen from the point of view of investment attractiveness of the location, this means that in the process of attracting potential investors as well as retaining existing ones, it appears that more and more potential investors are showing up which intensifies the competition. The image of the particular location perceived by consumer is becoming more and more important. Therefore, the question is what is available to those locations and their management in order to successfully differentiate itself in relation to the surroundings and to position itself as an attractive investment. Marketing concept opens up a significant space and the data in this study suggest the importance of building a positive image of the location in terms of its investment attractiveness, which is a prerequisite for attracting investments. Marketing concept provides plenty of space to improve perceptions regarding a particular location. The purpose of this paper is to raise the interest of those who will read it about the issue of location marketing as an instrument that can significantly enhance the attractiveness of the location.

Keywords: *location, location marketing, location investment attractiveness, location image.*

JEL klasifikacija: M31

1. UVOD

Posljednjih nekoliko godina globalizacija kao aktuelan fenomen dovela je do niza značajnih promijena u poslovnoj politici preduzeća i organizacija. Razlog leži u samoj suštini procesa globalizacije koju karakteriše univerzalizacija, homogenizacija i unifikacija svijeta po nekim značajnim principima, odrednicama i normama ponašanja kao i afirmacija rastuće uzajamne povezanosti i uslovljenosti između pojedinih zemalja, regiona i krupnih preduzeća (Drašković & Jovović, 2006). U dinamičnom procesu globalizacije promjene utiču na značajno poboljšanje performansi organizacija i preduzeća, stvarajući konkurentne prednosti i kompetencije⁷⁸. Pojava globalnog tržišta odnosno tržišta bez granica, dominacija velikih transnacionalnih kompanija kao i nastanak nadnacionalnih zajednica država (npr. Evropska Unija) uslovile su značajne izmjene u samom pristupu poslovanju. Kontinuirano uvećanje međuzavisnost nacionalnih ekonomija sa svjetskom privredom jedna je od ključnih karakteristika procesa globalizacije. Kao posljedica pomenutih dešavanja, zemlje u svijetu se sve više povezuju u multidimenzionalnu mrežu ekonomskih, socijalnih i političkih veza (Milisavljević, 2000). U mjeri u kojoj te veze postaju značajnije i kompleksnije, pojedine nacionalne ekonomije osjećaju sve više pozitivne ili negativne efekte opštih kretanja u svjetskoj privredi. Pomenute promjene, sa aspekta okruženja u kome se odvijaju poslovni procesi i poslovne aktivnosti, insistiraju i na promjenama u načinu razmišljanja onih koji upravljaju tim procesima i aktivnostima.

Veza između procesa globalizacije i obima međunarodne trgovine, stranih direktnih investicija i stvaranja strategijskih alijansi jeste najočigledija i najčešće se analizira u kontekstu pozicije preduzeća. Međutim uticaj globalizacije prisutan je u svim sferama života pa tako i sa aspekta mjesta i uloge koju svaka od lokacija (destinacija, teritorija) ima danas. Pri tome pod lokacijom se smatraju sve vrste mjesta kao što su opštine, gradovi, regije i države, a nju čine ljudi, kulturno i istorijsko naslijeđe i materijalna imovina (Rainisto, 2003). Naime, globalizacija je dovela do toga da su pozicije pojedinih lokacija odnosno njihova percepcija od strane potrošača u najširem smislu te riječi, u značajnoj mjeri postale podložne promjenama.

Globalizacija i globalna konkurentnost kao trend rezultirale su činjenicom da su određene lokacije, koje su ranije imale prednosti sa aspekta vlastite investicione atraktivnosti, iste počele da gube. Posmatrano sa aspekta investicione atraktivnosti lokacije to znači da privlačenje potencijalnih investitora kao i zadržavanje postojećih, jeste proces u

⁷⁸ Iako ne postoji precizno niti opšte prihvaćeno razumevanje pojma globalizacije A. G. Hopkins navodi da je globalizacija proces koji preuređuje privredne, političke, društvene i kulturne odnose između zemalja, regiona i čitavih kontinenata, istovremeno ih šireći, snažeći i ubrzavajući. Prema Antić, Čedomir. "Globalizacija i istorija". www.bos.rs/cepit/globalizacija/html/teme/.../Cedomir%20Antic.pdf

kome počinje da se pojavljuje sve više zainteresovanih strana odnosno došlo je do intenziviranja konkurencije. Danas je cijeli svijet jedinstveno tržište i u tom smislu globalizacija znači da svaka zemlja, grad ili region mora da se takmiči sa bilo kojom drugom zemljom, gradom ili regionom za svoje učešće ili svoj deo svjetskog tržišta kada su u pitanju potrošači (investitori, turisti, preduzetnici, talentovani pojedinci kao i iskazani interes od strane međunarodnih medija, vlada i ljudi u cjelini) (Kotler, Haider & Rein, 1993). Način na koji je jedna lokacije primjećena odnosno viđena u okruženju predstavlja veoma bitan element njene diferencijacije u odnosu na druge lokacije. Samim tim percepcija lokacije značajno utiče na njen uspjeh kada je u pitanju investiciona atraktivnost ili atraktivnost uopšte (privlačenje investitora, obim trgovinske aktivnosti na njenoj teritoriji, turizam, kulturna razmjena sa drugim lokacijama i sl.). Zbog toga opravdano se postavlja pitanje šta stoji na raspolaganju lokacijama odnosno njihovom menadžmentu kako bi se što uspješnije diferencirale u odnosu na okruženje i pozicionirale sebe kao investiciono atraktivne.

Marketing koncept otvara značajan prostor kada je u pitanju diferenciranje i pozicioniranje lokacija na globalnom tržištu. Značajni instrumenti stoje na raspolaganju menadžmentu lokacija u okviru marketing pristupa upravljanja lokacijom. S tim u vezi predmet ovog rada odnosno istraživanja jeste izučavanje pojma marketinga lokacije, bilo da se radi o gradu, regionu ili zemlji u cijelini, i njegovom uticaju na pozicioniranje lokacije kao investiciono atraktivne. Zbog toga kroz rad će se definisati pojam lokacije, investicione atraktivnosti i marketinga lokacije. Kroz rad će se pokušati dovesti u vezu taj relativno noviji fenomen sa investicionom atraktivnošću lokacije odnosno utvrditi njihova međusobna zavisnost.

Uzimajući u obzir pretpostavku o međusobnoj uslovljenosti imidža lokacije i njene investicione atraktivnosti, pitanje unapređenja imidža kroz primjenu koncepta marketinga lokacije postaje jedno od sve aktuelnijih pitanja. Zbog toga cilj ovoga rada jeste da se putem izučavanja savremene literature ukaže na značaj marketinga lokacije kada je u pitanju pozicioniranje lokacije kao investiciono atraktivne. Samim tim cilj ovog rada jeste da se pobudi interes onih koji ga budu čitali, prije svega upravljačkih struktura lokacija, za pitanje marketinga lokacije kao instrumenta kojim se u značajnoj mjeri može unaprijediti atraktivnost lokacije, uopšte posmatrano.

2. INVESTICIONA ATRAKTIVNOST LOKACIJE

Imati najbolji i najkvalitetniji proizvod, najpovoljniju cijenu, optimalnu distribucionu mrežu i vrhunsku promociju danas nije dovoljno za uspjeh na tržištu. Proces donošenja odluke o kupovini određenog proizvoda ili usluge u suštini sve više zavisi od percepcije svakog pojedinačnog potrošača. Psihološki aspekt tog procesa ima opredjeljujuću ulogu u donošenju konačne odluke o kupovini. Najvažnije je koliko i šta o proizvodu ili usluzi zna i misli prosječan potrošač. Upravo zbog toga, marketing strategija danas treba da se bazira na činjenici odnosno poziciji koju proizvod ili usluga ima i/ili treba da ima u očima prosječnog potrošača i da ta činjenica bude osnov za pozicioniranje marketing strategije.

Prethodno razmatranje, iako originalno izneseno za proizvode i usluge u izvornom smislu tih riječi, danas je relevantno i za konkretne geografske lokacije ili destinacije kao specifične oblike proizvoda. Lokacija kao proizvod predstavlja geografsko područje sa odgovarajućom infrastrukturom, aktivnostima, atmosferom i drugim obilježijima, ali i kao skup karakteristika odnosno usluga koje nudi, te organizacija i institucija koje obavljaju različite funkcije (Valdani & Fabio, 2006). Lokacija kao proizvod posjeduje određene attribute koji u većoj ili manjoj mjeri mogu biti konkurentni u odnosu na druge lokacije. Atributi koji određuju atraktivnost lokacije mogu biti opipljivi i neopipljivi. Opipljivi su mjerljivi i mogu se kvantifikovati dok neopipljivi nisu (Meyer-Stamer, 2005). Veoma često neopipljivi faktori čine izvore konkurentske prednosti lokacije. Konačan stav potrošača, bilo da se radi o investitoru, posjetiocu ili potencijalnom stanovniku, kada je u pitanju lokacija kao proizvod, zavisiće od stepena njegovog znanja o samoj lokaciji kao i same percepcije lokacije. Na osnovu tih saznanja potrošač donosi konačnu odluku o kupovini.

Tabela 1: Opipljivi i neopipljivi faktori atraktivnosti lokacije

OPIPLJIVI LOKACIJSKI FAKTORI	NEOPIPLJIVI LOKACIJSKI FAKTORI	
	RELEVANTNI ZA PREDUZEĆE	RELEVANTNI ZA KADROVE
Položaj u odnosu na tržišta nabavke i prodaje	Lokalna, regionalna i nacionalna ekonomska/ poslovna klima	Mogućnosti za napredovanje u službi/karijera
Transportna infrastruktura	Imidž lokacije	Kvalitet stanovanja
Komunikacijska infrastruktura	Imidž grada/regije	Kvalitet ekologije
Radna snaga (troškovi, raspoloživost, obrazovanost)	Mogućnost kontakta sa preduzećima u istoj delatnosti	Obrazovni sistem (uključujući raspoloživost škola u kojima se nastava izvodi na stranom jeziku)

Raspoloživost i cijene nekretnina	Mogućnosti za saradnju	Socijalna infrastruktura
Ekološki propisi	Nauka, tehnologija i institucije visokog obrazovanja	Mogućnost za rekreaciju
Troškovi energije i ekologije	Ambijent za investicije u regiji	Atraktivnost grada i regije
Lokalni porezi i subvencije	Uloga nadležnih komora i poslovnih udruženja	Kultura

Izvor: Meyer-Stamer, J. 2005. „*The Hexagon of Local Economic Development*“.

Ovdje se trebamo zapitati šta su to glavni pokretači za donošenje odluke ili koji su to faktori koje potrošač vrednuje odnosno percipira kao željene, investiciono atraktivne. U ranijem periodu vrednovanje atraktivnosti određene lokacije u velikoj mjeri zavisilo je od njene geografske pozicije kao i proizvodnih faktora sa kojima je raspolagala. Proces globalizacije i promjene do kojih je dovela globalizacija, prije svega sa aspekta mobilnost proizvodnih faktora doveli su do toga da geografska pozicija lokacije više nije opredjeljujući faktor.

Zbog gore navedenih činjenica, pitanje konkurentnosti lokacije, prije svega investiciona atraktivnost, od strane menadžmenta postaje tretirano na drugi način. Naime postalo je jasno da ponuda lokacija kao proizvoda počinje da premašuje tražnju za istima što navodi na zaključak da je neophodan izmijenjen pristup menadžmenta lokacije prema značaju njene investicione atraktivnosti. Menadžment nastoji da primjenom različitih strategija izgradi, održi i u kontinuitetu unapređuje svoju atraktivnost to jest svoj imidž.

Pitanje investicione atraktivnosti može i mora se posmatrati iz dvije različite perspektive. Perspektive onoga ko donosi odluku o investicionom poduhvatu (investitora) i perspektive onoga ko nastoji da svoju lokaciju predstavi kao investiciono atraktivnu (marketera). Proces izbora lokacije za određenu investicionu aktivnost i donošenje konačne odluke nije jednostavan i zahtijeva niz pripremnih radnji (prikupljanje odgovarajućih informacija, obrada i analiza prikupljenih podataka, vrednovanje alternativa, donošenje konačne odluke). Osnivanje preduzeća i pokretanje poslovanja, pogotovo u inostranstvu, za investitore predstavlja kompleksan posao jer podrazumijeva upoznavanje sa pravnom regulativom, obezbjeđivanje odgovarajućih dozvola, registraciju preduzeća i sl. Zbog ovih okolnosti investitor je zainteresovan za atraktivnim lokacijama, lokacijama u kojima se stepen složenosti poslova i radnji neophodnih za pokretanje i vršenje poslovne aktivnost minimizira. To znači da se investitor upušta u proces prikupljanja informacija o mogućim lokacijama i njihovom međusobnom upoređivanju. Rakita (2003) navodi slijedeće korake u analizi investicione atraktivnosti lokacije: 1. Analiza postojećeg i budućeg tržišnog potencijala, 2. Analiza tržišnog učešća koje je moguće ostvariti i potencijala prodaje

preduzeća, 3. Analiza troškova proizvodnje, sadašnjih i budućih, 4. Stopa povraćaja uložениh sredstava.

Takođe neophodno je i odgovarajuće predznanje da bi se na adekvatan način mogli vrednovati svi raspoloživi podaci. Proces zahtijeva vrijeme što je ograničavajuća varijabla i svaki od investitora nastoji da postigne optimalan odnos između vremena utrošenog na donošenje odluke i kvalitete same odluke odnosno izbora lokacije. Kompleksnost izbora lokacije posebno dolazi do izražaja danas kada je svakom pojedinačnom investitoru otvoren niz mogućnosti koji se ogleda u velikom broju raspoloživih lokacija, veoma sličnih po svojim karakteristikama, širom svijeta. Pitanje donošenja odluke bazirano je na sagledavanju različitih faktora i njihovom međusobnom upoređivanju. Kotler i grupa autora navode da kada se preduzeće odluči na pokretanje ili proširenje vlastite poslovne aktivnosti, ono je suočeno sa izborom lokacije koji podrazumeva dva koraka: 1) izbor regiona – makro lokacije, a zatim 2) izbor konkretne mikrolokacije gdje njene karakteristike igraju važnu ulogu (Kotler, “et al.” 1993). Kao moguće faktore za ocjenu investicione atraktivnosti lokacije oni navode deset faktora, prikazanih u slijedećoj tabeli.

Tabela 2: Faktori bitni za ocjenu investicione atraktivnosti lokacije

1.	Lokalno tržište radne snage – kvalitet i kvantitet
2.	Pristup potrošačima proizvoda i usluga kao i dobavljačima
3.	Dostupnost odrovarajuće poslovne infrastrukture (zemljište, poslovni prostori, ...)
4.	Transportna infrastruktura
5.	Obrazovni sistem
6.	Kvalitet života
7.	Poslovna klima
8.	Pristup naučno-istraživačkim centrima
9.	Dostupnost kapitala
10.	Poreska opterećenja i druga relevantna zakonska lerislativa

Izvor: Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. 1993. *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, State and Nations*. The Free Press. p.232

Prema rezultatima istraživanja objavljenog u publikaciji UNCTAD - *World Investment Prospect Survey 2009-2011*, najznačajniji faktori za ocjenu atraktivnosti lokacije su veličina lokalnog tržišta i rast tržišta (grupa tržišnih faktor). Slijedeću grupu faktora čine faktori koji određuju karakteristike poslovnog okruženja kao što su prisustvo dobavljača (broj i kvalitet/pouzdanost), stabilno i pogodno poslovno okruženje, kvalifikovanost kadrova i efektivnost vlade. Interesantno je da su kao najmanje značajni faktori ocijenjeni jeftina radna snaga, pristup prirodnim bogatstvima i podsticaji (faktori koji su veoma često tretirani sa posebnom pažnjom od strane marketera lokacije)⁷⁹.

⁷⁹ UNCTAD. 2009. „World Investment Prospect Survey 2009-2011“.p56.

Prema istraživanjima *Svjetske banke (WB)*, koji se provode u saradnji sa *Međunarodnom finansijskom korporacijom (IFC)*, a u okviru projekta *DoingBusiness* identifikovano je ukupno deset faktora koji imaju opredjeljujući uticaj na konačnu odluku investitora⁸⁰. To su: 1.) uslovi za početak poslovanja, 2.) proces izdavanja građevinskih dozvola, 3.) postupak registracije vlasništva, 4.) plaćanje poreza, 5.) zapošljavanje, 6.) zaštita investitora, 7.) primjena trgovačkog/ugovornog prava, 8.) mogućnost dobijanja kredita, 9.) prekogranična trgovina i 10.) uslovi za prekid poslovanja.

Slično kompleksnosti odluke o investicionoj aktivnosti od strane investitora odnosno izbora određene lokacije, marketer odnosno prodavac lokacije ima slične izazove pred sobom. Velika konkurencija, danas prisutna između različitih lokacija širom svijeta, postavlja posebne zahtjeve pred one koji nastoje da svoju lokaciju „prodaju“ kao investicionu atraktivnu. Pitanje jeste kako pozicionirati lokaciju da u očima potencijalnih investitora bude jedinstvena i atraktivna, jer biti samo atraktivan danas nije dovoljno. Kotler i grupa autora navode da kada menadžment lokacije počne da razmišlja o privlačenju investitora neophodno je izvršiti odgovarajuću analizu i procjenu ključnih karakteristika lokacije. U zavisnosti od činjenice koliko marketer lokacije razumije potrebe i zahtjeve kupaca, utoliko će više biti u stanju da se prilagodi njihovim zahtjevima i da u prisutnoj konkurenciji izađe kao pobjednik (da prilagodi karakteristike lokacije zahtjevima potrošača/investitora). Da bi mogao da kreira vlastitu strategiju sa kojom će se pojaviti na tržištu, marketer lokacije mora potražiti odgovore na slijedeća tri pitanja (Kotler, “et al.” 2003):

- Koji su to ključni koraci kroz koje prolazi investitor prilikom donošenja odluke o investicionom poduhvatu?
- Koji su to opredjeljujući faktori na odluku investitora o izboru lokacije za investicionu aktivnost?
- Kakav je uticaj zvaničnih publikacija, relevantnih institucija i organizacija u kojima se rangiraju lokacije sa aspekta njihove opšte atraktivnosti, na odluku investitora?

Sam model ponašanja investitora sličan je modelu ponašanja bilo kog drugog kupca odnosno potrošača određenog proizvoda ili usluge. I ovdje osnovni psihološki procesi igraju važnu ulogu u razumijevanju kako potrošači donose odluke o kupovini. Stručnjaci koji se bave marketingom razvili su takozvani „fazni model“ procesa odlučivanja o kupovini po kome potrošač odnosno kupac prolazi kroz slijedeće faze: 1.) identifikacija

⁸⁰ IBRD/WB. 2008. “DoingBusiness in South East Europe 2008”.p.1-5.

problema, potreba ili prilika, 2.) prikupljanje informacija, 3.) vrednovanje alternativa, 4.) odluka (izbor lokacije) i 5.) ponašanje nakon donesene odluke/postprodajni servis (aftercare service).

Proces sagledavanja faktora i njihov uticaj na odluku investitora predstavlja slijedeći korak. Radi se o faktorima koje investitori prepoznaju kao potencijalne izvore konkurentske prednosti kada je u pitanju određena poslovna aktivnosti i na osnovu kojih planiraju da kroz svoju poslovnu strategiju ostvare zacrtane ciljeve.

Tabela 3: Značajne karakteristike sa aspekta investicione atraktivnosti lokacije - stari i novi pristup.

	FAKTORI/ KARAKTERISTIKE	STARI PRISTUP	NOVI PRISTUP
1.	RADNA SNAGA	Jeftina, nekvalifikovana radna snaga	Visoko-obrazovana, profesionalna radna snaga
2.	PORESKI SISTEM	Niska poreska opterećenja,	Srednje visoka poreska opterećenja uz visok kvalitet usluga poreske uprave
3.	STIMULACIJE/ OLAKŠICE	Minimalni troškovi proizvodnje, jeftino zemljište,	Subvencije umerenog intenziteta, profesionalna prilagodljiva radna snaga
4.	POGODNOSTI LOKACIJE	Stambeni prostor, Javni prevoz	Kultura, rekreacija, muzeji, šoping centri, blizina aerodrom
5.	VISOKO OBRAZOVANJE	Nije presudno	Kvalitetno visoko obrazovanje uz dostupnost naučno-istraživačkih centara
6.	ŠKOLE	Dostupnost	Kvalitet škola; adekvatnost obrazovnih profila
7.	ZAKONSKA REGULATIVA	Minimalna	Kompatibilnost između kvaliteta života i fleksibilnosti u poslovanju
8.	ENERGIJA	Niski troškovi, dostupnost energenata	Pouzdanost u snabdevanju energijom
9.	KOMUNIKACIJE	Pretpostavljaju se	Pristup savremenim tehnološkim rešenjima u oblasti komunikacija
10.	POSLOVNI SEKTOR	Jaka privredna komora	Akcent na partnerstvo

Izvor: Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. 1993. *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, State and Nations. The Free Press. p.233*

Kada su u pitanju zvanične publikacije o investicionoj atraktivnosti određenih lokacija, ni u kom slučaju ne treba podcijeniti njihov značaj. Kotler smatra da većina investitora ili potrošača u smislu lokacije kao proizvoda inicijalno traga za određenom vrstom vodiča koji će proces donošenja odluke učiniti produktivnijim. Različiti vodiči obezbjeđuju svojevrsni uvid u lokaciju i njeno pozicioniranje u odnosu na druge lokacije. Njihov značaj postaje sve veći kako potrošači postaju sve zahtjevniji i kako se konkurencija intenzivira (Kotler, “et al.” 1993). Vrlo često, analiza pomenutih publikacija predstavlja prvi korak u analizi investicione atraktivnosti određene lokacije. Naime u nedostatku vremena za posebna istraživanja, proces selekcije lokacija obično počinje analizom publikacija u kojima se ocjenjuje investiciona atraktivnost. Naravno da je zbog

velikog broja organizacija koje se bave analizom lokacija, neophodno biti sistematičan i identifikovati one varijable koje imaju opredjeljujući uticaj na ciljnu grupu potrošača. Svaka od publikacija zasnovana je na određenom metodološkom pristupu u pogledu evaluacije investicione atraktivnosti odnosno sagledavanju različitih dimenzija prilikom donošenja konačne ocjene.

Tabela 4: Pregled institucija/organizacija koje se bave analizom investiciona atraktivnosti lokacija širom sveta.

INSTITUCIJA	POLJE POSMATRANJA
IMD – Business School, Geneve, Switzerland	Konkurentnost
WEF – World Economic Forum	Konkurentnost
KPMG	Troškovna konkurentnost
FOREIGN POLICS AT KEARNES	Stepen globalizacije
NATIONAL HERITAGE FOUNDATION	Ekonomska sloboda

Izvor: Ballota, Massimiliano. 2004. „Factors, Actions and Policies to Determine the Investment Attractiveness of Teritorial System“, World Bank. p.11.

3. MEĐUZAVISNOST INVESTICIONE ATRAKTIVNOSTI I OBIMA INVESTICIJA

Glavni razlog zbog koga menadžment lokacija nastoji da unaprijedi vlastitu investicionu atraktivnost u konačnici jeste obim investicija koji će se kao posljedica tih napora sliti na teritoriju lokacije. Povećan obim investicija rezultiraće povećanom ekonomskom aktivnošću, povećanim nivoom zaposlenosti, povećanim dohotkom, uvećanim poreskim prihodima, unaprijeđenim životnim standardom stanovnika lokacije i sl. Postavlja se pitanje kakva je veza između investicione atraktivnosti i obima investicija jer odgovor na ovo pitanje može da (ne)opravda povećana ulaganja u odgovarajuće marketing metode i tehnike kako bi se investiciona atraktivnost lokacije unapredila.

Kao što je već rečeno pitanje atraktivnosti lokacije predmet je niza različitih istraživanja. Danas se mogu pronaći različiti izvještaji o investicionoj atraktivnosti i ti izvještaji vrlo često predstavljaju polaznu osnovu kada se želi izabrati lokacija za određenu investicionu aktivnost. Prema rezultatima istraživanja, objavljenim u okviru *The Anholt – GfK Roper Nation Brand IndexSM 2009*⁸¹, koji obuhvata analizu stanja u 50 država širom sveta, pet najbolje rangiranih država za 2009. godinu su: 1.) Kanada, 2.) USA, 3.)

⁸¹ GfK Roper Public Affairs and Media. 2009. “The Anholt – GfK Roper Nation Brands IndexSM 2009 Highlights Report“.

Švajcarska, 4.) Kina i 5.) Indija. Upoređujući rezultate istraživanja iz 2009. godine sa rezultatim istog istraživanja u 2008. godini, među pet najbolje rangiranih država došlo je do određenih pomijaranja, pijre svega u značajnom napretku Kine i Indije kao investiciono atraktivnih lokacija (velika tržišta, jeftina radna snaga).

Prema rezultatima istraživanja agencije *FutureBrand*, koje obuhvata uzorak od 102 zemlje širom svijeta, analizirajući relevantne faktore za brend indeks svake od zemalja, Sjedinjene Američke Države, Kanada i Australija su tri najatraktivnije zemlje na svijetu.

Prema istraživanjima o atraktivnosti lokacija, provedenim u okviru projekta *Svjetske Banke „DoingBusiness“* tri najatraktivnije države u 2009. godini su Singapur, Novi Zeland i Hong Kong.

Tabela 5: Top 20 lokacija prema istraživanjima Svetske Banke (WB)

POZICIJA	DRŽAVA
1.	SINGAPUR
2.	NOVI ZELAND
3.	HONG KONG
4.	SAD
5.	VELIKA BRITANIJA
6.	DANSKA
7.	IRSKA
8.	KANADA
9.	AUSTRALIA
10.	NORVEŠKA
11.	GRUZIJA
12.	TAJLAND
13.	SAUDIJSKA ARABIJA
14.	ISLAND
15.	JAPAN
16.	FINSKA
17.	MAURICIJUS
18.	ŠVEDSKA
19.	JUŽNA KOREJA
20.	BAHREIN

Izvor: World Bank. 2009. „DoingBussines Ranking 2009“. p.4.

Sumirajući prikazane rezultate istraživanja možemo ustanoviti da postoji izvjesna različitost u interpretaciji pojma atraktivnosti lokacija. Međutim bez obzira na različitosti koje su prisutne u ovim izvještajima, postoji određeni broj zemalja koje se pojavljuju kao investiciono najatraktivnije u sva tri izvještaja te ih kao takve možemo smatrati liderima investicione atraktivnosti u svijetu (SAD, Velika Britanija, Novi Zeland, Kanada, Francuska, ...).

Istovremeno analizirajući obim stranih direktnih investicija možemo konstatovati da postoji korelacija između atraktivnosti zemlje i stepena/ obima investicije.

Tabela 6: Pregled priliva stranih direktnih investicija u svetu za 2007.

	DRŽAVA	WORLD INVESTMENT REPORT 2008 (mlrd. USD)	<i>The Anholt – GfK Roper Nation Brand IndexSM 2008</i>	
			Investicije	Opšti
1.	USA	232,8	3	7
2.	VELIKA BRITANIJA	224,0	2	3
3.	FRANCUSKA	158,0	6	2
4.	KANADA	108,7	1	4
5.	HOLANDIJA	99,4	11	12
6.	KINA	83,5	33	28
7.	RUSIJA	52,5	25	22
8.	ŠPANIJA	52,0	12	11
9.	NJEMAČKA	51,0	5	1
10.	BLEGIJA	41	19	20

Izvor: UNCTAD. 2008. "World Investment Report 2008"

Iz prethodne tabele vidljivo je da su najveći korisnici stranih direktnih investicija zemlje koje uživaju izrazito pozitivan imidž odnosno zemlje koje su sa aspekta investicione atraktivnosti visoko pozicionirane. Analizirajuće izvještaje o kretanju stranih direktnih investicija u 2008. i 2009. i izvještaje o atraktivnosti lokacije, možemo konstatovati postojanje korelacije između ovih varijabli, s obzirom da su zemlje koje su identifikovane kao najatraktivnije ujedno i one zemlje koje su primaoci najvećeg obima stranih direktnih investicija. Naravno ta korelacija nije linearna iz prostog razloga što sama odluka o investicionom poduhvatu podrazumijeva značajnu dozu subjektivnog te kao takva ne može na odgovarajući način ni biti izmjerena. Dalje, upoređujući podatke vidljivo je da je sama investiciona aktivnost u zemljama sa najvećim prilivom stranih direktnih investicija dovela do rasta vrijednosti indeksa koji mjeri atraktivnost ovih zemalja. Iz toga možemo zaključiti da je veza između investicione atraktivnosti lokacije i obima investicija međusobno povezana, i ciklična. To znači da porast jedne varijable dovodi do rasta vrijednosti druge varijable i obrnuto.

4. VAŽNOST UPRAVLJANJA LOKACIJOM – MARKETING PRISTUP

Iz prethodnog izlaganja vidljivo je da postoji veza između atraktivnosti lokacije i obima investicija. Zbog toga je veom bitno raditi na unapređenju investicione atraktivnosti lokacije. U tom smislu upotreba marketinga u cilju podsticanja razvoja određene lokacije ima kontinuiranu tendenciju rasta posljednjih nekoliko decenija. Gradovi širom Evrope sve

više uključuju savremene marketing tehnike i metode u svoju svakodnevnu filozofiju upravljanja, naravno s ciljem da se diferenciraju u odnosu na druge gradove, glavne konkurente, i da pozicioniraju sebe kao jedinstvenu lokaciju u određenom pogledu (investiciono atraktivna lokacija, turistička destinacija, kulturni centar, sportsko-rekreativni centar i sl.). Osnivaju se posebne agencije koje kroz odgovarajuće aktivnosti žele da izgrade pozitivan imidž kod ciljne publike. Ovakav pristup predstavlja poseban izazov za zemlje u razvoju kao i one zemlje koje prolaze kroz proces tranzicije (posebno za zemlje koje su nastale raspadom bivših socijalističkih država npr. SFRJ, SSSR). Naime percepcija ovih zemalja u očima potrošača zasnovana je na stereotipima iz prošlosti koji vrlo često nisu odraz stvarnosti odnosno činjeničnog stanja. Posljedica koja je rezultat pomenutog načina percipiranja ovih zemalja jeste negativan imidž što nadalje ima za posledicu lošiji odnos potrošača prema ovim zemljama.

Kao rezultat nastojanja da se odgovarajućim marketing tehnikama i metodam unaprijedi imidž jedne lokacije, razvio se poseban oblik marketinga, marketing lokacije ili teritorijalni marketing. Pri tom pod pojmom marketinga lokacijom podrazumijeva se aktivnosti kontinuirane promocije i valorizacije jednog određenog teritorija koji treba da nam omogući pronalaženje „dobrog proizvoda“ i usmjeri nas ka oblikovanju ponude koja će dovesti do jasno definisane strategije prema ciljnom tržištu koja će lokaciju predstaviti i pozicionirati kao jedinstvenu i neponovljivu. Marketing lokacije predstavlja instrument pomoću koga se unapređuje upravljanje lokacijom i razvoj njenih ključnih vrednosti kroz kontinuiranu promociju proizvoda i usluga, aktivnosti ljudi i organizacija koje posluju na prostoru lokacije.

Osnovni zadatak marketinga lokacije jeste da udovolji interesima određene teritorije i ciljnih grupa unutar nje, te interesima potencijalnih investitora. Marketing lokacije treba da ponudi rješenja koja će dovesti do jasnih opredjeljenja kojima se menadžment lokacije treba rukovoditi kako bi se određena lokacija predstavila kao konkurentna i ponudila „jedinstven“ proizvod. Iako se koncept marketinga lokacije primjenjuje već duži period, ipak se može konstatovati da potenciranje njegovog značaja sa aspekta upravljanja lokacijom doživljava „rensansu“ u posljednje tri decenije. Kao jedan od ključnih razloga za razvoja pomenutog trenda navodi se intenziviranje konkurencije između lokacija kada je u pitanju privlačenje novih investicija, turista ali i samih stanovnika.

Način na koji je određena lokacija percipirana od strane potrošača vrlo često ima ključnu ulogu sa aspekta njene uspješnosti kada je u pitanju preduzetnička/poslovna

aktivnost, trgovina, turizam ali i same diplomatske i kulturne relacije sa drugim lokacijama. Nadmetanje država, gradova i regija za privlačenje velikih kompanija/investitora, visoko obrazovanih stanovnika i posjetilaca koji su spremni da potroše novac postaje jedan od glavnih ciljeva menadžmenta. U tom smislu, menadžment lokacija, kontinuirano radi na osmišljavanju strategija pomoću kojih bi dostigli postavljene ciljeve, a marketing lokacije postaje jedna od njihovih ključnih politika. Izazov predstavlja samo osmišljavanje marketing strategije s obzirom na činjenicu da lokacija nije običan poroizvod. Pokušaji da se koncept marketinga lokacijom uredi vodili su ka određivanju i definisanju instrumenata i aktivnosti koje bi stojale na raspolaganju marketerima koji bi ih mogli koristiti u osmišljavanju marketing programa. Radi se o takozvanom makreting miksu. S obzirom na specifičnosti lokacije, klasičan koncept marketing miksa je u određenoj mjeri prilagođen i sačinjavaju ga slijedeće varijable (Kavaratzis, 2004):

- proizvod (**Product**) – proizvod u smislu lokacije podrazumijeva njena prirodna obilježja, infrastrukturu, klimu i sl.
- cijena (**Price**) – cijena u ovom smislu predstavlja konkurentnost lokacije u smislu troškova poslovanja ili povrata na investirana sredstva
- destinacija (**Place**) – karakteristike lokacije sa aspekta zakonske legislative, slobodnih trgovinskih zona, ugovora o onemogućavanju dvostrukog oporezivanja i sl.
- promocija (**Promotion**) – Odnos lokacije prema oglašavanju i razmjeni novosti i informacija o samoj lokaciji, PR služba i sl.

Kako bi odredili odgovarajući marketing miks, menadžmentu na raspolaganju stoje četiri ključna izvora vrijednosti lokacije čijom kombinacijom i oblikovanjem mogu da ostvare vlastite ekonomske i društven ciljeve (Rossides, N. 2006). To su:

- lokacija kao proizvod (**Products**) što u stvari predstavlja hardver lokacije (stambeni objekti, prateća infrastruktura, radna mesta/mogućnost zaposlenja, kultura, ...)
- ljudi (**People**) koji predstavljaju softver lokacije. Talentovani stanovnici, inovativni preduzetnici, poznavanje jezika, obrazovni sistem.
- procesi (**Processes**) predstavljaju neopipljivu aktivnu lokacije koja je veoma često stavljena po strani. Oni kao takvi predstavljaju sve uslove koji jednu lokaciju čine atraktivnom (poreski sistem, zakonska legislativa, cijena zemljišta, podsticaji, lokalna uprava, ...)
- profil (**Profile**) lokacije koji upućuje na samu reputaciju ili imidž koji lokacija uživa. Pozitivan imidž odnosno dobra reputacija su esencijalni za privlačenje investitora, kompanija, posjetilaca.

Sama primjena marketing koncepta umnogome je određena imidžom koji uživa predmetna lokacija. Naime, svaka od lokacija uživa određeni imidž, bez obzira na činjenicu da li je kroz odgovarajuće aktivnosti pokušala da utiče na isti. Lokacije nisu nešto što se iznenada pojavilo, one su tu prisutne vijekovima i kroz istoriju svoga postojanja, informacije koje su o njima dolazile do potencijalnih potrošača, kreirale su percepciju o lokacijama. Imidž lokacije predstavlja važan izvor konkurentske prednosti koji dolazi iz izvrsnosti proizvoda što dolaze sa prostora te lokacije, superiornosti znanja na pojedinim područjima ili pak informacija iz društvenog, političkog, kulturnog života lokacije, njene istorije, tradicije i sl. (Brkić, 2006). U zavisnosti od njenog imidža i željenog identiteta, menadžment lokacije odlučuje o primjeni odgovarajuće marketing strategije kako bi smanjio ili neutralisao razliku između ove dvije dimenzije. Zbog toga se može reći da je cilj svih marketing aktivnosti u upravljanju lokacijom u stvari izgradnja željenog imidža te lokacije odnosno upravljanje imidžom. Kako bi mogao da upravlja imidžom lokacije, menadžment prema Kotleru mora da analizira slijedeća pitanja: 1.) Šta određuje imidž lokacije, 2.) Kako je moguće izmjeriti imidž lokacije, 3.) Postojeće smjernice za izgradnju imidža lokacije, 4.) Šta od alata stoji na raspolaganju menadžmentu kako bi iskomunicirao željeni imidž i 5.) Kako menadžment lokacije može da otkloni negativni imidž (Kotler, "et al." 1993).

Imidž lokacije jeste sveukupna suma verovanja i impresivija, slika koju ljudi poseduju o lokaciji. Imidž kao takav utiče na percepciju potrošača kada su u pitanju proizvodi i usluge sa predmetne lokacije. Imidž lokacije utiče i na percepciju investitora kada je u pitanju lokacija kao mesto za investiranje (De Vicente, 2004).

Vrlo često imidž lokacije određen je kategorijama kojima predmetne lokacije pripadaju kao npr: zemlje u tranziciji, zemlje latinske Amerike, razvijene zemlje i sl. Sama pripadnost određenoj grupi zemalja automatski kod većine potencijalnih potrošača kreira odgovarajuću percepciju o istoj. Imidž o određenoj lokaciji se vrlo često formira još u period odrastanja budućih potrošača. Ono što je ovde interesantno jeste činjenica da je vrlo često taj imidž formiran na osnovu određenih stereotipa ili klišeja o određenim lokacijama koji vrlo često nisu u skladu sa realnim stanjem.

5. PRIMJENA MARKETING KONCEPTA U UPRAVLJANJU LOKACIJOM

Bilo koja lokacija karaktersitična je sa aspekta ekonomskih aktivnosti, procesa i funkcija koje egzistiraju na njenom teritoriju. Određene lokacije imaju jako diverzifikovane

ekonomske aktivnosti (sa aspekta pripadnosti određenoj privrednoj grani) dok su druge karakteristične po dominaciji jedne privredne grane. U jednom trenutku lokacija može biti napredna, dobro pozicionirana, atraktivna za ekonomsku aktivnosti i daljnji razvoj dok u drugom trenutku njena karakteristika je smanjena ekonomska aktivnost, porast nezaposlenosti, gašenje preduzeća i njihovo napuštanje predmetne lokacije. Uspjeh lokacija da opstanu u ovim stalnim promjenama određen je njihovim razumijevanjem tri ključna faktora, opredjeljujuća za odluku investitora o investicionom poduhvatu ili povlačenju već prisutnih investicija, a to su:

- karakteristike preduzeća ili privredne grane kojoj pripadaju,
- karakteristike lokacije,
- eksterni faktori koji imaju uticaj na ekonomske performanse određene lokacije.

Na osnovu sagledavanja i analize svakoga od pomenutih faktora, menadžment lokacije odlučuju se za odgovarajuću strategiju s ciljem izgradnje odnosno unaprjeđenja njene atraktivnosti. U suštini postoji šest generičkih strategija koje lokacije mogu koristiti kako bi unaprijedile vlastitu poziciju sa aspekta konkurentnosti odnosno atraktivnosti: 1.) Strategija privlačenja turista; 2.) Strategija privlačenja preduzeća izvana; 3.) Strategija zadržavanja i proširenja postojećih preduzeća; 4.) Strategija promocije preduzetništva/MSP-a i podsticanje otvaranja novih preduzeća; 5.) Strategija promocije i podsticanja izvoza i privlačenja stranih investicija i 6.) Strategija povećanja populacije i promjene njene strukture (Kotler, "et al." 1993).

S obzirom na značaj marketinga u domenu korporativnog upravljanja kao i činjenice da se upravljanje lokacijama po stilu sve više približava korporativnom upravljanju, marketing lokacije će u budućnosti nesporno imati veoma važno mjesto u opisu posla menadžmenta bilo koje lokacije. Pojava sve veće konkurencije i sve više zahtijeva od strane potrošača, zahtijevaće od marketera lokacije da posebnu pažnju posveti osmišljavanju odgovarajućih marketing strategije kako bi vlastitu lokaciju u očima potrošača pozicionirali kao jedinstvenu i poželjnu.

Marketing pristup u upravljanju razvojem lokacije predstavlja najvažniji odgovor kada je u pitanju potreba lokacija da se efektivno takmiče sa nadolazećom konkurencijom. Generalno posmatrano, sve lokacije se nalaze u krizi (identiteta i/ili midža) ili će se suočiti sa njom u budućnosti. Kao jedan od načina prevazilaženja izazova ove vrste, lokacije će sve više morati da razmišljaju kao preduzeća kako bi u uslovima kontinuiranih promjena u okruženju bile u stanju da budu konkurentne. Ključni princip marketinga lokacije jeste da

unaprijedi konkurentsku poziciju lokacije koristeći njene ukupne resurse (Kotler, "et al." 1993).

Na kraju pitanje značaja marketinga sa aspekta menadžmenta lokacijom, a samim tim i njegove primjene može se dovesti u vezu sa stepenom razvijenosti lokacije. Naime, značaj i uloga marketinga u razvijenim lokacijama daleko je više apostrofirana. S tim u vezi može se reći da će značaj marketinga lokacijom rasti paralelno sa razvojem lokacija odnosno društva uopšte.

6. ZAKLJUČAK

Proces globalizacije, značajna mobilnost proizvodnih faktora, opšti društveno-tehnološki napredak predstavljaju faktore koji su doveli do značajnih promena na globalnoj sceni, a između ostalog i do promjena u poimanju pojma, mjesta i uloge investicione atraktivnosti lokacije. Geografska pozicija određene lokacije više nije opredeljujući faktor kada je u pitanju konačna odluka investitora o investicionoj aktivnosti. Takođe, usljed značajne mobilnosti proizvodnih faktora, oni kao mogući izvori konkurentske prednosti, više nisu presudni da bi lokacija bila investiciono atraktivna. Broj lokacija koje postaju interesantne za investitore se povećava, a sa tim se intenzivira i konkurencija.

Marketing ima značajnu ulogu u smislu nastojanja da se lokacija kao investicioni proizvod jasno diferencira i pozicionira na globalnom tržištu. Da bi marketing lokacije mogao da isporuči odgovarajuće efekte neophodno je poznavanja modela ponašanja investitora i razumijevanje njihovog stava prema određenim faktorima lokacije kao investicionog proizvoda.

Kada se govori o pozicioniranju lokacija efekat zemlje porijekla ima važnu ulogu. Samo pominjanje lokacije izaziva odgovarajuće reakcije (pozitivne, neutralne ili negativne). Na osnovu tih reakcija potrošači kreiraju svoj stav kada su u pitanju odnosi prema toj lokaciji (poslovna saradnja, kupovina roba i usluga iz te zemlje, turistička posjeta i sl.). Iako je imidž svake od lokacija građen decenijama pa i vijekovima, to ne znači da se radi o nepromjenjivoj kategoriji. Proces izmjene imidža koji uživa jedna lokacija je dugotrajan i ni malo jednostavan proces.

Pored velikog broja lokacija sa dugogodišnjom tradicijom na međunarodnom tržištu i pozitivnim imidžom koji uživaju kod prosječnih potrošača, posljednjih godina se javlja sve više novih lokacija. Intenziviranje konkurencije među lokacijama jedan je od razloga zbog čega je neophodno identifikovati faktore koji će biti osnov njihove diferencijacije i koji će se koristiti prilikom pozicioniranja lokacije kao konkurentnog

investicionog proizvoda na tržištu. Diferenciranja lokacije kao proizvoda, jedinstvene i posebne u mnoštvu drugih konkurentskih lokacija predstavljaće izazov za menadžment lokacija u budućnosti.

Bez obzira koliko lokacije uživale pozitivan imidž kod potrošača, kontinuirane promjene koje se dešavaju u okruženju ne dozvoljavaju indiferentan pristup kada je u pitanju menadžment lokacije. Usljed pojave niza novih konkurenata na globalnom tržištu, sa svojim osobenostima, specifičnostima i faktorima koji ih čine atraktivnim, lokacije moraju da kontinuirano rade na izgradnji vlastitog imidža odnosno njegovoj revitalizaciji. Razlog zbog čega je neophodno raditi na revitalizaciji nisu samo promjene u okruženju nego i promjene koje se dešavaju unutar lokacije. Zbog toga marketing lokacije mora da ima izraženije mjesto u menadžmentu lokacijom.

7. LITERATURA

Avraham, E. & Ketter, E. 2008. *Media Strategies for marketing Places in Crisis – Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*. Butterworth-Heinemann

Kotler, P. Haider, D.H., & Irving, R. 1993. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and nations*. Free Press.

Kotler, P., & Keller, K.L. 2006. *Marketing menadžment*. Beograd. Datastatus.

Rakita, B. 2009. *Međunarodni marketing – od lokalne do globale perspektive*. CID - Ekonomski fakultet Beograd.

Rakita, B., & Mitrović I. 2007. *Brend menadžment*. Savremena administracija Beograd.

Rakita, B. 2006. *Međunarodni menadžment*. CID -Ekonomski fakultet Beograd.

Onlajn dokumenti

Ballota, M. „Factors, Actions and Policies to Determine the Investment Attractiveness of Teritorial System“. Preuzeto 20.decembra 2009. sa

<http://www.info.worldbank.org/etools/docs/library/49058/ballotta.pdf>

Brkić, N. 2006. „Imidž Bosne i Hercegovine – Kako ga unaprijediti?“. Preuzeto 26.maja 2010. <http://www.fes.ba/publikacije/200612Imidzbosne.pdf>

De Vincent, J. 2004. „State Branding in the 21st Century“. Preuzeto 20.februara 2010. sa <http://www.fletcher.tufts.edu/research/2004/DeVicente-Jorge.pdf>

Drašković, V. & Jovović, R. 2006. „Globalizacija u ekonomskom kontekstu“. Preuzeto 20. februara 2010. sa <http://www.mnje.com/III/04%20Draskovic.pdf>

GfK Roper Public Affairs and Media. 2009. „The Anholt – GfK Roper nation Branding Indeks 2009 – Highlights Report“. Preuzeto 20.februara 2010. sa

http://www.culturalrealms.typepad.com/.../anholtgfk_roper_nation_brands_index_2009_highlights_report.pdf

Houston, K. 2006. „Leaders Interviews“. Preuzeto 10.maja 2010. sa <http://www.strengtheningbrandamerica.com/expert-advice>

IMD, 2009. „World Competitiveness Yearbook Rankings for 2009“. Preuzeto 15.marta 2010. sa www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf

Kavaratzis, M. & Ashworth, G. 2008. „Place marketing: How did we get here and where are we going“. Preuzeto 23.aprila 2010. Sa <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=.../pdf/...>

Kavaratzis, M. 2008. „From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens“. Rijkuniversiteit Groningen.

Latinović, Đ. 2006. „Imidž Bosne i Hercegovine – Kako ga unaprijediti?“. Preuzeto 26.maja 2010. <http://www.fes.ba/publikacije/200612Imidzbosne.pdf>

Meyer-Stamer, J. 2005. „The Hexagon of Local Economic Development“. Preuzeto 20.februara 2010. Sa Mesopartner http://www.mesopartner.com/fileadmin/user_files/working_papers/mp-wp3_Hexagon.pdf

Milisavljević, M. „Proces globalizacije svetske privrede“. Preuzeto 12.marta 2010. sa <http://www.ien.bg.ac.rs/download/sp98-01.pdf>

Rainisto, S. 2003. „Success Factors of Place Branding: A Study of Place Marketing Practices“. Preuzeto 14.marta 2010. sa <http://www.lib.hut.fi/Diss/2003/isbn951226849>

Rossides, Nicos. „Destination Branding - Applying Branding Principles to the Marketing of Destinations“. Preuzeto 14.marta 2010. sa http://www.masmi.com/global/main.php?action=aatext&page=aatext&design=default&aatext_id=117

Seisedos, G. 2006. „State of the Art of City marketing in European Cities“. Preuzeto 20.februara 2010. sa http://www.isocarp.net/Data/case_studies/858.pdf

Szondi, G. 2006. „The Role and challenges of country branding in transition countries: The Central and Eastern Europe experience“. Preuzeto 20. decembra 2009. sa <http://www.ingentaconnect.com>

UNCTAD. 2009. „World Investment Prospect Survey 2009-2011“. Preuzeto 15.januara 2010. Sa http://www.unctad.org/en/docs/diaiea20098_en.pdf

UNCTAD. 2008. „World investment Report 2008“. Preuzeto 15. decembra 2009. sa http://www.unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf

WEF. 2009. „The Global Competitiveness Report 2008-2009“. Preuzeto 25. Marta 2010. sa <https://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm>

Wells, T. 2000. „Marketing a Country: Promotion As a Tool for Attracting Foreign Investment - Occasional Paper (Foreign Investment Advisory Service)“. Preuzeto 10. decembra 2010. sa World Bank <http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/244.pdf>

Web adrese

www.doingbusiness.org
www.fdimagazine.com
www.fipa.gov.ba
www.futurebrand.com
www.info.worldbank.org
www.lib.huk.fi
www.lib.tkk.fi
www.oecd.org

www.poslovni.hr
www.repec.org
www.simonanholt.com
www.state.gov
www.unctad.org
www.weforum.org

*Goran M. Kvrđić**

*Nataša M. Vujadin**

UDK 336.76(497.11)

ANALIZA RAZVIJENOSTI TRŽIŠTA KAPITALA U SRBIJI KAO USLOV RAZVOJA PRIVREDE U CELINI

APSTRAKT

U toku poslednje decenije XX veka tržište kapitala u Srbiji zabeležilo je bitan pomak u svom razvoju. Pojava nešto većeg broja investicija, privatizacija, privredne reforme, jačanje bankarskog sektora u odnosu na ranije godine pokrenuli su aktivnosti i na ovom delu finansijskog tržišta. Navedeno je ukratko sve što je sprečavalo intenzivniji razvoj tržišta kapitala u Srbiji i sve ono što ga je pokrenulo nakon 2000. godine.

Težište rada posvećeno je analizi rada i trgovanja na Beogradskoj berzi poslednjih desetak godina. Posebno je naglašeno da se na berzi u ovom trenutku trguje samo akcijama i obveznicama Republike Srbije, ali je predviđeno i trgovanje drugim finansijskim instrumentima koje Zakon predviđa.

Središnji deo rada se bavi osnovnim pokazateljima uspešnosti berze u Beogradu. Pomenute su osnovne metode trgovanja, analizirali smo tržišnu kapitalizaciju i jasno zaključili da pored pozitivnih pomaka tržište kapitala u Srbiji spada u red nedovoljno razvijenih tržišta kako u odnosu na svet tako i u odnosu na region. Pored mnogobrojnih odlika tržišta kapitala poseban naglasak treba staviti na nepostojanje primarnog tržišta kapitala u Srbiji,

* Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd, Srbija,
Tel.+381631020060, E-mail: goran.kvrđić@vspep.edu.rs

* Alpha bank Srbija ad, Kralja Milana 11, Beograd, Srbija, Tel. +381637701839
E-mail: natasavujadin@gmail.com

odsustvo sektora stanovništva u trgovanju hartijama i nemogućnost trgovanja državnim hartijama od vrednosti koje emituje Republika Srbija. Takođe, cenovna elastičnost hartija je niska tako da se javlja velika fluktuacija cena u odnosu na mali obim trgovanja.

Konačan zaključak ukazuje na postojanje potencijala tržišta kapitala u Srbiji koji će se razvijati i menjati u skladu sa napretkom celokupnog ekonomskog okruženja.

Ključne reči: *tržište kapitala, Beogradska berza, akcije, obveznice, trgovanje*

JEL: E44

ANALASYS OF SERBIAN CAPITAL MARKET DEVELOPMENT AS A CONDITION OF ECONOMY DEVELOPMENT

ABSTRACT

During the last decade of XX century Serbian capital market achieve important results in its development. New investments, privatization, economic reforms, development of banking system affected on all activities on this part of financial market. .We mentioned, in short, all important facts that blocked faster development of Serbian capital market and all facts that improve situation after 2000.

The main part of the paper considers analysis of function and trading on Belgrade stock exchange in last ten years. Specially was mentioned that in this moment on Belgrade stock exchange buying and selling is possible only for stocks and republic bonds, but it is allowed trading with other financial instruments according to low regulations. The middle parts of the paper consider basic indicators of Belgrade stock exchange success.

We mentioned basic trading methods; we analyze market capitalization and concluded that capital market in our country is insufficient development according to the world and region. The capital market has a lot of characteristics, but the most important are: no existing of prime capital market, no trading with republic treasury bills and price variety of stock and bonds.

Conclusion was that Serbian capital market has potential which will develop and change together with complete economic.

Key words: *capital market, Belgrade stock exchange, stock, bonds, trading*

JEL: E44

UVOD

U toku poslednje decenije XX veka Srbija je ponovo obnovila rad svog finansijskog tržišta. Nakon višegodišnje pauze u našoj zemlji počeli su procesi privatizacije preduzeća i reforma bankarskog sistema koji su doprineli oživljavanju svih segmenata finansijskog tržišta. Ali, usled teških političkih, društvenih i ekonomskih prilika 90-tih godina XX veka razvoj finansijskog tržišta je zaustavljen. Tako da su Srbiju gotovo sve zemlje iz okruženja nadmašile u razvoju i tržišta novca, kapital i deviznog tržišta. Nakon oktobarskih promena 2000.godine tržište je ponovo oživelo kroz brojne ubrzane privatizacije. Dolazi do promena u bankarskom sistemu i uvode se tržišni standardi ponašanja. Finansijsko tržište se razvija kao uslov za uspešnost privrednih reformi i obrnuto, a posebno se najpre ističe važnost razvijenog tržišta kapitala. Razvijeno tržište kapitala doprinosi razvoju profesionalizma, kavaliteta usluge, širenju asortimana usluga uz sniženje cene. Iz tog razloga se smatra da je koncept istovremenog i ravnopravnog egzistiranja i posrednog finansiranja i neposrednog susretanja učesnika koje omogućava tržište kapitala (Brzaković,2007, str.506). Banke će na taj način korigovati svoje poslovne politike i razvoj novih formi bankarstva poput investicionog banakarstva, a time će i rizik nestabilnosti ekonomije biti umanjen.

Bez razvijenog integralnog tržišta kapitala nema efikasnog dugoročnog finansiranja investicija. To je upravo problem sa kojim se susreće Srbija koja nema razvijeno pomenuto tržište tako da dolazi do pogrešne alokacije sredstava.

TRŽIŠTE KAPITALA U SRBIJI

Trenutna situacija na tržištu kapitala Srbije je prilično neuravnotežena. Tržište kapitala naše zemlje je sekundarnog karaktera na kome se trguje emitovanim hartijama od vrednosti u postupku privatizacije i obveznicama stare devizne štednje. Sve to naše tržište svrstava u red veoma nerazvijenih tržišta kapitala. Počev od 1989. godine kada su doneti Zakon o hartijama od vrednosti, Zakon o bankama i Zakon o preduzećima stvoreni su preduslovi za intezivnije emitovanje kapitalne finansijske aktive (Ristić, 1990, str.19). U periodu od 1995.godine do 1999.godine banke su prevashodno emitovale akcije i bile u ulozi prodavaca, a preduzeća usled potrebe za dodatnim kapitalom su bili prevashodni kupci istih. To svakako ukazuje na određene nepravilnosti u radu tržišta. Analize su pokazale da su banke u pomenutom periodu, u uslovima realno pozitivnih kamatnih stopa i

povećane tražnje za finansijskim sredstvima deo dobiti na plasirana sredstva naplaćivali i kroz otkup akcija. To su najčešće činile novo formirane banke koje su želele da povećaju stanje svoje pasive, dok su banke sa dužom tradicijom na taj način nadoknađivale deo kapitala koji su izgubile kao posledicu hiperinflacije. Zajmotražiocima su kupovinom akcija podržali ideju da je to jedna vrsta trajnog uloga koja je svakako isplativije rešenje, mada za banku to može imati i negativnih posledica jer na ovakav način preduzeća postaju akcionari banke i u tom svojstvu se nadaju odobravanju kredita pod povoljnijim uslovima. Značajan potencijal na strani ponude leži u široko disperziranim akcijama emitovanim u postupku svojinske transformacije. Posebno stimulativan je bio Zakon o svojinskoj transformaciji 1997. godine koji je omogućavao besplatnu podelu akcija u iznosu do 60% vrednosti preduzeća (Brzaković, 2007, str.508). Zakonom o privatizaciji iz 2001. godine taj se iznos smanjio na 30%, ali je ujedno dozvoljena besplatna podela akcija licima starijim od 18 godina. Ovim zakonom ukinuta su ograničenja i data je mogućnost da se ovim akcijama slobodno trguje na sekundarnom tržištu. Stimulans za razvoj tržišta kapital u Srbiji svakako je i to što Ministarstvo za privatizaciju i Akcijski fond Republike Srbije prodaju akcije iz portfelja isključivo preko Beogradske berze.

Beogradska berza nastala je 1894. godine. Prve transakcije realizovale su se 1895. godine i radila je do 1941. godine. Prestala je sa radom 1953. godine i ponovo osnovana 1989. godine kao Jugoslovensko tržište kapitala. Godine 1992. menja naziv u Beogradska berza i može se reći da spada u red najvećih u Evropi.

Na Beogradskoj berzi se u ovom trenutku trguje samo akcijama i obveznicama Republike Srbije, ali je predviđeno i trgovanje drugim dužničkim hartijama od vrednosti, varantima za kupovinu akcija ili obveznica i drugih hartija od vrednosti koji daju pravo na kupovinu akcija ili obveznica, derivatima, depozitnim potvrđama i drugim finansijskim instrumentima koje Zakon predviđa.

Trgovanje hartijama od vrednosti se može na Beogradskoj berzi obavljati po sledećim metodama:

1. Metod preovlađujuće cene
2. Metod kontinuiranog trgovanja
3. Metod minimalne cene-samo u trgovanju akcijama na vanberzanskom tržištu i isključivo za akcije koje iznosi Akcijski fond na njegov zahtev.

U trgovanju po metodi preovlađujuće cene nalozi se u knjigu naloga upisuju u toku faze predotvaranja aukcije i u fazi aukcije. Na osnovu ispostavljenih naloga utvrđuje se preovlađujuća cena. Za njeno utvrđivanje koriste se sledeći kriterijumi:

- maksimiziranje obima prometa
- minimiziranje razlike između cene koju je moguće utvrditi i indikativne cene.

Za preovlađujuću cenu proglašava se cena po kojoj je ostvaren najveći obim prometa, meren količinom predmetne hartije od vrednosti.

U kontinuiranom metodu trgovanja, u fazi kontinuiranog trgovanja, nalozi za trgovanje koji se ispostavljaju u BELEXFIX se upisuju u elektronsku knjigu naloga. BELEXFIX kontinuirano upoređuju cene i količine iz prethodno ispostavljenih i nerealizovanih naloga i novoispostavljenih naloga za trgovanje i kada se uslovi iz naloga ostvare zaključuje se transakcija. Nalozi za trgovanje realizuju se prema prioritetu cene, ali ukoliko više naloga ima istu cenu prioritet ima nalog koji je ranije ispostavljen. Cena na zatvaranju utvrđuje se kao prosečna ponderisana cena trgovanih jedinica svake od hartija u toku trgovačkog dana.

Kupac i prodavac odgovarajuće transakcije kupoprodaju mogu obaviti i u bilateralnom odnosu van berzanskog sastanka i to se naziva blok trgovanje, a tako dogovorena transakcija blok transakcija.

Za trgovanje hartijama od vrednosti utvrđuje se i zona fluktuacije koja predstavlja najveće dozvoljeno odstupanje cene od indikativne cene hartije tj. raspon cena u okviru kojih je dozvoljeno zaključivanje transakcija na berzanskom sastanku.

Na Beogradskoj berzi izračunavaju se dva indeksa. BELEX15 vodeći indeks koji opisuje kretanja cena najlikvidnijih srpskih akcija i računa se u realnom vremenu i BELEX LINE koji je opšti, osnovni indeks čija se vrednost računa na kraju trgovačkog dana. Ova dva indeksa od velike su koristi svim učesnicima na tržištu kapitala prilikom planiranja budućih investicija.

Promet na Beogradskoj berzi varirao je iz godine u godinu. U tabeli 1. pokazaćemo godišnji promet i broj transakcija na Beogradskoj berzi

TABELA 1. GODIŠNJI PROMET I BROJ TRANSAKCIJA NA BEOGRADSKOJ BERZI U RSD I EUR

Godina	Promet RSD	Promet EUR	Broj transakcija
---------------	-------------------	-------------------	-------------------------

2010.	23.017.197.757	222.475.934	725.550
2009.	41.778.491.982	441.976.426	77.215
2008.	71.853.776.130	882.454.957	119.001
2007.	164.990.865.957	2.059.769.522	301.210
2006.	100.583.951.914	1.210.439.480	141.499
2005.	48.350.670.609	581.464.086	173.545
2004.	40.583.663.543	556.635.879	138.842
2003.	93.070.409.210	1.420.303.206	127.786
2002.	102.298.249.980	1.685.411.342	83.952
2001.	50.156.494.837	840.860.293	46.073
2000.	8.925.475.009	-	25.068

Izvor: <http://www.belex.rs/trgovanje/izvestaj/godisnji>

Iz prikazane tabele vidi se da je najveći promet hartijama od vrednosti bio u 2007. godini 164.990.865.957 rsd ili 2.059.769.522 eur, a najveći broj transakcija obavljen je prošle godine 725.550. Najmanji promet i najmanji broj transakcija zabeležen je 2000.godine što se svakako može objasniti društvenom, političkom i ekonomskom situacijom u našoj zemlji pomenute godine. Ukoliko se posmatraju poslednje tri godine može se zaključiti da su promet i broj transakcija na berzi beležili tendenciju konstantnog pada kao posledica svetske ekonomske krize koja se osetila i u Srbiji.

U tabelama 2 i 3. upredićemo trgovanje u 2009. i 2010. godini na berzi i van berze.

TABELA 2. TRGOVANJE U 2010. GODINI

	Promet u RSD	Promet u EUR	Broj transakcija	Tržišna kapitalizacija RSD
Berzansko tržište	8.585.910.317	82.265.509	690.591	287.061.698.607

Akcije	3.914.166.488	37.295.621	681.173	121.846.870.966
Obveznice RS	4.671.743.829	44.969.888	9.418	165.214.827.641
Vanberzansko tržište	14.431.287.440	140.210.425	34.959	646.404.276.371
Akcije	14.379.580.490	139.719.460	34.957	646.404.276.371
Obveznice preduzeća	51.706.950	490.964	2	-
Ukupno	23.017.197.757	222.475.934	725.550	933.465.974.978

Izvor: http://www.belex.rs/trgovanje/pregled_godisnji/1368

TABELA 3. TRGOVANJE U 2009. GODINI

	Promet u RSD	Promet u EUR	Broj transakcija	Tržišna kapitalizacija RSD
Berzansko tržište	7.907.864.505	84.206.509	20.868	208.954.463.743
Akcije	2.823.791.087	30.085.203	12.156	45.437.954.744
Obveznice RS	5.84.073.418	54.121.306	8.712	163.516.508.999
Vanberzansko tržište	33.870.627.477	357.769.918	56.347	723.387.242.861
Akcije	33.870.627.477	357.769.918	56.347	723.387.242.861
Obveznice preduzeća	0	0	0	-
Ukupno	41.778.491.982	441.976.426	77.215	932.332.706.604

Izvor: http://www.belex.rs/trgovanje/pregled_godisnji/787

Iz prikazanih tabela uočava se veći promet u rsd na berzanskom tržištu 2010. godine u odnosu na prethodnu godinu za 678.045.812 rsd, ali je promet izražen u eur veći 2009. godine za 1.941.000 eur u odnosu na 2010. godinu. Razlog za to je drastičan pad vrednosti domaće valute tj. rast kursa dinara u odnosu na eur. Vanberzansko tržište 2009.godine ostvarilo je veći promet posmatrano u dinarima, sa napomenom da pomenute godine nije bilo trgovanja obveznicama preduzeća. Broj transakcija obavljen na Beogradskoj berzi u 2010. godini, drastično se uvećao za čak 648.335 transakcija. Upoređujući ove dve godine zaključuje se da se promet u rsd akcija i obveznica Republike

Srbije povećao. Ali, posmatrajući ukupne iznose promet u 2009. godini bio je veći u odnosu na 2010. dok je broj obavljenih transakcija bio veći 2010. godine.

Tržišna kapitalizacija berze je proizvod broja hartija od vrednosti i njihove tržišne cene, tako da predstavlja meru veličine tržišta. U tabeli 4. predstaviceemo tržišnu kapitalizaciju po mesecima izraženu u hiljadama dinara za 2010.godinu.

TABELA 4. TRŽIŠNA KAPITALIZACIJA PO MESECIMA IZRAŽENU U HILJADAMA DINARA U 2010.GODINI.

Mesec	Ukupna kapitalizacija	Berzansko	Vanberzansko
Decembar	933.465.975	287.061.699	646.404.276
Novembar	936.703.055	288.377.293	648.325.762
Oktobar	939.315.965	290.786.101	648.529.864
Septembar	934.292.638	287.696.200	646.596.438
Avgust	940.299.446	292.673.347	647.626.100
Jul	859.979.830	209.581.893	650.397.938
Jun	853.506.729	204.247.456	649.259.273
Maj	848.473.236	203.176.671	645.296.565
April	888.083.265	225.433.330	662.649.935
Mart	872.411.787	221.141.662	651.270.125
Februar	879.951.329	222.090.602	657.860.727
Januar	874.726.831	216.970.103	657.756.728

Izvor: *www.belex.rs*

Najveći iznos tržišne kapitalizacije zabeležen je u avgustu 2010.godine 940.299.446, a najniži u maju 848.473.236. Tržišna kapitalizacija se prati i na dnevnom nivou i veoma je važna pri odlučivanju potencijalnim investitorima. U tabeli 5. pokazaceemo primer tržišne kapitalizacije u ukupnom iznosu i po segmentima na dan 19.01.2011. godine.

TABELA 5. TRŽIŠNA KAPITALIZACIJA 19.01.2011

Ukupna kapitalizacija	956.589.908.717
------------------------------	------------------------

BELEX 15	123.440.281.278
BELEXline	286.818.432.297
Prime market -Akcije	99.601.822.004
Prime market- Obveznice RS	163.609.758.380
Standard market-Akcije	30.153.231.082
Vanberzansko tržište- Akcije	663.225.097.251

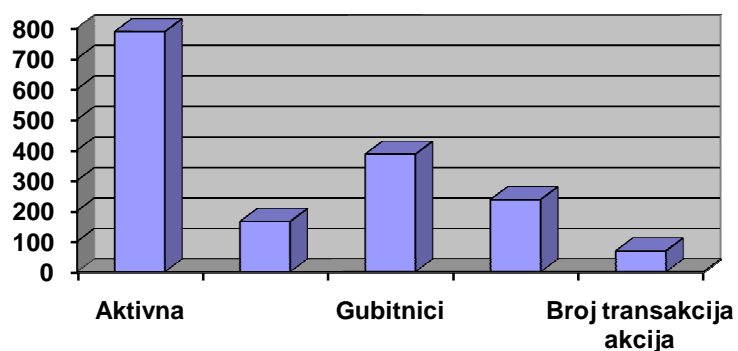
Izvor: www.belex.rs/trgovanje/kapitalizacija

U trgovanju svakako ukupno posmatrano akcije imaju veći udeo na berzanskom i vanberzanskom tržištu u odnosu na obveznice Republike Srbije i obveznice preduzeća.

U tabelama 6. i 7. upoređićemo trgovanje akcijama u 2010. i 2009. godini.

TABELA 6. TRGOVANJE AKCIJAMA 2009. GODINE

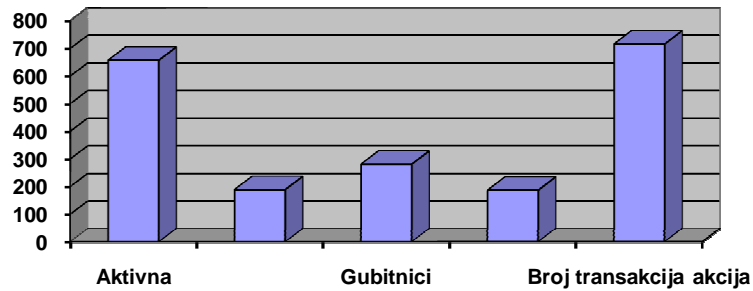
Aktivna	Dobitnici	Gubitnici	Bez promene	Broj transakcija akcija
788	165	386	237	68.503



Izvor: www.belex.rs/trgovanje/pregled_godisnji/787

TABELA 7. TRGOVANJE AKCIJAMA 2010. GODINE

Aktivna	Dobitnici	Gubitnici	Bez promene	Broj transakcija akcija
657	189	281	187	716.130



Izvor: www.belex.rs/trgovanje/pregled_godisnji/1368

Iz priloženih tabela vidi se da je u 2010. godini broj dobitaka povećan, a gubitaka smanjen po osnovu trgovanja akcijama u odnosu na 2009. godinu.

Trenutno stanje tržišta kapitala u Srbiji ima sledeće odlike:

1. Veoma siromašna ponuda finansijske aktive, još uvek se trguje prevashodno akcijama i obveznicama Republike Srbije

2. Nepostojanje primarnog tržišta kapitala

3. Nedovoljna likvidnost izražena kroz mali obim prometa u odnosu na vrednost bruto domaćeg proizvoda. Iako tržišna kapitalizacija raste veći deo hartija od vrednosti je nelikvidan, što potvrđuje podatak da je ukupni ostvaren promet u rsd svega 2,47% tržišne kapitalizacije u 2010. godini.

4. Niska cenovna efikasnost slobodnog berzanskog tržišta tj. javljaju se velike dnevne fluktuacije cena na osnovu prometa malog broja akcija.

5. Gotovo potpuni izostanak sektora stanovništva na strani tražnje zbog lošeg životnog standarda

6. Odsustvo državnih hartija od vrednosti, državnim zapisima koje emituje Republika Srbija trguje se vanberzanski, a obveznicama stare devizne štednje takođe.

7. Odsustvo institucionalnih investitora.

Za razvijeno tržište kapitala veoma je važna i zakonska regulativa koje se odnosi na isto. Pravni propisi moraju se primenjivati u praksi i mogu se svrstati u tri grupe:

– sistemski zakoni koji se odnose na regulisanje odnosa u vezi sa finansijskim tržištem poput Zakona o bankama, Zakon o privrednim društvima i sl.

– pravni propisi kojima se neposredno određuje oblast finansijskog tržišta poput Zakona o hartijama od vrednosti

– interni pravni propisi

Naša zemlja je u pogledu zakonske regulative među vodećima u regionu. U tom smislu doneti su sledeći zakoni koji regulišu pomenutu oblast: Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, Zakona o privrednim društvima, Zakon o privatizaciji, Zakon o stečaju i likvidaciji, Zakon o bankama i drugim finansijskim institucijama, Zakon o računovodstvu i reviziji, Zakon o Narodnoj Banci Srbije, Zakon o obligacionim odnosima i Zakon iz oblasti poreskog sistema.

U regulisanju tržišta kapitala važni su i podzakonski akti koje su doneli Beogradska berza, Komisija hartija od vrednosti i sl. Primena zakonske regulative ima za cilj pružanje pravne sigurnosti i zaštite svih učesnika na tržištu kapitala. Iako je Srbija donela adekvatne zakonske propise to ipak nije dovoljno da se razvije efikasno i likvidno tržište. Na zakonskoj regulativi je potrebno dodatno raditi i usavršavati je u skladu sa potrebama tržišta i učesnika na njemu. Takođe je potrebno standardizovati i usaglasiti zakonske propise za zakonodavstvom Evropske unije.

Za efikasno tržište kapitala važna je i funkcija nadzora. Ciljevi nadzora su zaštita investitora od mogućih prevara, obezbeđenje javnosti rada i očuvanje stabilnosti finansijskog sistema. U našoj zemlji funkciju nadzora obavlja Komisija za hartije od vrednosti koju je osnovala Savezna vlada 1990. godine.

Tržište kapitala Republike Srbije svakako ima potencijal i beleži rast i razvoj u odnosu na prethodne godine. Ali u drugom kvartalu 2012. godine aktivnosti na Beogradskoj berzi svele su se na minimum. U tabeli 8. pokazaćemo tržišnu kapitalizaciju od juna 2011. do aprila 2012.godine.

TABELA 8. TRŽIŠNA KAPITALIZACIJA PO MESECIMA U HILJADAMA DINARA

Mesec	Berzansko	Vanberzansko	UKUPNO
Apr 2012	302.310.346	534.486.037	836.796.382
Mar 2012	312.054.811	539.487.545	851.542.355
Feb 2012	317.012.071	536.096.754	853.108.825
Jan 2012	285.145.503	530.126.667	815.272.170

Dec 2011	287.464.877	529.996.825	817.461.702
Nov 2011	286.412.905	533.737.758	820.150.663
Okt 2011	294.069.410	561.610.208	855.679.618
Sep 2011	286.408.604	567.117.665	853.526.268
Avg 2011	312.593.223	572.465.138	885.058.362
Jul 2011	329.949.076	577.345.666	907.294.742
Jun 2011	320.475.982	578.665.583	899.141.564

Izvor: www.belex.rs/trgovanje/kapitalizacija

Promet u trgovanju koji je do maja 2012. godine ostvaren na Beogradsko berzi iznosio je 7.845.757.306 dinara, a broj zaključenih transakcija 232.459.

Trgovanje kao i vrednost akcija pokazuju tendenciju pada što je svakako odraz privredne situacije u Srbiji. Dok god se ekonomske prilike u našoj zemlji ne promene slika našeg tržišta kapitala neće se drastično razlikovati od one koju imamo sada. Politički i društveni događaji u drugom kvartalu 2012. godine takođe usporavajuće deluju na aktivnosti na Beogradskoj berzi.

ZAKLJUČAK

Analizom tržišta kapitala u Srbiji evidentirani su svi faktori koji utiču na njegovu nestabilnost, a karakteristični su i za druge zemlje u tranziciji. Srbija je poznata po izraženoj volatilnosti kako privrednog tako i pravnog okruženja što u neku ruku otežava predviđanje ili planiranje budućih ekonomsko društvenih prilika. Iz pomenutog razloga investitori su veoma oprezni kada je ulaganje u hartije od vrednosti u pitanju što se svakako odražava na razvijenost tržišta kapitala u našoj zemlji. Ono što ih najviše zabrinjava je latentna nelikvidnost koja je odlika našeg tržišta usled relativno malog obima trgovanja što ponovo za rezultat ima nedovoljno brz napredak na ovom delu finansijskog tržišta. Tržište kapitala u Srbiji spada u red tzv. rubnih tržišta ili nedovoljno razvijenih tržišta na kojima još uvek dominira veliki broj rizika. Kada se ekonomske prilike budu promenile i poboljšale može se očekivati intenzivniji razvoj tržišta kapitala koji je svakako odraz svih privrednih kretanja u našoj zemlji.

LITERATURA

- **Journal articles**

Živaljević G.2010.,*Tržište kapitala u Republici Srbiji u tranzicionom period,**Tržište u nastajanju,*, Acta Economica, Banja Luka, 8 (13),199-223

Pavlović V.,Muminović S.2010.,*Značaj razvoja finansijskih tržišta za srpsku privredu,*, Industrija,38 (4), 41-67

- **Books**

Brzaković Tomislav, 2007. *Tržište kapitala teorija i praksa*, Čugura print, Beograd

Erić, Dejan,1997, *Finansijska tržišta i instrumenti*, Naučna knjiga,Beograd

Ristić Života, 1990. *Tržište kapitala teorija i praksa*, NIP Privredni pregled, Beograd

Zakon o tržištu kapitala,2011, Sl.glasnik RS br.31/2011

Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenat, Sl. glasnik RS", br. 47/06

Zakon o bankama ("Službeni glasnik RS", br. 107/05 i 91/10)

- **Online documents**

Izveštaj o radu Beogradske berze za 2011.godinu, www.belex.rs/proizvodi_i_usluge/godisnji_izvestaji, Preuzeto 01.juna 2012.

Izveštaj o radu Beogradske berze za 2010. godinu, www.belex.rs/proizvodi_i_usluge/godisnji_izvestaji, Preuzeto 05.juna 2012.

Izveštaj o radu Beogradske berze za 2009. godinu, www.belex.rs/proizvodi_i_usluge/godisnji_izvestaji, Preuzeto 01. Juna 2012.

*Ljiljana Jović**

*Nebojša Bomeštar**

UDK 339.9

GLOBALIZACIJA KRIZE I MAKROEKONOMSKE POLITIKE

* Slobomir P University, Pavlovića put 76, 76300 Slobomir, RS, BiH, Tel: +387 55 231 101; Fax: 231 176; E-mail:ljliljana@spu.ba

* Economics Institute Banja Luka, Kralja Alfonsa XIII, No. 18, 78000 Banja Luka, RS, BiH Tel: +387 51 211 509; Fax: 211 501; E-mail:nebojsabomestar@ekinst.org

Apstrakt:

Posljednja ekonomska kriza, koja je velikom brzinom poprimila globalni karakter, pokazala je svu opasnost od uvezivanja svjetskih privreda, odnosno procesa globalizacije. Ovaj proces otvorio je granice za slobodan protok faktora i gotovih proizvoda sa krajnjim ciljem povećavanja efikasnosti i produktivnosti rada. Međutim, jednom otvorene granice postale su porozne i za protok uzročnika negativnih efekata i uticaja koje proces globalizacije nosi sa sobom, konkretno makroekonomskih poremećaja koji su doveli do pojave krize na globalnom nivou.

Globalna kriza koja je nastala na tržištu nekretnina u SAD tokom 2007, munjevito se proširila na ostatak razvijenog svijeta da bi je, potom, u formi egzogenih šokova osjetile i zemlje koje su u manjem stepenu uvezane u svjetske ekonomske tokove.

Kako je kriza imala globalni karakter, tako su i odgovori, usljed uvezanosti finansijskih tržišta imali globalni, ili najblaže rečeno, veoma rasprostranjen uticaj. U zavisnosti o nivou razvijenosti, ekonomsko-političke situacije i drugih faktora, različite zemlje su, u cilju ublažavanja efekata posljednje ekonomske krize, primjenjivale različite mjere sa različitim uspjehom i efektima.

Rad za ima za temu proučavanje teorijskih i empirijskih pretpostavki za implementaciju monetarnih i fiskalnih instrumenata u cilju smanjenja negativnih efekata uticaja krize nacionalnom i globalnom nivou, a posebna pažnja je posvećena mjerama koje su monetarne i fiskalne vlasti preduzele u cilju ublažavanja efekata posljednje globalne recesije, kao i stepenu njihovog uticaja na oporavak svjetske privrede. Polazi se od toga da uspjeh mjera monetarne i fiskalne politike ima drugačiji intenzitet i efekte u manje razvijenim u odnosu na razvijene zemlje, odnosno uspjeh borbe sa makroekonomskim poremećajima i odabir instrumenta koji će pri tome biti korišćeni velikim djelom zavisi i od stepena uključenosti domaće privrede u međunarodne ekonomske tokove.

Ključne riječi: *ekonomska kriza, globalizacija, monetarni i fiskalni instrumenti*

JEL klasifikacija : E58, E63, H30, H12

Apstract:

The last economic crisis, which has rapidly acquired a global character, underlined the risk of binding the world economy and globalization processes. This process has opened the

borders for free movement of factors and the finished product with the ultimate aim of increasing efficiency and productivity. However, borders once opened have become porous for the causes of negative effects and impacts that the globalization process brings along, at the first place for the macroeconomic disturbances that led to the emergence of the crisis on a global level.

The global crisis that was caused by the crash of real estate market in the U.S. in 2007, spread rapidly to the rest of the developed world, that in the form of exogenous shocks was felt by countries that are bound to a lesser degree in international economic flows.

As the crisis has had a global character, the responses of policy makers that followed, under the influence of market linkages have global, or to put it mildly, a very widespread effect. Depending on the level of development, socio-political situation and the level of intricacy of economic trends with a global environment, in order to mitigate the effects of recent economic crisis various countries applied different measures of economic policy with a more or less success.

The paper deals with theoretical and empirical assumptions for the implementation of monetary and fiscal instruments in order to reduce the negative effects of the crisis on the national and global level, with special attention to the measures that monetary and fiscal authorities have taken to mitigate the effects of recent global recession, as well as the degree of their influence on the recovery of world economy. The assumption is that the success of monetary and fiscal policy has a different intensity and effects in less developed compared to developed countries. In other words, the success or struggles with macroeconomic disturbances and selection of instruments that thereby were being used depends largely on the degree of involvement of domestic in international economy.

Keywords: *Economic crisis, globalization, monetary and fiscal instruments*

JEL Classification: E58, E63, H30, H12

1. Uvod

Izučavanje makroekonomskog instrumentarija koji može biti uspješno primjenjeno svrhu suzbijanja kriznih poremećaja u privredi zahtijeva, prije svega, poznavanje uzroka inicijalnog šoka i prirode i dubine poremećaja. Nemoguće je iskustvo iz Velike depresije, ako smo uopšte izvukli dovoljno pouka iz tog perioda, primjeniti kao recept za izlazak iz

velike recesije. Takođe, intenzitet kriznih poremećaja nije tako veliki kao tridesetih godina prošlog vijeka, niti je međunarodno ekonomsko okruženje isto.

U zavisnosti od makroekonomske pa i političke pozicije u globalnom svijetu, različite zemlje će se više ili manje osloniti na pojedine instrumente ekonomske politike. U radu će se prije svega fokusirati na instrumentarijume i izvjesnost uspješnosti fiskalne i monetarne politike, s obzirom da je na samom početku krize postalo jasno da oni predstavljaju najjače oružje kojim nosioci ekonomske politike raspolažu. Međutim, ključni problem pred kojim se našao savremeni svijet u borbi sa recesijomodnosi se na obim i pravce korišćenja kako monetarne, tako i fiskalne politike. Izgledalo je da je teško naći startegiju koja bi garantovala uspjeh svim međusobno isprepletenim ekonomijama, te dapreovlađujući teorijski stavovi zahtijevaju određeno revidiranje.

2. Otvorenost privrede i osjetljivost na eksterne šokove

Svjetska ekonomska kriza, pokrenuta krajem 2007. godine u SAD-u smatra se najvećom ekonomskom krizom od vremena Velike depresije. Ponikla u finansijskom sistemu SAD-a i to u segmentu kreditiranja nekretnina, munjevito se proširila na cjelokupan bankarski sistem, fondove, osiguranje i tržište hartija od vrijednosti – kako u SAD-u, tako i u ostatku svijeta. Prosuđivanje kredibiliteta banaka na internacionalnom međubankarskom tržištu postalo je gotovo nemoguće, imajući u vidu da su derivativne hartije, emitovane na osnovu hipoteka čiju naplativost više niko nije mogao da procijeni, prodavane investitorima širom svijeta. Kao posljedica navedenog dolazi do značajnog pada kreditne aktivnosti, što nije ostalo bez posljedica po realni sektor, gdje su investicije mnogostruko smanjene. Smanjenjem obima proizvodnje i padom agregatne tražnje, svjetska ekonomija klizi u recesiju.

Krizom su najviše pogođene upravo one zemlje koje su u pretkriznom periodu bilježile najveće stope rasta. Neuravnotežen, brz i neodrživ rast, nedovoljna sektorska diverzifikacija, ograničenosti u vođenju monetarne politike, posebno u zemljama sa vezanim deviznim kursom, nediverzifikovanost spoljne trgovine, oslanjanje na zaduživanje (često u stranoj valuti) i niz drugih faktora učinili su da pojedine ekonomijebudu naročito osjetljive na udare krize.

Na ovom mjestu je korisno navesti indikatore osjetljivosti, prema klasifikaciji Evropske centralne banke.⁸²

TABELA BR. 1. INDIKATORI OSJETLJIVOSTI NA KRIZU

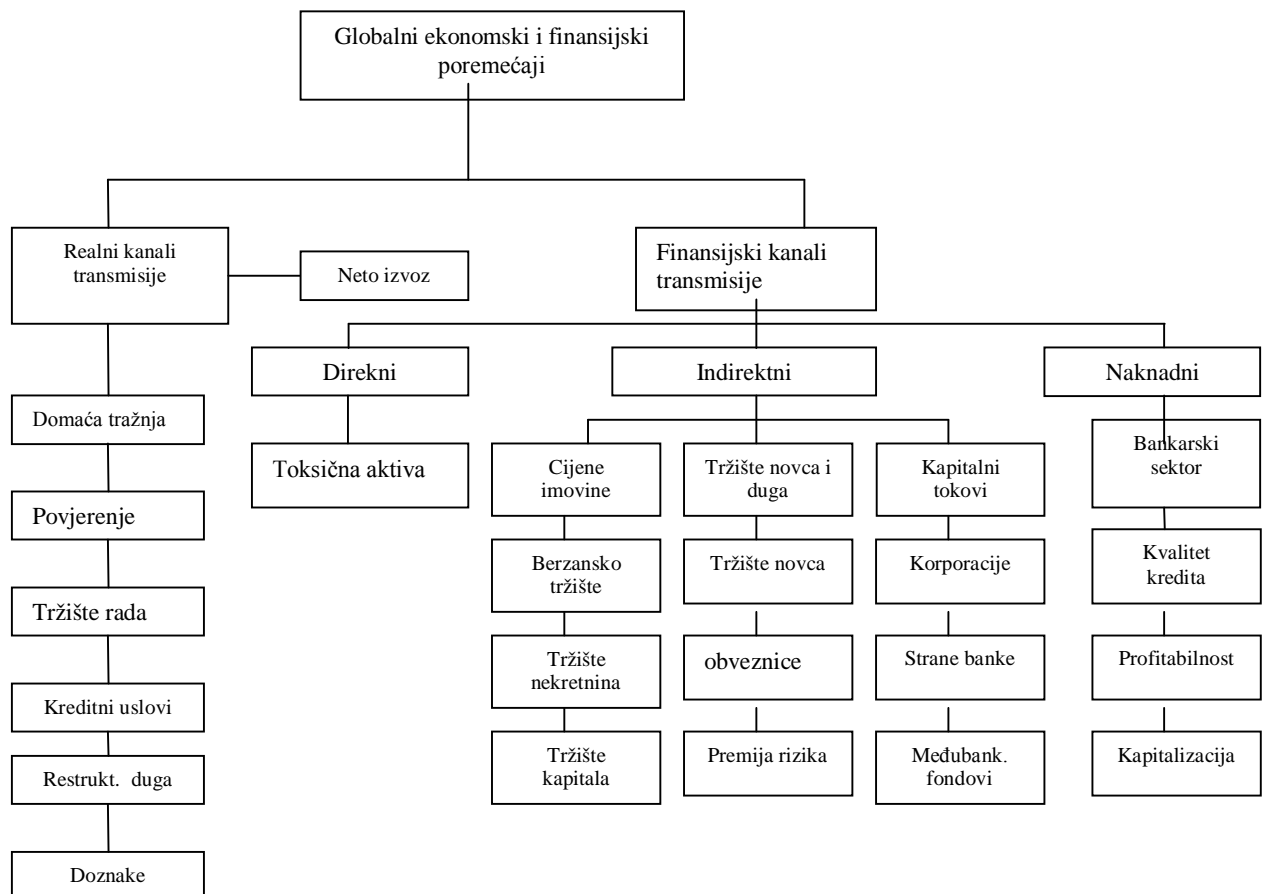
Grupa	Indikator
Realni i nominalni idikatori	<ul style="list-style-type: none"> - Industrijski autput - Kamatne stope - Inflacija - Izvoz
Fiskalni indikatori	<ul style="list-style-type: none"> - Budžetska ravnoteža - Javni dug - Plaćene kamate
Monetarni indikatori	<ul style="list-style-type: none"> - Ponuda novca (M2) - Depoziti - Kredit
Spoljnoekonomski inidikatori	<ul style="list-style-type: none"> - Ravnoteža tekućeg računa - Strane direktne investicije - Kratkoročni spoljni dug - Neto dotok portfolio investicija - Neto strana imovina
Bankarski indikatori	<ul style="list-style-type: none"> - Dug domaćih banaka u stranoj valuti - Dugoročni strani depoziti - Berzanski cjenovni indeks domaćih banaka - Odnos krediti/depoziti - Krediti u stranoj valuti - Non-performing krediti - Racio adekvatnosti kapitala - Povrat na uloženi kapital

Izvor: Sandro, G., Reiner, M. (2010), *The Impact of the Global Economic and Financial Crisis on Central, Eastern and South-Eastern Europe, A-Stock-taking Exercise, ECB : 15-16.*

⁸²Više o ovome vidjeti: Bomeštar, N., Jović, L.J. 2011. *Eksterni šokovi i nacionalna ekonomija*, Zbornik sa međunarodnog naučnog skupa Nacionalna država i ekonomija, Slobomir: 219-232.

Ovi indikatori treba da pokažu poziciju pojedinačne zemlje prije izbijanja krize, ali i da otkriju kanale putem kojih se kriza preliva u nju kao i pravce preduzimanja mjera u suzbijanju dubine i trajanja recesionih poremećaja.

GRAFIKON 1. OSNOVNI KANALI PRELIVANJA KRIZE



Izvor: Sandro, G., Reiner, M.,(2010), *The Impact of the Global Economic and Financial Crisis on Central, Eastern and South-Eastern Europe, A-stock-taking Exercise*, ECB: 21.

Neosporna je činjenica da su do krize u razvijenim zemljama doveli pucanje cjenovnog balona na tržištu nekretnina i posjedovanje toksičnih aktiva u imovini banaka. U tranzicionim zemljama ova dva faktora su imala donekle drugačiju ulogu. Finansijska tržišta ovih zemalja su još uvijek nedovoljno razvijena i nedovoljno sofisticirana da bi bila pogodno tlo za plasman toksične aktive u značajnijem iznosu. Na kraju krajeva, ovo su zemlje koje su u razvoju i koje nemaju dovoljno akumulirane štednje da bi je mogle u značajnijem obimu investirati u hartije od vrijednosti. S druge strane, sama mogućnost zarade koja je u brzorastućem realnom sektoru mnogo veća u odnosu na ulaganje u vrjedonosne hartije za kojima je tražnja mala, nalagala je bankama i drugim finansijskim posrednicima da sredstva plasiraju prije u realni sektor nego na sekundarna finansijska tržišta.

Drugačija je slika sa tržištem nekretnina i njihovim cijenama. U većini posmatranih zemljama cijene nekretnina su sve do 2006. rasle uz ubrzan razvoj ovog tržišta, da bi

značajnije bile pogođene tek od septembra 2008. godine. Sektor izgradnje je tako postao značajan generator razvoja realne ekonomije. Smatra se da je do ovakvog ubrzanog rasta dovelo nekoliko faktora među kojima su najznačajniji rast dohotka, pojačana investiciona tražnja za nekretninama, rast ponude hipoteka, ali i povoljan poreski tretman hipotekarnih kredita, a u nekim zemljama i značajne subvencije koje su podsticale hipotekarno zaduživanje i kupovinu stanova.⁸³

Kao osnovni faktori koji su uticali da kriza jače pogodi manje razvijene zemlje navode se⁸⁴:

- kapitalni tokovi i finansijska integracija,
- zavisnost od spoljne trgovine i
- smanjene migracije i pad doznaka.

3. Makroekonomski instrumentarij

Oštar pad privredne aktivnosti i BDP zahtijevao je aktivizam nosilaca ekonomske politike. Izbor mjera kojima će se intervenisati na tržištima zavisio je od prirode, intenziteta i obuhvatnosti krize. Imajući u vidu da je kriza prvo zahvatila finansijska tržišta i bankarski sektor, bilo je logično da se u pokušaju suzbijanja poremećaja krene u pravcu jačanja regulacije finansijskih tržišta, spašavanja posrnutih banaka i vraćanje povjerenja u bankarski sektor. Prenošanjem poremećaja na realni sektor ekonomije i padom BDP, nosioci ekonomske politike preduzimaju mjere u cilju povećavanja agregatne tražnje. Kako je kriza dobila globalni karakter, mjere usmjerene na povećavanje inostrane tražnje za domaćom robom nisumogle dati efekta, tako da su se najznačajniji efekti očekivali od monetarne i fiskalne politike. Uloga ovih politika je postala posebno značajna eskaliranjem dužničke krize, pri čemu treba posebno imati u vidu određena ograničenja.

- Mnoge zemlje su i prije krize koristile monetarnu ekspanziju tako da je prostor za dalje labavljenje monetarne politike već znatno sužen. Monetarna politika je dodatno oslabljena u zemljama sa vezanim deviznim kursom.

⁸³ Sandro, G., Reiner, M., 2010. *The Impact of the Global Economic and Financial Crisis on Central, Eastern and South-Eastern Europe, A-stock-taking Exercise*: 23.

⁸⁴ Darvas, Z., 2009. *The Impact of the Crisis on budget Policy in Central and eastern Europe*, Corvinus University of Budapest, Department of Mathematical Economic and Economic Analysis, (Published in OECD Journal on Budgeting): 5.

- Sa krizom su se suočile i zemlje koje su napustile politiku čvrstog budžetskog ograničenja tako da su već prezadužene, pa su im mogućnosti deficitarnog finansiranja rasta značajno umanjene.

- U zemljama EU monetarna politika je prenijeta na nadnacionalni nivo Unije, pa članice ne mogu manipulirati deviznim kursovima i kamatnim stopama. Evropska unija je propisivanjem fiskalnih pravila dodatno ograničila i mogućnost upotrebe fiskalne politike. Ovo je trebalo da doprinese stabilnosti evro-zone, ali je značajno slabilo suverenitet članica u vođenju ekonomske politike. Međutim, kriza je pokazala da Mastihtski kriterijumi nisu poštovani, da su deficit i javni dug u većini zemalja mnogo veći nego što je propisano što je dovelo do apsurdne situacije. Pravila koja su trebala da očuvaju stabilnost evra nisu poštovana što je ugrozilo evro kao valutu, međutim da bi se povratila makroekonomska stabilnost, članice žele i dalje povećavati deficite, dakle dodatno odstupati od zadatih kriterijuma.

Još uvijek nije došao momenat da se sumiraju ukupni rezultati antirecesione politike jer se svetska privreda tokom 2012.godine još uvijek nalazi u fazi oporavka. Uzimajući to u obzir, u ovom momentu je moguće analizirati samo neke aspekte uspješnosti makroekonomskih politika.

3.1.Fiskalna politika u uslovima globalne recesije

Odgovor na pitanje kakvu fiskalnu politiku treba zemlja da vodi kada se nađe suočena sa krizom usljed pada privredne aktivnosti i BDP, nije jednostavno dati. Ukoliko pogledamo kroz ekonomsku teoriju i ekonomsku istoriju odgovor bi bio –ekspanzivnu. Smanjiti poreze, povećati rashode, zadužiti se a sredstva usmjeriti ka podsticanju agregatne tražnje i pokretanju velikih investicionih projekata. Međutim, ovo opšte načelo zahtijeva i „fino podešavanje“ prilagođavanje konkretnim društveno-ekonomskim uslovima u zemlji i okruženju.

Analizirajući stanje u svjetskoj privredi, Međunarodni monetarni fond je u tom smislu dao određene preporuke.⁸⁵

- Anticikličnu fiskalnu politiku treba podsticati instrumentima koji se nalaze na rashodnoj strani budžeta i to prije svega povećavanjem javne potrošnje. Efekti koji

⁸⁵Vidjeti: IMF Staff Position Note, SPN 08/01, 2008. *Fiscal Policy for the Crisis*.

se mogu ostvariti smanjivanjem poreskog opterećenja i povećavanjem transfera vrlo su nesigurni kada je u pitanju podizanje agregatne tražnje s obzirom da u kriznim situacijama raste sklonost ka štednji.

- Obim i dubina krize kao i promjene u globalnom makroekonomskom okruženju onemogućavaju procjenu efekata multiplikatora tako da je najbolje koristiti miks različitih mjera.

U tom smislu, eksperti MMF-a, su preporučivali tri pravca djelovanja:

- povećavanje javne potrošnje,
- mjere usmjerene ka preduzećima,
- podrška potrošačima.

Kao što je već rečeno, smatra se da je u nastaloj kriznoj situaciji najbolje povećati javnu potrošnju s obzirom da su istraživanja pokazala da porast javne potrošnje ima značajno multiplikativno dejstvo, ali i da su efekti mnogo brži u odnosu na primjenu drugih instrumenata. Povećavanje javne potrošnje u kratkom roku ostvaruje značajne efekte na agregatnu tražnju, dok u dugom roku djeluje i na agregatnu ponudu. Same mjere se odnose na rekonstrukciju i ulaganje u obnovu postojećih kapaciteta, te na pokretanje novih investicionih projekta. Ovdje je poželjno da se radi o projektima koji imaju značajne eksterne efekte i koji mogu uticati na formiranje pozitivnih očekivanja.

Neophodno je, prije nego što se uopšte pristupi potrošnji, s obzirom da se radi o kapitalnim investicijama koje zahtijevaju dosta sredstava i koje često imaju višegodišnji karakter, procijentiti da li projekcije kretanja BDP i stanje javnog duga dozvoljavaju planiranje velikih rashoda. Najbolje bi bilo da države koriste višegodišnji budžetski okvir u kome mogu predvidjeti investicionu potrošnju po etapama.

Pokretanje velikih kapitalnih ulaganja često nailazi na prepreku koja dolazi od pravila tvrdih budžetskih ograničenja. U tom smislu ovo pravilo djeluje prociklično. Gledajući iskustvo iz poslednje krize, vidimo da se upravo oko čvrstih budžetskih ograničenja lome koplja, posebno u EU. Njihova primjena, posebno u fazi privredne stabilnosti, znači čvrstu rješenost države da živi u okvirima ostvarenog dohotka. Međutim, praksa u razvijenom svijetu u drugoj polovini prošlog vijeka pokazala je da su sve zemlje više-manje bile sklone da žive na deficitu što je smanjilo fiskalni prostor za intervencije. Ovaj problem se različito rješava kod nacionalnog u odnosu na budžete subnacionalnog nivoa. Niži nivoi vlasti se u situaciji kad nemaju dovoljno sredstava, odnosno prostora za

povećavanje zaduženosti mogu osloniti na transfere što, opet, zavisi od mogućnosti nacionalnih budžeta.

Pri ovome je potrebno voditi računa o dva ograničavajuća faktora. Povećavanje javnih rashoda ne podrazumjeva povećavanja plata u javnom sektoru. Rashodi moraju ići u produktivne svrhe, dok je povećavanje plata, prvo politički nepopularno, zatim djeluje slično kao smanjivanje poreza-ima neizvjesne efekte u situaciji kada se može očekivati rast sklonosti ka štednji. Pored toga, jednom povećane plate teško je ponovo vratiti na stari nivo. Povećavanje broja zaposlenih u javnom sektoru ima drugačije efekte jer novoupošleni smanjuju rashode na transfere, a njihove zarade mogu povećati ukupnu potrošnju stanovništva. Drugi ograničavajući faktor pri primjeni ovog instrumenta, odnosi se na vremenska odstupanja (eng. *lags*) koja se mogu javiti kao period između usvajanja ideje i implementacije. Potencijalni rizik po neuspjeh ovakve politike javlja se i usljed činjenice da, ako se ulaganja odnose samo na poboljšavanje postojećih kapaciteta, teško da će imati dovoljan potencijal da značajnije utiču na agregatnu tražnju.

Preduzeća se, s druge strane, susreću ne samo sa problemom pada tražnje za njihovim proizvodima, nego i sa neizvjesnošću u pogledu trajanja krize. U takvom okruženju postoji velika vjerovatnoća da će odlagati širenje proizvodnje i ulaganje u nove investicije sve dok tržišna kretanja ne budu izvjesnija. Imajući to u vidu nerealno je očekivati da povećavanje subvencija i smanjivanje poreskog opterećenja imaju dovoljno jake efekte na agregatnu tražnju. Zbog toga se nosioci ekonomske politike trebaju fokusirati da preduprijeđe smanjivanje postojećeg obima proizvodnje jer bito dovelo do daljeg pada dohotka i agregatne tražnje.

Ovdje treba monetarna politika svojim instrumentima da obezbijedi povoljne kredite kojima bi se mogla finansirati postojeća proizvodnja i rekonstruisanje kapaciteta. U tom smislu bi država bi mogla da garantuje za kredite koji su uzeti u svrhu restrukturiranja.

Ne preporučuje se podrška samo određenim granama privrede, ali bi država svakako trebala da spriječi bankrotstvo onih sektora čija bi propast mogla da utiče na formiranje negativnih očekivanja i time daljni pad tražnje. MMF ne preporučuje ni direktne subvencije domaćim proizvođačima obzirom naprisutnost stranih kompanija, jer bi to moglo voditi trgovinskom ratu.⁸⁶

⁸⁶ Ibid: 8.

Što se tiče direktne pomoći potrošačima, dakle stanovništvu, preporučuje se obezbijedivanje dovoljno sredstava za finansiranje naknade za vrijeme nezaposlenosti, te robne subvencije pojedincima i porodicama sa niskim dohocima.

Konkretna akcija koju su pojedine zemlje preduzimale nije daleko od gore navedenih preporuka. Odnosila se na intervenisanje:

- mjerama na tržištu rada,
- transferima pojedincima i porodicama sa niskim dohocima,
- ulaganjima u infrastrukturu,
- smanjenjem poreza, kao i
- preduzimanje drugih mjera u cilju podizanja agregatne tražnje.

Razvijene ekonomije su se uglavnom fokusirale na smanjenje poreskih opterećenja, dok su se one manje razvijene i zemlje u razvoju okrenule ulaganju u novu i obnovu postojeće infrastrukture. U odnosu na nerazvijene, razvijene ekonomije su više ulagale i u mjere na tržištu rada.⁸⁷

Uspjeh navedenih mjera po pojedinačnim zemljama zavisio je od:

- *Blagovremenosti*; preduzimate mjere morale su biti dovoljno brze da omoguće preduzećima da održe obim proizvodnje i ne otpuštaju radnike, što bi imalo za rezultat dalji pad agregatne tražnje.
- *Usmjerenosti ka konkretnim ciljevima*; stimulansi treba da su tako usmjereni da se njihovim korištenjem obezbijedi održavanje tražnje.
- *Privremenog karaktera mjera*; kako fiskalni stimulansi remete odnose nastale na tržištu koje je do sada najefikasniji pronađeni mehanizam proizvodnje i raspodjele, neophodno je vremenski ograničiti njihovu primjenu.

Istraživanja koja su u novije vrijeme rađena pokazuju da su povećanja budžetskih rashoda pokazala veće efekte od smanjivanja budžetskih prihoda. U okviru ovih drugih, smanjenje poreza na dohodak građana pokazalo je veći efekat od smanjivanja drugih poreza.

⁸⁷EC-IILS , 2010. *A review of global fiscal stimulus*; Discussion Paper, Series No.5: 7.

Pored vrste preduzetih mjera smatra se da postoje *četiri ključna makroekonomska faktora* koja utiču na uspjeh fiskalne intervencije u pravcu suzbijanja krize, odnosno veličinu multiplikovanja preduzetih mjera. To su:

- nivo razvijenosti zemlje,
- režim deviznih kurseva,
- otvorenost ekonomije i
- ukupan javni dug.

U skladu sa tim, preduzete mjere su dale bolje efekte u razvijenim industrijskim u odnosu na zemlje u razvoju, zatim u zemljama sa ograničenim deviznim kursom u odnosu na one sa fluktuirajućim, u zatvorenim u odnosu na otvorene ekonomije i na kraju, fiskalni multiplikator u visokozaduženim zemljama bio je jednak nuli.⁸⁸

3.2. Monetarna politika u uslovima globalne recesije

Do početka posljednje ekonomske krize u monetarnoj politici se smatralo da je postojeći model dobro definisan i na dobroj naučnoj osnovi, te da ne postoji potreba za njegovim mijenjanjem. Stabilna i niska stopa inflacije u razvijenim zemljama kojaje obezbijedena putem date strategije monetarne politike predstavljala je dokaz njene uspješnosti.

Međutim, sredinom 2007. godine, svijet je zahvatio nezapamćen finansijski cunami, koji ne samo da je uzrokovao poremećaje i kontrakcije na globalnom nivou najveće nakon Velike depresije, već je doveo i do porasta nepovjerenja u nosioce ekonomske, posebno monetarne politike, odnosno došlo je do preispitivanja njihovih sposobnosti da se nose sa novonastalim izazovima.

Posljednjih godina su nastale brojne naučne rasprave o načinu vođenja monetarne politike u periodima krize. S jedne strane, postoje mišljenja da u takvim situacijama centralna banka treba da podigne kamatne stope u cilju sprečavanja odliva kapitala iz zemlje, dok se, sa druge, smatra dabi se ekspanzivnom monetarnom politikom novac trebao učiniti dostupnijim privredi i stanovništvu.

Teoretski posmatrano, smanjenje kamatnih stopa može da dovede do depresijacije valute što će teoretski posmatrano, za direktnu posljedicu imati povećanje izvoza i smanjenje uvoza. Povećavanje izvoza će uticati na obim proizvodnje i stanje u

⁸⁸ Ibid: 14

spoljnotrgovinskom bilansu. Međutim, smanjenje uvoza poluproizvoda i sirovinske osnove će uticati i na smanjivanje domaće proizvodnje koja u tom slučaju postaje skupa i nekonkurentna na inostranom tržištu, iz čega proizilazi da smanjenje uvoza nastalo kao posljedica smanjenja kamatnih stopa dovodi do smanjenja obima domaće proizvodnje. Iz ovoga se vidi da donošenje odluke o pravcu monetarne politike nije jednostavno.

3.2.1. Velika recesija i monetarna paradigma

Tokom posljednje ekonomske krize, monetarna politika nije mogla standardnim mjerama odgovoriti nestandardnim izazovima. Veličina šoka i proistekli efekti prevazišli su mogućnosti konvencionalne monetarne politike za njihovo suzbijanje.

Novonastala situacija, kao rezultat posljednje krize, zahtijeva i redizajniranje dosadašnjih shvatanja o monetarnoj politici. Tokom pretkriznog perioda dominantno je bilo stanovište da jedan cilj i jedan instrument monetarne politike predstavljaju njen najbolji okvir, pri čemu se pod ciljem podrazumijeva stabilnost cijena, a pod instrumentom kratkoročna kamatna stopa.

Međutim, nakon posljednjih dešavanja na globalnom nivou, ovakvo stanovište je dovedeno u pitanje, pri čemu se veći broj ciljeva i instrumenata monetarne politike nameće kao alternativni pristup.

Isto tako, primjena nulte kamatne stope u potpunosti ograničava nosioce monetarne politike u daljem korištenju standardnih mjera, čime se nameće potreba za korištenjem nestandardnih. Kao najvažniji nestandardni instrumenti monetarne politike mogu se navesti podrška likvidnosti bankama i finansijskim institucijama od strane države, otkup obveznica kao i čvrsta i unaprijed definisana politika centralnih banaka kojom se šira javnost uvjeravala u njihovu dosljednost u dužem vremenskom periodu. Sve navedeno imalo je značajan doprinos uz efikasan učinak ovih instrumenata u cilju suzbijanja efekata krize.

Ovdje treba napomenuti da je često zasupano mišljenje da korištenje nestandardnih mjera u monetarnoj politici ne može biti efektivno u kriznim situacijama. Međutim, postoje i autori koji zastupaju suprotno stanovište, a što monetarna praksa posljednjih godina i potvrdila.

Pored primjene nestandardnih mjera dolazi i do promjene uloge centralnih banaka. Nezavisno od stepena globalizovanosti zemlje, kao i od oblika ekonomske politike koju

vodi, posljednja kriza je pokazala da izolovanost od globalnih dešavanja nije moguća, što je dovelo do toga da se status centralne banke promijeni od zajmodavca u *posljednjoj*, ka zajmodavcu u *prvoj* instanci.⁸⁹

Danas se smatra da postoji pet lekcija koji bi trebali imati uticaj na promjenu shvatanja i pristupa monetarnoj politici:⁹⁰

1. Posljednja dešavanja u finansijskom sektoru imala su veći uticaj na ekonomsku aktivnost nego što je prethodno mislilo;
2. Makroekonomija je nelinearnog karaktera;
3. Ograničavanje na politiku nulte kamatne stope je mnogo problematičnije nego što se ranije pretpostavljalo;
4. Troškovi sanacije ekonomije od efekata krize su veoma visoki i
5. Stabilnost cijena i rasta ne obezbjeđuje finansijsku stabilnost.

Ovakva promjena monetarne paradigme predstavlja nužnost u cilju očuvanja dugoročne ekonomske stabilnosti. Drugim riječima, u narednom periodu realno je očekivati kombinaciju instrumenata monetarne politike i regulatornih zahtjeva, radi boljeg suprotstavljanja različitim izazovima, te definisanju odgovora na pitanje da li finansijska stabilnost treba da postane glavni cilj monetarne politike.⁹¹

Imajući u vidu efekte koje je posljednja globalna kriza imala na pristup monetarnoj politici, neophodno je analizirati alternativne strategije koje monetarne vlasti mogu primijeniti u cilju prevencije kriznih udara i nepovoljnih uticaja na ekonomiju u cjelini. Jedan od stavova koji bi mogli biti predmet redefinisanja jeste stabilnost inflacije u smislu unaprijed definisane stope kao osnove stabilnosti monetarnog sistema, ali i ekonomije uopšte. U tom smislu inflacija, odnosno stabilnost cijena posmatra se kao stanje u kojem očekivane promjene nivoa cijena ne utiču značajnije na promjene poslovnih odluka preduzetnika ili domaćinstava.⁹² Međutim, posljednja dešavanja u globalnoj ekonomiji su

⁸⁹ Vidjeti više u: Mohatny, D. 2011. *Lessons for monetary policy from the global financial crisis – an emerging market perspective*; paper prepared for Central Banks Conference of the Bank of Israel, Jerusalem: 21.

⁹⁰ Mishkin, S.F. 2011. *Monetary policy strategy: Lessons from the crisis*; NBER Working Paper No. 16755 : 21-30

⁹¹ Grubišić, Z., Fabris, N., Galić, J. 2011: *Nove tendencije u monetarnoj politici; u Izazovi i perspektive integracija zemalja JIE* : 244.

⁹² <http://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/FOMC19960703meeting.pdf>. Preuzeto 15. avgusta 2012.

donekle modifikovala ovakav pristup. Neosporna je činjenica da monetarne vlasti moraju da budu posvećene stabilizaciji inflacije na prethodono definisanom nivou u dugom roku, dok se promjena filozofije odnosi na kratak rok, u smislu da centralna banka treba da ima fleksibilnost kako bi provodila politike u cilju stabilizacije rasta outputa oko njegove prirodne stope.⁹³

4. Kuda dalje?

Danas, četiri godine nakon početka krize, mogu se izdvojiti *tri faze* ekonomskih promjena nastalih kao posljedica mjera u cilju prevazilaženja kriznih udara. U *prvoj*, inicijalni šok na finansijskim tržištima rješavan je koordinisanom akcijom fiskalne i monetarne politike koja je rezultovala ponovnim povratkom na putanju rasta i spriječila daljnji pad zaposlenosti, ali nije uspjela da kreira dovoljno novih radnih mjesta da bi se apsorbavala ukupna nezaposlenost nastala kao posljedica krize.

Ekspanzivna fiskalna politika, koja je značila smanjivanje fiskalnih prihoda i rast budžetskih rashoda, dovela je do problema prezaduženosti i fiskalnih deficita, a time i rasta kamata na državne obveznice, što predstavlja *drugu* fazu.

Da bi povratili povjerenje na tržištima kapitala, nosioci ekonomske politike se u *trećoj* fazi odgovora na krizu okreću štednji, budžetskim rezovima i fiskalnoj disciplini, drugim riječima, fiskalna politika postaje restriktivna. Podrška oporavku pokušava se naći na drugoj strani – dolazi do labavljenja, odnosno primjene instrumenata ekspanzivne monetarne politike. Čvršća fiskalna i labavija monetarna politika dovode do slabljenja makroekonomskih performansi i svjetski rast (output) sa 5% u 2010. pada na 4% u 2011. godini.

Danas se nalazimo na pragu nove faze kada ponovo postoji opasnost od pada outputa i zaposlenosti. Uzimajući u obzir da svjetska ekonomija treba svake godine da apsorbuje u prosjeku oko 40 miliona novih radnika na tržištu rada, pad privredne aktivnosti (outputa) za samo 0.2% doveo bi do porasta broja nezapolenih za 1.7 miliona u 2013.

⁹³ Mishkin, S.F.: *Op. cit.*: 32.

godini.⁹⁴ Budući da je svjetska ekonomija krenula putem blagog i neujednačenog oporavka, u naučnoj javnosti se vrše analize preduzetih mjera.⁹⁵

Sanacija ekonomije nakon pretrpljene krize, odnosno troškovi njenog oporavka predstavljaju još jedan u nizu problema sa kojima se nosioci ekonomske politike i danas suočavaju. Nakon početnog udara krize, oporavak ekonomije podrazumijeva niže stope rasta, budžetski deficit i porast zaduženosti kao i napuštanje nekonvencionalnih i povratak na konvencionalne instrumente monetarne politike u cilju budućeg upravljanja ovom sferom ekonomije.

U budućnosti će države morati da se suoče sa nekoliko značajnih izazova. Prvi se odnosi na saniranje nastalih deficit. Ovo će predstavljati manji problem od momenta kada svjetska privreda krene u širu ekspanziju i BDP počne značajnije da raste. Do tada, pojedinačne zemlje vode restriktivnu fiskalnu politiku čime dodatno usporavaju oporavak.

S druge strane, otkup dugova, odnosno hartija od vrijednosti od strane centralne banke, kao jedan od načina saniranja posljedica krize podrazumijeva povećanje monetarne baze, što može da dovede do rasta inflacije u budućenosti. Takođe, ovakve aktivnosti mogu da stvore sliku da će centralna banka amortizovati sve buduće nerealne aktivnosti zemalja putem nekonvencionalnih mjera, čime se pojedine države oslobađaju straha od budućeg neracionalog vođenja ekonomije. Međutim, otkup obveznica kao što su hipotekarne, izlaže centralnu banku riziku promjene njihovih cijena baziranih na fluktuabilnim cijenama nekretnina, što može da dovede do erozije kapitala u bilansu centralne banke, te posljedično smanjenja njene snage, uticaja i nezavisnosti.

Sve do pojave posljednje ekonomske krize, stabilnost cijena i rasta su se smatrali kao ključni faktori finansijske stabilnosti. Međutim, posljednja dešavanja su pokazala da ovi faktori predstavljaju veoma plodno tlo za porast rizičnih i špekulativnih aktivnosti, čime finansijski sistem postaje ranjiv i nestabilan.

Pored ovih ograničenja na vođenje makroekonomije, mora se voditi računa o još jednoj pojavi u globalizovanom okruženju. Vidjeli smo da se kriza prelivala putem raznih

⁹⁴ O uticaju velike recesije i antirecesione politike na zaposlenost šire je raspravljano u: Jović, LJ, Bomeštar, N., Stanetić, V., (2012). *Fiscal implication of State Intervention of Labour Market, New Challenges in Changing Labour Markets - Thematic Monograph*, Institute of Economic Sciences, Belgrade: 175-191.

⁹⁵ Prema projekciji MMF od 24. januara 2012. godine, očekuje se rast svjetskog outputa za 3.3% u 2012. 3.9 u 2013. u odnosu na prethodnu godinu. Pri ovome treba imati u vidu da je projekcija u poređenju sa izvještajem iz septembra 2011. smanjena za 0.7, odnosno za 0.6 procentnih poena. Prema ovoj projekciji, euro-zona će zabilježiti pad outputa za 0.5 procentnih poena u 2012. pa ponovo rast za 0.8 u 2013. godini. Predviđa se da će najveći rast imati Kina i to 8.2 % u 2012. i 8.8% u 2013. godini.

kanala iz zemlje u zemlju. Međutim, otvorenost ekonomija nosi sa sobom i mogućnost da se mjere koje neka zemlja preduzme na suzbijanju krize “odliju” u inostranstvo. Na ovo je upozoravao i MMF pozivajući na veću saradnju između zemalja u borbi sa krizom.⁹⁶ Napominje se da, ako se radi o maloj i otvorenoj ekonomiji, antikrizna politika može, umjesto da dovede do povećavanja agregatne tražnje u zemlji, dovesti do deficita u trgovinskom bilansu-povećana kupovna moć se preusmjerava na uvoznju tražnju iz čega proizilazi da obim stimulansa (a time i budžetska žrtva) mora biti veći u otvorenijim ekonomijama. Ukoliko bi se zemlje mogle dogovoriti na zajedničku akciju, onda bi “trošak” saniranja posljedica krize bio manji za svaku od njih.

Imajući u vidu mogućnosti i obim potencijalnog prelivanja ove vrste, MMF je od 2011.g. počeo da izdaje izvještaj o međuticaju ekonomija eng. *Spillover Report*, pet velikih globalnih sila- SAD, Evropske Unije, Kine i Japana. Odnosno, na bazi stručne metodologije, ispituje efekte koje na druge zemlje imaju politike koje se sprovode unutar jedne ekonomije.

U izvještaju iz 2011.g.⁹⁷ stoji:

- Prelivanja efekata kratkoročnih politika zavisi od njihovog uticaja na finansijska tržišta. Kada je finansijski sistem uzdrman a postoji fiskalni prostor kao što je to bio slučaj 2008. i 2009, makroekonomski stimulansi imaju smisla i mogu da proizvedu pozitivne eksterne efekte. Kako to više nije slučaj, s obzirom na visoke fiskalne deficite, ne može se očekivati da mjere fiskalne politike imaju značajan uticaj na povećavanje agregatne tražnje u drugim zemljama.
- S obzirom na značaj finansijskih kanala u prenošenju globalnih šokova, neophodna je veća saradnja između ključnih aktera na finansijskim tržištima, prije svega SAD, EU i Velika Britanije.
- Eksterni uticaji politika Kine i Japana uglavnom se šire kroz realne kanale što znači da je njihovo dejstvo sporije.
- Nacionalni i globalni ciljevi su najvećim dijelom usklađeni, međutim ciklične pozicije pojedinih zemalja često uzrokuju tenzije i potrebe za usaglašavanjem politika.

U konsolidovanom izvještaju iz 2012. stoji:⁹⁸

⁹⁶EC-IILS , 2010. *Op.cit*: 11.

⁹⁷ IMF, 2011. *Consolidated Spillover Report*, juli, dostupno na www.imf.org/external/np/pp/eng/2011/071111.pdf, preuzeto 03.09.2012.

- Postalo je vrlo teško po ostatak zemalja da ne osjete posljedice krize u evro-zoni,
- Nejasna fiskalna politika SAD, kombinacija smanjivanja rashoda i povećavanja poreza, kao i nejasna monetarna politika kreirali su strahove od negativnih efekata po druge zemlje jer bi dalja monetarna relaksacija od strane SAD stvorila pritisak na cijene njihovih roba, kapitala i valuta.
- Spoljni partneri također strahuju od usporavanja kineskog rasta i porasta prinosa na državne obveznice u Japanu koji ima najveći odnos javnog duga i BDP.
- Prisutna je i bojazan od nepovoljnih posljedica poslijekriznih reformi kao što su rast premije na likvidnost odnosno prinosa na obveznice.

Da bi se ovi strahovi od preliivanja negativnih efekata pojedinačnih ekonomskih politika nadvladali preporučuje se čvršće bankarsko i fiskalno povezivanje evro-zone kao i dalje strukturne promjene u pravcu jačanja njene konkurentnosti, te jasnija fiskalna politika SAD i sprovođenje finansijskih reformi koje će voditi računa da ne naškode spoljnim ekonomskim partnerima. Na kraju, Kina treba da prilagodi svoju makroekonomsku politiku padu globalne tražnje i pokuša da održi BDP podstičući domaće investicije i potrošnju

5. Zaključak

Nema jedinstvenog recepta za vođenje antikrizne politike koji bi se mogao primjeniti na sve zemlje. Konkretna akcija zavisi od makroekonomskih indikatora svake ekonomije i od njene otvorenosti. Međutim, ono što bi se moglo generalizovati je da, u makroekonomskom okruženju kakvo je sada u globalnom svijetu, upravljanje privredom zahtijeva međusobnu koordinaciju ne samo ekonomskih politika unutar zemalje. Znamo da uspjeh monetarne politike kao i uspostavljanje i održavanje finansijske stabilnosti uveliko zavisi od njene uske saradnje sa ostalim sektorima ekonomije, što se posebno odnosi na fiskalni sektor. Globalna recesija je, međutim, nedvosmisleno pokazala da otvorene ekonomije ne mogu voditi samostalnu ekonomsku politiku. Efekti mjera u jednoj zemlji prelivaju se u drugu pa je međunarodna koordinacija je neophodna.

Velika depresija 1929-1993. godine je imala za rezultat institucionalne promjene, u smislu osiguranja depozita, finansijske regulacije i stabilizacione politike, što je njeno ponavljanje učinilo manje vjerovatnim. Međutim, posljednja ekonomska kriza nije proizvela ništa slično i revolucionarno u smislu suštinske promjene u načinu vođenja monetarne i fiskalne

⁹⁸ IMF, *Spillover Report*, www.imf.org/external/np/pp/eng/2012/070912.pdf, preuzeto 03.09.2012.

politike. Takođe, politička situacija bi mogla otežati buduće korištenje vanrednih monetarnih, finansijskih i fiskalnih mjera kao što je bio slučaj tokom posljednje krize.

Nosiocima ekonomske misli tek predstoji da sumiraju uzroke, posljedice i odgovor na veliku recesiju, izvuku pouke iz nje i daju naučno utemeljeno rješenje kako u budućnosti voditi makroekonomsku politiku u cilju sprječavanja ponovnog poremećaja širokih razmjera. Pri tome se poseban akcenat mora staviti na traženje odgovora na koji način obezbijediti čvršću koordinaciju između pojedinačnih suverenih zemalja, a posebno onih čije su kompanije ključni akteri na svjetskom tržištu.

Literatura

Bomeštar, N., Jović, LJ. 2011. *Eksterni šokovi i nacionalna ekonomija*, Zbornik sa međunarodnog naučnog skupa Nacionalna država i ekonomija, Slobomir,

Darvas, Z., 2009. *The Impact of the Crisis on budget Policy in Central and eastern Europe*, Corvinus University of Budapest, Department of Mathematical Economic and Economic Analysis, (Published in OECD Journal on Budgeting),

Grubišić, Z., Fabris, N., Galić, J. 2011: *Nove tendencije u monetarnoj politici; u Izazovi i perspektive integracija zemalja JIE*,

IMF Staff Position Note, SPN 08/01, 2008. *Fiscal Policy for the Crisis*,

IMF, 2011. *Consolidated Spillover Report*, juli, dostupno na www.imf.org/external/np/pp/eng/2011/071111.pdf, preuzeto 03.09.2012,

IMF, *Spillover Report*, www.imf.org/external/np/pp/eng/2012/070912.pdf, preuzeto 03.09.2012,

Jović, LJ, Bomeštar, N., Stanetić, V., (2012). *Fiscal implication of State Intervention of Labour Market*, *New Challenges in Changing Labour Markets - Thematic Monograph*, Institute of Economic Sciences, Belgrade,

Mishkin, S.F., 2011. *Monetary policy strategy: Lessons from the crisis*; NBER Working Paper No. 16755,

Mohatny, D. 2011. *Lessons for monetary policy from the global financial crisis – an emerging market perspective*; paper prepared for Central Banks Conference of the Bank of Israel, Jerusalem,

Sandro, G., Reiner, M., (2010), *The Impact of the Global Economic and Financial Crisis on Central, Eastern and South-Eastern Europe, A-stock-taking Exercise*, ECB.

*Ljiljana Jović**

*Ljiljana Maksimović**

UDK 339.9+336.2

TAX COMPETITION IN THE ERA OF GLOBALIZATION

Abstract

The processes of globalization and mutual integration of economies led to great capital mobility on the international level. This caused greater competition among national economies to attract the international capital onto their territory.

Besides many others, one of the frequently used instruments that individual countries use in these circumstances is a wide range of tax incentives and the reduction of tax rates which is in theory known as tax competition. This is especially present in transition and

* Slobomir P University, Pavlovića put 76, 76 300 Slobomir, RS, BiH, Tel. +387 55 231 101; 231 176;
E-mail:ljiljana@spu.ba

* Slobomir P University, Pavlovića put 76, 76 300 Slobomir, RS, BiH, Tel. +387 55 231 101; 231 176;
E-mail:ljiljana.jelic@spu.ba

less-developed countries, which are not member states of international associations and neither are subject of regulations on deterring harmful tax competition.

In some countries the process of lowering tax burden went so far that the effective tax rates were practically reduced to zero. This refers to the countries that are in theory and international practice known as tax haven countries. It is interesting, though, that even developed countries, especially those that are the signatories of the agreement for the tax competition avoidance, use this strategy. Thus, this practice is used in global financial centres such as New York City, London or Tokyo.

However, no matter how desirable and justified tax competition is, from the point of attracting foreign capital, it entails certain problems related to insufficient tax revenue and budget deficit. On the other hand, lowering tax burden in one country threatens to bring about retorsive measures in some other country, which in the end does not only lead to the overall reduction in tax revenue, but to the incomplete achievement of other fiscal policy goals.

The aim of the paper is to bring to light the reasons for tax competition and its advantages, but also its disadvantages, with the ultimate goal to indicate to what extent tax competition can be desirable, i.e. when and why the need for tax harmonization appears and its advantages.

Also, we will deal with the measures introduced by OECD and EU, which point to harmful tax competition, by stressing tax harmonization.

Keywords: *Tax competition, tax harmonization, tax haven*

JEL Classification: E20, E62, H26, H30

PORESKA KONKURENCIJA U ERI GLOBALIZACIJE

Procesi globalizacije i međusobnog povezivanja ekonomija doveli su do velike mobilnosti kapitala na međunarodnom nivou. Ovo je prouzrokovalo sve veću trku između nacionalnih ekonomija da međunarodni kapital privuku na svoju teritoriju.

Pored niza drugih, jedan od često korišćenih instrumenata koje pojedinačne zemlje pri ovome koriste, su i primjena široke lepeze poreskih podsticaja i snižavanje poreskih stopa što se u literaturi označava pojmom poreska konkurencija. Ovo je posebno izraženo u

zemljama u tranziciji i manje razvijenim zemljama koje nisu članice međunarodnih grupacija i ne podliježu pravilima o sprječavanju štetne poreske prakse.

U pojedinim zemljama se u slabljenu poreskog opterećenja išlo toliko daleko da su efektivne poreske stope praktično svedene na nulu. Ovdje se misli na zemlje koje su u literaturi i međunarodnoj praksi označene kao zemlje poreskog raja. Interesantno je, međutim, da se i razvijene zemlje, i to i one koje su potpisnice sporazuma o izbjegavanju poreske konkurencije, koriste ovom strategijom. Tako se ovakva praksa primjenjuje u velikim finansijskim centrima kao što su Njujork, London ili Tokio.

Međutim, koliko god da poreska konkurencija sa stanovišta privlačenja stranog kapitala bila poželjna i opravdana, ona sa sobom nosi probleme vezane za nedovoljan priliv sredstava od poreza i pojavu budžetskih deficita. S druge strane, snižavanje poreskog opterećenja u jednoj zemlji prijeto da izazove retrozivne mjere u drugoj, što u krajnjem ne dovodi samo do opšteg pada poreskih prihoda, nego i do slabijeg ostvarivanja drugih ciljeva poreske politike.

Namjera rada je da osvijetli razloge za poresku konkurenciju i njene prednosti, ali i nedostatke, sa krajnjim ciljem da ukaže do kog obima poreska konkurencija može biti poželjna, odnosno kada se i zašto javlja potreba za poreskom harmonizacijom i koje su prednosti od nje.

Takođe, osvrnućemo se i na mjere koje sprovode članice OECD-a i EU koje ukazuju na štetno djelovanje poreske konkurencije, stavljajući akcenat na poresku harmonizaciju.

Ključne riječi: poreska konkurencija, poreska harmonizacija, poreski raj

JEL klasifikacija: E20, E62, H26, H30

1.Uvod

Globalizacija je doprinijela povećanju mobilnosti faktora proizvodnje, kao i mobilnosti međunarodnih (multinacionalnih) kompanija. Poslovanje u dvije ili više zemalja nosi sa sobom probleme koji se tiču oporezivanja na međunarodnom planu kao što su dvostruko oporezivanje i njegovo izbjegavanje, grupno oporezivanje i izbjegavanje plaćanja poreza. Kako svaki tržišni akter nastoji da situaciju kada posluje u više različitih zemalja iskoristi za maksimizaciju dobiti, seliće svoje poslovanje, između ostalog, i na lokacije na kojima će

biti izložen manjem poreskom teretu. Država, s druge strane, nastoji da ostvari što povoljniji ambijent za privlačenje (stranih) investicija na svoju teritoriju. Jedan od načina je i smanjivanje poreskog opterećenja.

Istraživanje veze koja postoji između privlačenja investicija i oblikovanja poreskog sistema određene zemlje, otvara pitanje ne (efikasnosti) upotrebe poreskih podsticaja u cilju privlačenja investicija.⁹⁹ Smanjivanje poreskog opterećenja će sigurno u određenom obimu uticati na privlačenje kapitala ali će istovremeno smanjiti javne prihode, a sledstveno tome i sredstva za finansiranje državnih rashoda. S druge strane, vrlo je vjerovatno da će započeti trka u smanjivanju poreskog opterećenja među različitim zemljama. Ovo može poprimiti tolike razmjere da su u krajnjem sve zemlje na gubitku.

U tom smislu čini nam se opravdanim da u radu ispitamo šta zapravo predstavlja poreska konkurencija, da li je i u kojoj mjeri štetna, te da li finansijska teorija daje jasne odgovore i smjernice za nosioce ekonomske politike.

2. Pojavni oblici i međunarodne kategorizacije

Često se u literaturi, kada se govori o poreskoj konkurenciji, govori kao o trci do dna (eng. *race to the bottom* – tzv. *RTB thesis*), rječ je o privlačenju stranog kapitala isključivo poreskim mehanizmima.

Zbog toga poresku konkurenciju možemo definisati i kao proces donošenja odluka iz oblasti poreske politike kada racionalna vlada daje optimalan odgovor na mjere stranih vlada, u cilju poboljšanja situacije u sopstvenoj državi.¹⁰⁰ Posebno se razvija:

- između regiona jedne države,
- između država koje čine carinsku uniju ili jedinstveno tržište,
- između država susjeda određenog regiona.¹⁰¹

Da bi određena država uvećala svoju poresku konkurentnost ona se može odlučiti za:

1. Bazne poreske rajeve (eng. *base havens*) njih karakteriše to da dobit privrednih društava ne oporezuju ili oporezuju po niskim stopama.
2. Poreski podsticaji, koji su izuzetak od opšteg poreskog režima čiji je cilj da smanjenjem poreskog tereta motivišu investitore da investiraju u određenu djelatnost.

⁹⁹ Raičević, B., Nenadić, J. 2004. *Poreska konkurencija, opšti osvrt*. Economic Annals, no. 162: 46-62.

¹⁰⁰ Stojanovic, S. 2009. *Poreska konkurencija versus poreska harmonizacija u EU*. Finansije, 1-6: 8-23.

¹⁰¹ Raičević, B. Nenadić, J. *op.cit.* str. 54.

Bazni poreski rajevi ne oporezuju dohodak privrednih društava, ili ako oporezuju to vrše po nižim efektivnim stopama. Pogodni su kada je riječ o pružanju usluga za grupe privrednih društava, a to su najčešće usluge koje se odnose na upravljanje grupom privrednih društava, kupovina za grupu, refakturisanje i sl. Da bi se na najbolji mogući način iskoristile sve prednosti koje pružaju, u njima se obično osnivaju zavisna sestrinska privredna društva. Međutim, jako su značajni sa aspekta poreskog planiranja jer dozvoljavaju držanje i upravljanje imovinom preko investicionih fondova.

Pored navedenog, bazni poreski rajevi imaju i određene slabosti jer zbog malog broja poreskih ugovora koje se zaključuju u njima oni nisu adekvatno mjesto za holding kompanije.

Prema metodologiji OECD-a za definiciju poreskih rajeva koriste se četiri ključna faktora:

3

- država ne propisuje nikakve ili uvodi samo nominalne poreze za specifične slučajeve,
- nedovoljna transparentnost,
- postoji zakonodavstvo ili administrativne procedure koji sprječavaju razmjenu informacija u poreske svrhe,
- ne postoji zahtjev za obavljanjem značajne ili bilo kakve stvarne poslovne aktivnosti na teritoriji zemlje registracije preduzeća što znači da kompanija može imati sjedište na određenoj teritoriji iz čisto poreskih razloga,

Pored poreskih rajeva, ovdje treba napomenuti i centre koji pružaju povoljnosti u finansijskom poslovanju.¹⁰² Finansijski centri kao što su London, Njujork i Tokio nude usluge finansijskih institucija, razne pogodnosti u finansijskom posredovanju, te poreske olakšice investitorima koji iz inostranstva ulažu velike količine novca često i ne pitajući za njegovo porijeklo. Ovakvi centri se nazivaju ofšor (enr.offshore-OFC) centri.

Prema metodologiji MMF ofšor centri se definišu kao ⁴ :

- kod kojih je primarna orijentacija na poslovanje posredstvom nerezidentnih subjekata,
- koji imaju povoljno regulatorno okruženje (nepostojanje supervizije i mala transparentnost podataka),

¹⁰² Jović, LJ. 2010. *Poreska utočišta prije i nakon globalne krize*, Zbornik sa međunarodnog naučnog skupa *Kopaonička škola prirodnog prava*, Kopaonik: 725-737.

- nisko ili nulto poresko opterećenje,

Proizilazi da su pojmovi poreski raj i ofšor centar blisko povezani i imaju mnogo zajedničkih karakteristika. Ipak, kao njegovo najbitnije zajedničko obilježje javlja se tajnost. Tajnost je značajan element atraktivnosti i jednih i drugih i sastavni je dio svakog od ovakvih centara. Ona uključuje::

- strogu bankarsku tajnu; nemoguće je ili izuzetno teško, u poreske ili druge oficijelne svrhe, dobiti bilo kakvu informacije od banaka i drugih finansijskih institucija o njihovim klijentima,

- tajnost podataka o registraciji firmi; nedostupni su podaci o registrovanim kompanijama, korporacijama, fondovima i sl. Ne zna se ko su njihovi osnivači, akcionari i klijenti i ko njma stvarno upravlja.

Uzimajući ovo u obzir, postaje jasno da poreski rajevi i ofšor centri predstavljaju primamljive destinacije i za one koji se bave bilo kojom vrstom kriminalnih aktivnosti.

Za razliku od baznih poreskih rajeva i *off shore* centara, poreski podsticaji predstavljaju izuzetak od opšteg poreskog režima, s ciljem da umanjnjem poreskog tereta motivišu preduzetnike da investiraju u određene poduhvate ili djelatnosti. Poreski podsticaji mogu biti značajan instrument razvoja određene države, no ipak mnoge studije ukazuju na to da postojanje poreskih podsticaja nije odlučujući faktor za investiranje. Prema nekim istraživanjima poreski faktor se nalazi tek na 18. mjestu po njegovom značaju prilikom odlučivanja o investicijama.¹⁰³ S druge strane, sa stanovišta države upotreba poreskih podsticaja smatra se efikasnom samo ako ekonomske koristi prevazilaze troškove njihove primjene.

3. Teorijski argumenti za/protiv poreske konkurencije

Argumenti koji govore u prilog poreskoj konkurenciji zasnivaju se na činjenici da može uticati na smanjenje javne potrošnje u državi a samim tim i javni sektor učiniti manjim i efikasnijim. Ukoliko se konkurencija među poreskim jurisdikcijama predstavi kao tržište na kome se nacionalne ekonomije takmiče za investitore, onda se pozitivni efekti poreske konkurencije mogu ocijeniti analogno pozitivnih efektima među kompanijama na tržištu. Naime, kako se smanjuju poreski prihodi, a potrebe za rashodima ostaju iste, države su primorane da racionalnije koriste raspoloživa sredstva. Isto tako, u javnofinansijskoj teoriji se smatra da smanjivanje poreskog opterećenja vodi većoj efikasnosti privređivanja jer se

¹⁰³ Ilić, P. G. 2009. *Poreska konkurencija u globalnoj ekonomiji*. Anali poslovne ekonomije, 4: 47-51.

smanjuju distorzije u privredi koje dolaze usljed državnog intervencionizma, raspoloživi resursi se alociraju prema zakonitostima tržišnog mehanizma čime se doprinosi maksimizaciji rasta. Studija rađena na 23 zemlje članice OECD-a pokazuje da povećanje državne potrošnje za 10% dovodi do smanjenja stope rasta BDP-a za 1%.

S druge strane, stoji i argument da je poreska konkurencija štetna jer države koje su joj izložene gube jedan dio poreskih prihoda, naročito kad je riječ o oporezivanju prihoda od geografski mobilnih faktora. Kako izgubljene prihode ne mogu uvijek ili u dovoljnom obimu nadoknaditi povećavanjem produktivnosti u proizvodnji javnih dobara prinuđene su da povećavaju poresko opterećenje manje mobilnih izvora kao što su prihodi od potrošnje i rada. Prebacivanjem poreskog tereta na prihode po osnovu rada i na potrošnju biće više pogođen dio stanovništva koji raspolaže manjom ekonomskom snagom, a sve to se negativno odražava na čitav poreski sistem zemlje, naročito na pravičnost u oporezivanju.

Pored toga, snižavanje poreskog opterećenja, ponekad se može kao bumerang odraziti i na same strane firme koje su inicijalno privučene niskim poreskim opterećenjem. Kao što je ranije navedeno, poreski uslovi nisu ni jedini ni najvažniji faktor koji doprinosi donošenju odluke za investiranje. Ako su javni rashodi na niskom nivou, ponuda javnih dobara je nezadovoljavajuća što utiče na obim i kvalitet infrastrukture, političku i socijalnu stabilnost, vladavinu prava i niz drugih faktora koji su bitni za odvijanje neometanog poslovanja.

U međunarodnim okvirima, negativni efekti prouzrokovali su značajne distorzije u međunarodnoj tokovima i uticali na smanjenje opšteg blagostanja jer su skoro sve zemlje suočene sa efektom preliivanja (eng. *spillover effects*) koji dovodi do politike "osiromašenja susjeda" (eng. *beggar-they-neighbour policy*), odnosno privlačenja prihoda sa teritorije jedne, na teritoriju druge države što dovodi do slabljenja i u finansijskom i ekonomskom smislu.¹⁰⁴

U vezi sa gore navedenim potrebno je povući "jasnu" granicu između "pravične" i "nepravične" poreske konkurencije (eng. *fair and unfair competition*). Pošto su istraživanja¹⁰⁵ pokazala da je sa stanovišta međunarodnih ekonomskih odnosa i globalnog prosperiteta, da postoje veće štete nego koristi od poreske konkurencije, mi ćemo štetnoj konkurenciji ovom radu posvetiti posebnu pažnju.

¹⁰⁴ Stojanović, S., op.cit.: 8-23.

¹⁰⁵ OECD, 2000. *Towards Global Tax Cooperation. Report to the 2000 Ministerial Council Meeting and Recommendations by the Committee on Fiscal Affairs. Progress in Identifying and Eliminating on Fiscal Affairs*. Paris: 12.

4. Inicijative OECD-a povodom nepravilne (štetne) poreske konkurencije

Zemlje članice OECD-a su pokušale da riješe ovaj problem na međunarodnom nivou pokretanjem Projekta o nepravilnim poreskim režimima (eng. *Project on Harmful Tax Practices*), kao veoma ozbiljnog pokušaja borbe protiv nepravilnog oporezivanja, i to naročito u formi poreskih rajeva.¹⁰⁶

Pokretanje i zamah ove inicijative desio se u maju 1997. kada su ministri G7 pozvali OECD da osmisli mjere neophodne za suprotavljanje efektima štetne poreske konkurencije.

U izvještaju o nepravilnim poreskim režimima (Izvještaj iz 1998)¹⁰⁷ naglašava se da je osnovni razlog pojave štetnih poreskih režima globalizacija svetske privrede, budući da je to omogućilo olakšano kretanje kapitala i poslovnih aktivnosti i učinilo da nacionalne fiskalne politike više utiču na privrede i tržišta drugih država. Izvještaj, zatim, utvrđuje kriterijume po kojim se utvrđuje da li je neka država poreski raj, odnosno da li je konkretan poreski sistem određene države štetan, te preporučuje određene unilateralne i multilateralne mjere za suprotavljanje štetnoj poreskoj konkurenciji.

Međutim, pri početku same inicijative pojavio se problem koji će kasnije sve više dolaziti do izražaja jer su prilikom usvajanja Izvještaja iz 1998. godine Luksemburg i Švajcarska uzdržale od glasanja. To je u startu dovelo do poteškoće kako opravdati mjere OECD-a da nametne obaveze članicama koje nisu unutar OECD-a, kada se ne može postići saglasnost o opravdanosti primjene mjera unutar samih OECD članica.

Naredni Izvještaj iz 2000.g.¹⁰⁸ identifikuje potencijalno štetne poreske režime kao i listu država koje ispunjavaju utvrđene uslove za procenu svojstva poreskog raja. Posle usvajanja Izvještaja OECD objavljuje "Memorandum o razmjevanju" kojim utvrđuje opšti okvir za rokove za djelovanje. Takođe, predviđaju se i tačne obaveze država članica kao što su transparentnost poreskih režima, efektivnu razmjenu informacija u svim poreskim stvarima i eliminaciju svih poreskih režima koji imaju za cilj da privuku obveznike da na njihovoj teritoriji obavljaju poslovnu aktivnost.

¹⁰⁶ Jovic, Lj, op.cit: 731-733.

¹⁰⁷ OECD, 1998. *Harmful Tax Competition. AN Emerging Global Issue, Consolidated Application Note: Guidance in Applying the 1998 Report to Preferential Tax Regimes*, Paris: 23.

¹⁰⁸ OECD, 2000. *Towards Global Tax Cooperation.*, op.cit.str. 12.

Međutim, iste godine kad je usvojen Memorandum započinje se negativna kampanja od jednog djela javnosti SAD prema inicijativama OECD-a. Navode se argumenti kojim se kritikuju Izvještaji i ističu da je inicijativa OECD-a pogrešno usmjerena, jer poreska konkurencija predstavlja pozitivnu pojavu jer prisiljava vlade da budu fiskalno odgovorne. Početkom 2001. godine OECD ipak donosi novi Izvještaj¹⁰⁹ gdje se prvi put u Izvještajima pominje pozitivno dejstvo poreske konkurencije, posebno na smanjenje poreskih stopa i proširenje poreske osnovice. Ukida se i zahtjev poreskim rajevima da eliminišu sve poreske režime čiji je cilj da privuku obveznike, čime se obaveze poreskih režima ograničavaju samo na transparentnost poreskih režima i razmjenu informacija.

U periodu 2000-2002. godine ukupno 31 jurisdikcija ranije identifikovanih kao poreska utočišta pristala je, ali samo formalno, da pristupi razmjeni podataka kako predviđaju standardi OECD-a. Sedam zemalja među kojima su Andora, Lihtenštajn i Monako odbilo je da prihvati ove standarde, makar i formalno. One su od strane OECD komiteta za fiskalne poslove 2002. godine stavljene na crnu listu. Do 2007. četiri od sedam identifikovanih nekooperativnih zemalja pristaju da private standarde.

Od 2008. godine stalno rastu politički pritisci da se preduzmu oštrije mjere u ovoj oblasti. Poreska evazija postaje ključna tema u međunarodnim okvirima i rasprava na sastancima grupe 20 najrazvijenijih koje su zapretile sankcijama onim zemljama koje ne pristanu na razmjenu informacija. Značajan napredak postignut je početkom aprila 2009. godine na Samitu G 20 u Londonu, standard OECD-a o razmjeni informacija u poreske svrhe prihvaćen je i od starane tri zemlje sa crne liste (Andora, Lihtenštajn i Monako) tako da je lista trenutno prazna. Ovdje treba istaći da je prethodne 2008. godine gore navedeni standardi OECD-a ugrađeni u model poreske konvencije UN.

S obzirom da je dotadašnja praksa pokazala da je samo puko prihvaćanje standarda nedovoljno, 2009. godine je se pristupilo i reorganizaciji Globalnog foruma transparentnosti i razmjene informacija u poreske svrhe (eng. *Global Forum on Transparency and exchange of Information for Tax Purposes*). Ovaj forum obuhvata OECD zemlje, sve članice grupacije G 20 i sve ošsor jurisdikcije, znači ukupno 94 zemlje..

Njen zadatak je da u naredne tri godine napravi sveobuhvatnu analizu i na osnovu nje uradi preporuke koje bi omogućile primjenu OECD standarda. Posao bi se sastojao iz dvije faze, pri čemu bi u prvoj naglasak bio na analizi i dogradnji pravnog i regulatornog okvira, a u

¹⁰⁹ OECD, 2001. *Project on Harmful Tax Practices: The 2001 Progress Report*, Paris.

drugo na samoj implementaciji standarda. Marta 2010. godine završen je prvi u nizu izvještaja koji su predviđeni, a obuhvata 18 zemalja.

U cilju omogućavanja pristupa što većem broju zemalja, G 20 i OECD sačinile su Protokol za dopunu zajedničke konvencije OECD i Savjeta Evrope o administrativnoj pomoći, a isti u maju 2010. već prihvata 15 zemalja. Da bi se obezbjedio što potpuniji pristup manje razvijenih zemalja, OECD komitet za fiskalne poslove je u maju 2010. godine preuzeo zadatak da razradi i program tehničke pomoći u razmjeni informacija.

5. Specifičnosti poreske konkurencije u Evropskoj uniji

Specifičnosti poreske konkurencije u okviru Unije mogu se posmatrati sa tri aspekta:

- Evropska unija je sama po sebi područje koje, u poređenju sa drugim zemljama na istom nivou razvoja, karakteriše visoko poresko opterećenje. Prema podacima iz 2012.g.¹¹⁰ udio poreza u BDP-u u 2010.g. na nivou 27 zemalja EU iznosio je 38,4 %. Dok je taj isti pokazatelj za Japan 26,9 %, a za SAD 24,8%. Među svim članicama OECD samo Kanada i Novi Zeland imaju ovaj pokazatelj preko 30%.

- Međutim, ono što je sa stanovišta naše analize posebno bitno ovaj pokazatelj je na nivou prosjeka za sve zemlje dok je među pojedinim članicama primjetna značajna razlika- i do 20 %. Tako je poresko opterećenje u Litvaniji 27,1% BDP a u Danskoj 47,6%. Drugim riječima poreski teret je u zemlji sa najvišim poreskim opterećenjem za 75% veće u odnosu na zemlju sa najnižim porezima.¹¹¹

- Dok postoji visok stepen usaglašenosti monetarne politike u okviru Unije, fiskalna odnosno poreska politika još uvijek je velikim djelom u nadležnosti zemalja članica sa obavezom na postepeno usklađivanje. Osnovni element usklađivanja su smjernice koje predstavljaju dio sekundarnog zakonodavstva koji je po jačini drugi pravni instrument u EU, poslije ugovora..

Dakle, EU se susreće sa problemima poreske konkurentnosti kako u odnosu na ostale razvijene zemlje, ali takođe i u odnosu na same zemlje koje su unutar Unije. Potreba za neometanim funkcionisanjem jedinstvenog tržišta nametnula je kao neophodnu harmonizaciju indirektnih poreza. Dok su carine unutar članica potpuno ukinute i određena jedinstvena tarifa prema trećim zemljama, porez na dodatu vrijednost i akcize potpuno harmonizovani, u domenu direktnih poreza situacija je bitno drugačija. Suverenitet članica

¹¹⁰ Eurostat statistical books, 2012. *Taxation Trends in EU* : 21.

¹¹¹ Ibid, p.22.

je ograničen samo djelimično, onoliko koliko moraju poštovati preporuke vezano za poresku harmonizaciju. Ova problematika je postala sve aktuelnija i zanimljivija nakon priključenja zemalja u tranziciji, čiji se poreski sistemi, naročito sistem oporezivanja dobiti poduzeća, uveliko razlikuju od onih u dotadašnjim članicama, odnosno u zemljama EU-15. Stare zemlje članice osjetile su se na neki način ugrožene od strane novih članica zbog činjenice da primjenjuju niže efektivne stope prilikom oporezivanja dobiti poduzeća. Od tada stare članice pokušavaju ubrzati procese fiskalne koordinacije, odnosno poreske harmonizacije sa naglaskom na borbi protiv tzv. štetne ili nelojalne poreske konkurencije. Pored inicijative za harmonizaciju, u pokrenut je veći broj inicijativa za otklanjanje poreske konkurencije. Komisija je odredila ekspertsku grupu sa zadatkom da sačini izveštaj o pitanju nepravične poreske konkurencije (tzv. *Rudingov izveštaj*, eng. *Ruding Report*), kao i radnu grupu (*Primarolo grupa*, eng. *Primarolo Group*) za pisanje posebnog Kodeksa o oporezivanju poslovne aktivnosti (eng. *Code of Conduct for Business Taxation*). U vezi sa Kodeksom ponašanja, u pogledu oporezivanja poslovne aktivnosti, Evropska komisija pozvala je države-članice da se politički obavežu na poštovanje principa pravične konkurencije, i da se suzdrže od preduzimanja mera koje mogu prouzrokovati nepravičnu konkurenciju u poreskoj sferi. Iako je u pitanju akt koji nije pravno obavezujući i ne sadrži pravne sankcije, ipak su njime države-članice Unije preuzele odgovarajuće političke obaveze, a to znači i političko sankcionisanje u slučaju nepoštovanja odredbi Kodeksa.

Bez obzira na sve navedeno, vlada opšti stav da u okviru Unije treba vršiti poresku harmonizaciju u cilju obezbijeđivanja uslova za funkcionisanje zajedničkog tržišta ali i podsticati zdravu poresku konkurenciju da bi se mogle ostvariti sve koristi od poreske konkurencije.

6. ZAKLJUČAK

Efekti poreske konkurencije bilo pozitivni (koristi) ili negativni (troškovi) imaju na globalnom nivou višestruk značaj i međusobno su povezani. Većina autora koja se bavila problemom poreske konkurencije smatra kako će ona dovesti pojedinačne zemlje u situaciju u kojoj će nivo poreza i javnih rashoda biti ispod nivoa koji je optimalna za cjelokupnu ekonomiju. Ovakvo ponašanje može dovesti do poremećaja u trgovini i investicijskim odlukama.

Međutim, mobilnost kapitala i poreska konkurencija imaju i značajne pozitivne efekte na razvoj savremenih poreskih sistema, a koji se prije svega ogledaju u smanjivanju poreskog opterećenja, povećavanju efikasnosti i produktivnosti u snabdijevanju javnim dobrima. Teorija nije dala jasan odgovor do kog vida poreska konkurencija donosi koristi i gdje je granica između poželjne i nepoželjne, odnosno pravične i nepravične poreske konkurencije. Generalno se ne smatra štetnom pojavom – zvanični stav da svala zemlja može samostalno voditi poresku politiku što znači i određeni nivo poreskog opterećenja na svojoj teritoriji.

Ovakav stav u teoriji doveo je i do nedosljedne politike kada je u pitanju ovaj problem. Vidjeli smo da su inicijative OECD u pravcu suzbijanja poreske konkurencije bile, i prije nego što su u potpunosti primjenjene, izložene negativnoj kritici. Geopolitički interesi i finansijska moć pojedinih zemalja sa svoje strane otežavaju nalaženje optimuma - Kina se i u najžešćim nasrtajima na poreska utočišta tokom 2009. i 2010. godine izborila da se njeni finansijski centri ne stave na crnu listu. Isto tako off shore centri u razvijenim zemljama će i dalje postojati jer one ne pokazuju spremnost da se odreknu politike povoljnijeg tretmana stranog kapitala.

6. LITERATURA

1. Ilić, P. G. 2009. *Poreska konkurencija u globalnoj ekonomiji*. Anali poslovne ekonomije.
2. Jović, LJ. 2010. *Poreska utočišta prije i nakon globalne krize*, Zbornik sa međunarodnog naučnog skupa *Kopaonička škola prirodnog prava*, Kopaonik.
3. Raičević, B., Nenadić, J. 2004. *Poreska konkurencija, opšti osvrt*. Economic Annals.
4. Stojanovic, S. 2009. *Poreska konkurencija versus poreska harmonizacija u EU*. Finansije
5. Eurostaat statistical books, 2012. *Taxation Trends in EU*.
6. OECD, 1998. *Harmful Tax Competition. AN Emerging Global Issue, Consolidated. Application Note: Guidance in Applying the 1998 Report to Preferential Tax Regimes*, Paris.
7. OECD, 2001. *Project on Harmful Tax Practices: The 2001 Progress Report*, Paris.
8. OECD, 2000. *Towards Global Tax Cooperation. Report to the 2000 Ministerial Council Meeting and Recommendations by the Committee on Fiscal Affairs. Progress in Identifying and Eliminating on Fiscal Affairs.*, Paris.

*dr Vladan D. Pavlović**

* **Vanredni profesor**, Megatrend univerzitet, Fakultet za poslovne studije Beograd, Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija, Telefon: + 381 11 311 36 50; E-mail: vpavlovic@megatrend.edu.rs

*dr Saša S. Muminović**

*Prof. dr Janko M. Cvijanović**

UDK 658.1

IZVEŠTAVANJE O ODRŽIVOM RAZVOJU *BLUE CHIP* KOMPANIJA U SRBIJI

Sažetak:

Tehnološki razvoj se danas ne može sagledavati izvan konteksta održivog razvoja. Cilj održivog razvoja je da *se zadovolje potrebe današnjice bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe*. Dostizanje ovog cilja u eri obeleženom ekonomskim rastom bez presedana, izgleda više kao težnja nego kao realnost. Ipak, društveno odgovorno ponašanje snažno podržano principima održivog razvoja, dobija sve više na značaju. Istraživanja ukazuju da primena paradigme društveno odgovornog ponašanja doprinosi poboljšanju imidža i performansi kompanija. U modernom poslovnom sistemu, održivi razvoj postaje ne samo pitanje prestiža već poslovni imperativ, sa značajnim implikacijama na rentabilnost u dugoročnom horizontu. Kao posledica navedenog, sve veći broj kompanija obelodanjuje informacije iz područja aktivnosti usmerenih na društveno odgovorno ponašanje. Ove informacije se obelodanjuju u zasebnom izveštaju koji prati obavezujuće finansijske izveštaje, ili se pak uključuju u izveštaj o poslovanju. Navedeni izveštaji treba da obezbede uravnoteženo i razumno izveštavanje o aktivnostima kompanije u kontekstu održivog razvoja, uključujući i pozitivne i negativne efekte tih aktivnosti po čoveka i njegovu okolinu.

Cilj ovog rada je da prikaže, u kojoj meri i na koji način *blue chip* kompanije u Srbiji obelodanjuju informacije o održivom razvoju, i da ustanovi povezanost određenih obeležja kompanija sa načinom i obuhvatnošću izveštavanja o održivom razvoju.

Ključne reči: *Izveštaj o održivom razvoju, Izveštaj o korporativnoj društvenoj odgovornosti, Izveštaj o poslovanju, održiv razvoj*

* **Docent**, Julon, d.d., Ljubljana, Member of the Aquafil Group, Letališka cesta 15, 1000 Ljubljana, Slovenia
Telefon: + 386 31 306 258; E-mail: sasa.muminovic@aquafil.com

* **Naučni savetnik**, Ekonomski institut, Beograd, Telefon: + 381 11 361 31 17;
E-mail: Janko.Cvijanovic@ecinst.org.rs

JEL: M41

Zahvala: Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 179032 i projektu 179001 finansiranih od strane Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije

SUSTAINABILITY REPORTING BY BLUE CHIPS COMPANIES IN SERBIA

Apstract

Technological development cannot be seen outside the context of sustainable development. The goal of sustainable development is to “meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” Yet in this era of unprecedented economic growth, achieving this goal can seem more of an aspiration than a reality. Socially responsible behaviour, strongly supported by the principles of sustainable development, is becoming increasingly important. Research indicates that the application of the paradigm of socially responsible conduct contributes to the improved company image and performance. In the modern business system, sustainable development therefore becomes not just a matter of prestige, but a business imperative with significant implications for profitability in the long-term. As a consequence of this, a growing number of companies disclose their information in areas of activity focused on socially responsible behavior. This information is disclosed in a Sustainability Report, which follows the binding financial statements, or it is included in Annual Report. A sustainability report should provide a balanced and reasonable representation of the sustainability performance of a reporting organization – including both positive and negative contributions.

The aim of this paper is to present, to what extent and how blue chip companies in Serbia reveal information relating to sustainable development and to examine the association of certain companies with characteristics and comprehensiveness of reporting on sustainable development.

Keywords: *Sustainability Report, Corporate Social Responsibility Report, Business Report, sustainable development*

JEL: M41

Uvod

Savremena korporacija ne bi trebala biti orijentisana isključivo na maksimizaciju profita. Ona bi se trebala odgovorno ponašati, odnosno trebala bi voditi računa kako o ekološkom aspektu, tako i o širem društvenom interesu. Kako navodi Hopkins, korporativna odgovornost podrazumeva finansijsku, ekološku i društvenu odgovornost. (Prema: Letica, 2010, str.28)

U ne tako davnoj prošlosti, menadžment i vlasnici se nisu posebno obazirali na položaj zaposlenih, iscrpljivanje prirodnih resursa, kao ni na posledice aktivnosti preduzeća na okruženje i društvo u celini. Maksimizacija profita bila je isključivi kriterijum za donošenje odluka. Snažan ekonomski rast i razvoj, pre svega iniciran globalizacijom ekonomije u kojoj sve značajniju ulogu imaju multinacionalne kompanije, imao je za posledicu značajno iscrpljivanje neobnovljivih prirodnih resursa i zagađenje životne sredine. Prema tome, ključne ideje i koncepti korporativne društvene odgovornosti su nastali kao posledica realnih društvenih i ekoloških problema, i sve veće svesti o značaju tih problema. *Uključivanje naučnika u proces stvaranja teorijskog i javnog diskursa o korporativnoj društvenoj odgovornosti dalo je tom pokretu naknadni naučni legitimitet i doprinelo njegovom bržem širenju na lokalnoj, nacionalnoj, međunarodnoj i globalnoj ravni.* (Letica, 2010, str.33)

Poslednjih godina je tematika korporativne društvene odgovornosti jedna od najprisutnijih, kako u međunarodnim okvirima, tako i među istraživačima u Srbiji. Sredinom avgusta 2012. godine na online knjižari *Amazon.com* nalazilo se 12.547 knjiga na temu korporativne društvene odgovornosti. Uvidom u Srpski nacionalni citatni indeks, koji referiše časopise kategorizovane kao periodične publikacije naučnog karaktera u R. Srbiji, zapaža se da je od 2004. godine na ovu temu objavljeno preko 90 radova. Međutim, istraživanja o društvenoj odgovornosti nisu novijeg datuma. Primera radi, časopis *Fortune* je još 1946. godine sproveo istraživanje o društvenoj odgovornosti poslovnih ljudi. (Prema: Letica, 2010, str.33) Ipak, svest o društvenoj i ekološkoj odgovornosti korporacija se na evropskom prostoru pojavljuje znatno kasnije nego u SAD. Apel predsednika Evropske komisije *Jacques Delors*-a poslovnom sektoru 1993. godine smatra početkom službene istorije korporativne društvene odgovornosti u Evropskoj uniji. Pet godina kasnije pokrenut je Evropski centar za korporativnu društvenu odgovornost (*The European*

business network for CSR). Godine 2002. Evropska komisija objavljuje tzv. Zelenu knjigu (*Green Paper*), koja predstavlja prvu celovitu razradu koncepta korporativne društvene odgovornosti na evropskom prostoru. U pomenutom dokumentu se korporativna društvena odgovornost definiše kao *koncept prema kome kompanije na dobrovoljnoj osnovi integrišu brigu o društvu i ekologiji u svoje poslovanje, kao i u odnosima sa zainteresovanim stranama (stejkholderima)* (<http://www.csreurope.org>).

U principu, ne postoji opšte prihvaćena definicija društveno odgovornog ponašanja budući da je reč o filozofskom konceptu, a ne pravnom institutu. Pojedini autori smatraju da je društveno odgovorna kompanija ona koja je pravno odgovorna, tj. ona kompanija koja poštuje legitiman nacionalni pravni poredak (Prema: Vasiljević, M. i dr., 2009, str.56.). Drugi, pak smatraju da je *društvena odgovornost kompanija prvenstveno moralni zahtev koje društvo postavlja kompanijama kao korelat sa dva zahteva sa kojima su one već suočene: ekonomskim (profit) i pravnim* (Vasiljević, M. i dr., 2009, str.56.). U načelu, shvatanje društveno odgovornog ponašanja uslovljeno je pripadnošću grane u kojoj kompanija posluje. Za kompanije iz oblasti naftne ili hemijske industrije, društveno odgovorno ponašanje (DOP) odnosi se pre svega na očuvanje prirodne sredine, u prehrambenoj industriji naglašava se pitanje bezbednosti po zdravlje i pitanje ekologije, u trgovini je naglasak na etičnosti, u farmaceutskoj industriji na zaštiti zdravlja i zaštiti prirodne sredine, kod kompanija koje se bave ručnom radinošću, tekstilnoj industriji i industriji igračaka posebno se naglašava zaštita ljudskih prava i prava zaposlenih, dok se kod kompanija koje su dobavljači državnoj upravi ili posluju u industriji koja je vezana za nacionalnu bezbednost naglasak stavlja na etičnost i transparentnost poslovanja (Prema: Trochon and Vincke, 2006, str. 268).

Sa oko 10.000 kompanija i drugih stejkholdera iz više od 130 zemalja širom sveta, „Globalni dogovor“ Ujedinjenih nacija (*UN Global Compact*) predstavlja najmasovnije dobrovoljno udruženje kompanija posvećenih usaglašavanju svojih poslovnih aktivnosti sa deset univerzalnih principa društveno odgovornog poslovanja iz oblasti ljudskih prava, radnih prava, zaštite životne okoline i borbe protiv korupcije. U pitanju su sledeći principi: (1) Kompanije treba da podrže i poštuju zaštitu međunarodno zagantovanih ljudskih prava (*oblast ljudskih prava*);

- (2) Kompanije ne smeju da budu saučesnici u kršenju ljudskih prava (*oblast ljudskih prava*);
- (3) Kompanije treba da podrže pravo na slobodno udruživanje i pravo na kolektivne ugovore (*oblast standarda rada*);
- (4) Kompanije treba da eliminišu prinudni rad (*oblast standarda rada*);
- (5) Zabrana dečijeg rada (*oblast standarda rada*);
- (6) Zabrana diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i zanimanjem (*oblast standarda rada*);
- (7) Kompanije treba da preduzimaju mere predostrožnosti u vezi sa životnom sredinom (*oblast zaštite životne sredine*);
- (8) Kompanije treba da preduzimaju mere radi promocije odgovornosti vezane za životnu sredinu (*oblast zaštite životne sredine*);
- (9) Kompanije treba da ohrabre razvoj i širenje tehnologija koje čuvaju životnu sredinu (*oblast zaštite životne sredine*); i
- (10) Kompanije treba da učestvuju u borbi protiv korupcije u svakom smislu, uključujući iznude i pronevere (*oblast anti-korupcije*).

Globalni dogovor predstavlja inicijativu Ujedinjenih nacija prevashodno posvećenu integrisanju deset univerzalnih principa društveno odgovornog poslovanja u delatnosti kompanija širom sveta, i sprovođenju zajedničkih akcija kojima se podržavaju ciljevi Ujedinjenih nacija, a pre svega Milenijumski ciljevi razvoja. Globalni dogovor nije regulatorni instrument ili obavezujući standard za društveno odgovorno poslovanje, jer ne obavezuje preduzeća koja učestvuju u ovoj inicijativi. Umesto toga, Globalni dogovor se oslanja na javnu odgovornost, transparentnost i prosvetlene interese kompanija, sindikata i civilnog društva da iniciraju i međusobno razmenjuju primere dobre prakse i iskustva u promovisanju univerzalnih principa društveno odgovorne poslovne prakse (www.unglobalcompact.rs). U Republici Srbiji je inicijativa Globalni dogovor UN promovisana početkom decembra 2007.godine, u organizaciji Narodne banke Srbije i Ujedinjenih nacija.

1. Izveštavanje o korporativnoj odgovornosti

Filozofija koncepta korporativne društvene odgovornosti prošao je put od klasične filantropije, karakteristične za nastanak ovog koncepta početkom 50-tih godina dvadesetog veka u SAD, do klasičnih ekonomsko razvojnih motiva, karakterističnih za savremeno doba. Pojedine studije ukazuju da se 3/4 potrošača opredeljuje za proizvode kompanija

koje se društveno odgovorno ponašaju ukoliko su cena i kvalitet uporedivi (Trochon and Vincke, 2006, str.266). Objavljeni su brojni radovi na temu međuzavisnosti kompanijskog ponašanja i berzanske vrednosti akcija. Nesumljivo je da kompanije koje se društveno odgovorno ponašaju stiču bolju reputaciju i imidž. Istraživanja ukazuju da se u bogatijim zemljama više od četvrtine sitnih investitora rukovodi društvenim ugledom kompanije. Radni uslovi, pravilna ekološka politika i skladni odnosi sa lokalnom zajednicom (podrška lokalnom sportu, stipendiranje mladih, podrška komunalnom redu, zdravstvenim uslugama i slično) doprinose sa 49 % odgovarajućem imidžu kompanije, a samo 35 % tog ugleda zavisi od samog proizvoda. (Vasiljević, M. i dr., 2009, str.64-65). Sve je prisutniji stav prema kojem je komercijalni uspeh moguć isključivo ukoliko se uvažavaju moralne vrednosti, ljudi, lokalna zajednica i okruženje.

Prema tome, kompanije izveštavaju o aktivnostima koje imaju uticaja na okolinu i društvenu zajednicu, ne samo kao posledica zahteva stejkholdera, već i motivisani izgrađivanjem boljeg imidža, i ekonomskih koristi koje se od toga očekuju.

Izveštavanje o korporativnoj odgovornosti je u većini zemalja i dalje na dobrovoljnoj osnovi. U početku su, o uticaju na okolinu izveštavale uglavnom samo kompanije čiji je uticaj na prirodno okruženje značajno (tzv. *ecological footprint* kompanije). Danas je međutim obelodanjivanje informacija o uticajima na okolinu postala praksa i kompanija koje pružaju komunalne usluge, kao i hotela, banaka, i dr. (Krivačić, 2012, str.58)

Ujedinjene nacije (*United Nations Environmental Programme*) i druge međunarodne organizacije i inicijative, poput Inicijative za globalno izveštavanje (*GRI - Global Reporting Initiative*) podstiču izveštavanje o korporativnoj odgovornosti.

Od kompanija koje učestvuju u Globalnom dogovoru Ujedinjenih nacija (*UN Global Compact*) zahteva se da detaljno izveštavaju o napretku (*COP - Communication on Progress*) u sprovođenju Deset principa Globalnog dogovora i, ako je podesno, u podržavanju ciljeva UN učešćem u partnerstvima. Iako ne postoji poseban format ili standard za Izveštaj o napretku - ION, on mora sadržati tri elementa:

- (a) Izvršnu izjavu o stalnoj podršci Globalnom dogovoru;
- (b) Opis praktičnih mera preduzetih na sprovođenju principa Globalnog dogovora i
- (c) Dimenzije sadašnjih i očekivanih rezultata.

Za odmeravanje krajnjih ili očekivanih rezultata preporučuje se primena indikatora razvijenih od strane GRI. U principu, ION treba da se integriše u postojeće izveštaje kompanije namenjene zainteresovanim stranama, kao što su godišnji izveštaj, izveštaj o korporativnoj društvenoj odgovornosti (KDR) ili izveštaj o održivosti. Preporučuje se sastavljanje samostalnog izveštaja o napretku (ION) samo ako kompanija nema drugo sredstvo za izveštavanje o pitanjima korporativnog građanstva. (videti detaljnije u: Praktični vodič za Izveštavanje o napretku Globalnog dogovora Ujedinjenih nacija, Globalni dogovor UN, Erste bank, 2008)

Od posebnog značaja su Smernice (vodič) za izveštavanje o održivom razvoju (*Sustainability Reporting Guidelines*) izdate od strane GRI, budući da većina kompanija međunarodnog značaja na osnovu njih izveštava o uticajima na okolinu (Prema: Krivačić, 2012, str.62). Ovaj okvir za izveštavanje je opšte primenjiv, a sadrži opšte, ali i sektorski specifične sadržaje koji su usaglašeni od strane širokog spektra aktera širom sveta. Okvir za izveštavanje sadrži načela i uputstva, protokole i standarde izveštavanja. Standardi upućuju o čemu treba izveštavati, dok načela i protokoli, koji su u funkciji obezbeđivanja kvaliteta obelodanjenih informacija, definišu način na koji bi trebalo izveštavati. Time načela definišu i sadržaj Izveštaja. Standardi obelodanjivanja uključuju pokazatelje performansi indikatora, kao i uputstva za izveštavanje o posebnim tehničkim temama. Izveštavanje treba da omogući komparativnu analizu, kao i ocenu održivosti performansi u odnosu na zakonska akta, norme, kodekse, standarde performansi, i dobrovoljne inicijative; da pokaže kako organizacija utiče i pod kojim je uticajima u kontekstu očekivanja po pitanju održivog razvoja, kao i da omogući poređenje performansi kako u okviru same kompanije, tako i u odnosu na druge kompanije (*Sustainability Reporting Guidelines*, str.4).

Ove inicijative su praćene i naporima strukovnih računovodstvenih udruženja za uspostavljanje računovodstvenog sistema zaštite životna sredine.¹¹²

Počeci korporativnog izveštavanja o odgovornosti za okolinu potiču iz sedamdesetih godina dvadesetog veka, dok se razmišljanja o obavezivanju kompanija da obelodanjuju ove informacije vezuju za devedesete godine. (Prema: Krivačić, 2012, str.59) Za evropski prostor je od posebnog značaja Preporuka Evropske komisije od 30 maja 2001. godine, o

¹¹² Primera radi, IFAC i ACCA su angažovani na ovim aktivnostima.

priznavanju, vrednovanju i obelodanjivanju informacija o uticaju na životnu sredinu u knjigovodstvu i godišnjim izveštajima kompanija. Preporuka nalaže kompanijama da obelodanjuju informacije koje se tiču životne sredine, a koje su od uticaja na performanse kompanije ili na njen finansijski položaj. Ove informacije se u zavisnosti od njihove prirode obelodanjuju u godišnjem izveštaju, konsolidovanom godišnjem izveštaju ili aneksu uz finansijske izveštaje, odnosno aneksu uz konsolidovane finansijske izveštaje.¹¹³ U Preporuci se ističe da je osnova njenog računovodstvenog dela sačinjena na osnovu IFAC-ovih Međunarodnih računovodstvenih standarda MRS 36, MRS 37 i MRS 38, koji su od značaja za pitanje zaštite životne sredine¹¹⁴ (Recommandation de la Commission du 30 mai 2001 concernant la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés: inscription comptable, évaluation et publication d'informations, 2001/453/EC, 156/40). Pozivajući se na pomenutu Preporuku, u Direktivi EU 2003/51/EC (tzv. Direktiva o modernizaciji) se navodi da kompanije ne treba da se ograniče na obelodanjivanje isključivo finansijskih informacija, već gde je to primereno da obelodane i analizu zaštite životne sredine i socijalne aspekte neophodne za razumevanje razvoja poslovanja, rezultata i položaja društva (*Directive 2003/51/CE du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2003, Journal officiel de l'Union européenne, L 178/16, 17.7.2003.*).

Prema tome, za kompanije iz EU, obelodanjivanje informacija o njihovom uticaju na životnu sredinu postaje obavezujuće tek 2003. donošenjem Direktive o modernizaciji. Međutim, imajući u vidu široku slobodu u tumačenju odredbe prema kojoj kompanije treba da obelodane i analizu zaštite životne sredine i socijalne aspekte do one mere do koje je to nužno za razumevanje razvoja poslovanja, rezultata i položaja društva, može se zaključiti da je izveštavanje o uticaju na okolinu za kompanije iz većine zemalja EU i dalje ostala stvar slobodnog izbora njihovih uprava.

S druge strane, pojedine zemlje EU su propisale kompanijama obavezu da sastavljaju izveštaj o uticaju na okolinu. Prvi takav zakon (Zakon o zaštiti okoline) na evropskom prostoru donet je 1995. godine u Danskoj. Istraživanja su međutim pokazala da mnoge

¹¹³ Informacije koje se obelodanjuju u Aneksu se prema MRS/MSFI obelodanjuju u Napomenama uz finansijske izveštaje.

¹¹⁴ Ne postoji standard koji se isključivo bavi aspektom zaštite životne sredine, niti pak MRS/MSFI egzaktno definišu pitanje izveštavanja o odgovornosti za okolinu.

kompanije u Danskoj nisu obelodanjivale informacije saglasno odredbama Zakona. (Videti detaljnije: Krivačić, 2012, str.60)

Kako navodi O'Connor, od 2000. godine se inteziviraju istraživanja iz područja društveno odgovornog računovodstva i računovodstva zaštite životna sredine (Prema: Krivačić, 2012, str.61) Prema istraživanju KPMG za 2011. godinu, vršenom na uzorku kompanija iz 16 sektora u 34 države, zabeležen je trend rasta broja preduzeća koja mere svoju društvenu i ekološku odgovornost i o tome izveštavaju javnost. U izveštaju KPMG navodi se da čak 70% kompanija koja se kotiraju na berzi obelodanjuju informacije koje se tiču njihove društvene i ekološke učinkovitosti. (Prema: Krivačić, 2012, str.62) U Ujedinjenom Kraljevstvu i Japanu gotovo sva preduzeća obelodanjuju ove informacije, dok istraživanja u Hrvatskoj ukazuju da to čini 22% kompanija. (Videti detaljnije: Krivačić, 2012, str.64)

2. Izveštavanje o društvenoj odgovornosti blue chip kompanija u Srbiji

Njujorška berza definiše *blue chip* akcije¹¹⁵ kao akcije čije su emitenti kompanije sa nacionalnom reputacijom po pitanju kvaliteta i poizdanosti, uz sposobnost da posluju profitabilno i u dobrim i u lošim vremenima (<http://www.nyse.com>) *Blue chip* kompanije prodaju visoko kvalitetne i široko prihvaćene proizvode (usluge). Dow Jones Industrial Average indeks predstavlja ponderisani prosek 30 *blue chip* akcija kompanija koje su uglavnom lideri u svojim industrijama. Prema navedenoj definiciji, u Srbiji bi se retko čije akcije mogle smatrati *blue chip*-ovima. U principu, najbolja privredna društva u Srbiji često i nisu konstituisana kao akcionarska društva (npr. Telenor d.o.o. Beograd) ili ukoliko su i konstituisana kao akcionarska društva, često nisu listirane na Beogradskoj berzi (npr. Raiffeisen banka a.d. Beograd). Uvažavajući navedeno, analizirane su kompanije koje ulaze u sastav indeksne korpe Belex15. U pitanju su sledeća društva:¹¹⁶ AIK banka a.d., Niš; NIS a.d., Novi Sad; Komercijalna banka a.d., Beograd; Imlek a.d., Beograd; Soja protein a.d., Bečej; Energoprojekt holding a.d., Beograd; Aerodrom Nikola Tesla a.d. , Beograd; Jubmes banka a.d., Beograd; Metalac a.d., Gornji Milanovac; Galenika Fitofarmacija a.d., Zemun; Jedinstvo Sevojno a.d., Sevojno; Alfa plam a.d., Vranje; Tigar a.d., Pirot; i Veterinarski zavod Subotica a.d., Subotica.

¹¹⁵ Akcije najboljih kompanija su nazvani plavim čipovima (*blue chip*) po analogiji sa pokerskom igrom, gde plavi čipovi predstavljaju čipove najveće vrednosti.

¹¹⁶ Sastav indeksne korpe na datum poslednje revizije 29.06.2012. Indeksnu korpu čine akcije 14 kompanija, budući da su u postupku vanredne revizije 28.05.2012. isključene akcije Agrobanke, Beograd.

Tabela 1. Izveštavanje kompanija koje čine Belex15 o DOP

	Broj kompanija	%
Kompanije koje ne izveštavaju o DOP	6	42,86%
Kompanije koje sastavljaju Izveštaj o održivom razvoju prema standardima GRI	1	7,14%
Kompanije koje sastavljaju Izveštaj o napretku	2	14,29%
Kompanije koje izveštavaju o DOP u okviru Izveštaja o poslovanju	3	21,43%
Kompanije koje izveštavaju o DOP isključivo kratkim saopštenjima na sajtu	2	14,29%
Ukupno	14	100%

Uočava se da šest kompanija (42,86%) uopšte ne izveštavaju o DOP, dok dve kompanije (14,29%) to čini na neodgovarajući način. S druge strane, šest kompanija izveštava o DOP na zadovoljavajući način (42,86%). Polovina tih kompanija izveštava o DOP posebnim izveštajem (21,43%), dok druga polovina uključuje bitne informacije o DOP u Izveštaj o poslovanju. Naravno, kvalitet izveštavanja posmatranih kompanija se značajno razlikuje.

U indeksnu korpi Belex15 nalaze se akcije privrednih društava koja posluju u sledećim delatnostima: Monetarno posredovanje – 6419; Delatnost holding kompanija – 6420; Proizvodnja ulja i masti – 1041; Proizvodnja gotove hrane za domaće životinje – 1091; Uslužne delatnosti u vazdušnom saobraćaju – 5233; Prerada mleka i proizvodnja sireva – 1051; Proizvodnja pesticida i hemikalija za poljoprivredu – 2020; Krovni radovi – 4391; i Proizvodnja neelektričnih aparata za domaćinstvo – 2752. Nedovoljan broj kompanija onemogućava analizu povezanosti delatnosti kompanija sa načinom i obuhvatnošću izveštavanja o održivom razvoju. Zapaže se da od tri poslovne banke, dve sastavljaju izveštaj o napretku. Kompanije iz prerađivačke industrije čine većinu. Međutim, na datom uzorku, ne može se utvrditi povezanost granske pripadnosti kompanija sa načinom i obuhvatnošću izveštavanja o održivom razvoju.

Većina analiziranih kompanija je u većinskom vlasništvu domaćih lica. Nije utvrđena povezanost između vlasništva kompanija i načina i obuhvatnosti izveštavanja o održivom razvoju.

Zaključna razmatranja

Pitanje društvene i ekološke odgovornosti kompanija jedno je od najaktuelnijih pitanja današnjice. Nekada je odgovornost prema lokalnoj zajednici i zaposlenima u koliziji sa ekološkom odgovornošću kompanije. Navedeno pitanje je posebno naglašeno u manje razvijenim sredinama. Primera radi, zatvaranje nekog pogona ili rudnika može predstavljati ekološki odgovornu akciju, koja će s druge strane ugroziti ekonomski opstanak celokupne lokalne zajednice.

Kompanije su spremne da preduzimaju akcije iz domena društveno odgovornog ponašanja u meri u kojoj očekuju konkretnu korist, odnosno povećanje prihoda kao neposredni efekat tih akcija. Imajući u vidu nerazvijenost srpskog tržišta kapitala, izveštavanje kompanija o njihovom uticaju na okolinu ne može imati efekata na berzansku vrednost njihovih akcija. Izveštavanje o akcijama kao što su sponzorisane popularnih TV serija, sponzorisane fudbalskih klubova ili poklanjanje inkubatora bolnicama, preduzima se kao tehnika komuniciranja sa potrošačima, tj. korisnicima usluga, kao alternativa klasičnim marketinškim akcijama, kao što su TV reklame. Deklarisanje društva da je jedna od najvažnijih vrednosti kojima je posvećena etičnost u poslovanju, usvajanje politike zaštite životne sredine ili izjave o stalnoj podršci Globalnom dogovoru, ne mora suštinski i da odražava njen odnos prema okolini. Primera radi, kada su poslovne banke u pitanju, od analiziranja izveštaja banke o društveno odgovornom ponašanju, daleko merodavnije bi bilo analizirati strukturu odobrenih kredita po korisnicima i nameni.

Može se zaključiti da je u Srbiji izveštavanje o uticaju kompanije na svoju okolinu još uvek u povoju. Dok sastavljanje i obelodanjivanje izveštaja o uticaju kompanije na okolinu ne postane obavezno, nerealno je očekivati veći pomak. Budući da analize ukazuju na često neodgovarajuće izveštavanje kompanija i u razvijenim zemljama u kojima je izveštavanje o uticajima kompanije na okolinu obavezno, ne treba očekivati adekvatno izveštavanje kompanija u Srbiji ni nakon eventualnog propisivanja ove obaveze. Propisivanje obaveze revizije ovih izveštaja svakako bi podigla njihov kvalitet, mada ni tu treba imati prevelika očekivanja.

Literatura

1. Directive 2003/51/CE du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2003, Journal officiel de l'Union européenne, L 178/16, 17.7.2003.
2. Krivačić, D., *Korporativno izveštavanje o odgovornosti za okoliš - analiza poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj berzi*, 13. međunarodna znanstvena i stručna konferencija "Računovodstvo i menadžment" (RiM), Zbornik radova Svezak I – znanstveni radovi, "Hrvatski računovođa", Zagreb, 2012. str. 57-67
3. Letica, B. 2010. *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. Zagreb: Mate d.o.o.
4. Muminović, S., Pavlović, V. (2011): *Uticaj koncepta društveno odgovornog ponašanja na rentabilnost kompanija*, Industrija vol. 39(1), Ekonomski institut, Beograd, str. 21-46.
5. Muminović, S. Mikuž, M. 2012. *Koristi za okolinu od proizvodnje recikliranog poliamida PA6 – Econyl*, 7. Simpozijum Reciklažne tehnologije i održivi razvoj, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Soko Banja, Septembar 05-07-2012.
6. Praktični vodič za Izveštavanje o napretku Globalnog dogovora Ujedinjenih nacija, Globalni dogovor UN, Erste bank, 2008
7. Recommendation de la Commission du 30 mai 2001 concernant la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés: inscription comptable, évaluation et publication d'informations, 2001/453/EC, 156/40
8. Surový, V., Pavlović, V., Jakšić, D., *The Importance and The Role of Accounting in The Sustainability Development*, 9th International Scientific Conference „Serbia Facing the Challenges of Globalization and Sustainable Development”, Megatrend University, Belgrade, November 25th 2011, p. 199-207
9. Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative (GRI), Amsterdam, The Netherlands, Version 3, 2000-2006
10. Vasiljević, M. i dr.(2009): *Korporativno upravljanje – pravni aspekt*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Profinvest, d.o.o., Beograd
11. Trochon, J.Y., Vincke, F. (2006): *L'entreprise face à la mondialisation: opportunités et risques*. Bruylant, Bruxelles

Sajtovi:

1. <http://eur-lex.europa.eu/>

2. <http://trzistesrbije.com>
3. www.aikbanka.rs
4. www.alfaplam.rs
5. www.aquafil.com
6. www.beg.aero
7. www.energoprojekt.rs
8. www.fitofarmacija.rs
9. www.globalreporting.org
10. www.jubmes.rs
11. www.kombank.com
12. www.metalac.com
13. www.mppjedinstvo.co.rs
14. www.nis.rs
15. www.nyse.com
16. www.reportingcsr.org
17. www.sojaprotein.rs
18. www.tigar.com
19. www.unglobalcompact.org
20. www.unglobalcompact.rs
21. www.vetzavod.com

*dr Snežana P. Knežević**

*Marijan Bilić, dipl. inž.**

*M.Sc. Željko N. Babić**

UDK 349.6

**PROBLEMI SAVREMENOG DOBA GLOBALNOG KARAKTERA –
- ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE I OBEZBEĐIVANJE INVESTICIJA
U USLOVIMA EKONOMSKE KRIZE**

Apstrakt

Degradacija životne sredine predstavlja globalni problem i napreduje ritmom koji je bez presedana. Usled delovanja čoveka, struktura ekosistema planete je preživela u drugoj polovini dvadesetog veka transformaciju bržu nego u bilo kojoj epohi u istoriji. Sve veća eksploatacija prirodnih resursa, izumiranje životinjskih vrsta i zagađenje vazduha dovela su do razvoja različitih načina kojima se različite institucije, finansijske, privatne i državne, suočavaju sa ekološkim problemima. Emisije privrednih aktivnosti, posebno sagorevanje fosilnih goriva za energiju, izazivaju promene klime na Zemlji.

Danas se nameće jedna sporazumna i kooperativna akcija predstavnika javnog sektora i vlasnika kapitala u privatnom sektoru da bi se pronašla najbolja moguća rešenja koja će omogućiti da se zaštite prirodna dobra te životna sredina. Svi sektori moraju da ujedine svoje napore – niko u tome ne može da radi izolovano. Pribavljanje kapitala za zaštitu

* Fakultet organizacionih nauka, 11000 Beograd, Jove Ilića 154, Srbija, Tel.+381 63 345230 ;
Fax: +381 11 3950800; snezana.knezevic@fon.bg.ac.rs

* Euromedic CTC, Banja Luka, Republika Srpska, B&H, Tel. +387 65 513104; marijan.bilic@euromedic.ba

* Beogradska poslovna škola – visoka škola strukovnih studija, 11120 Beograd, Kraljice Marije 73, Srbija
Tel. +381 63 249429 ; +381 11 2420734 ; zeljko.babic@bbs.edu.rs

životne sredine od opšte je važnosti. Poseban značaj treba pridati finansiranju ekoloških inovacija.

Korporativna društvena odgovornost u zaštiti životne sredine treba da postane integralni element strategije kompanija i finansijskih institucija. Postavlja se pitanje da li je moguće istovremeno biti profitno orijentisan i ekološki odgovoran u poslovanju?

Ovaj rad, koji se nalazi unutar širokog dijapazona literature, fokusiran je na ključne pravne i finansijske aspekte zaštite životne sredine, sa posebnim osvrtom na ograničenja koja nameće aktuelna ekonomska kriza. Svrha istraživanja je da se prezentuje jedan relativno zaokružen teorijski i praktični sistem pravno-finansijske problematike efikasne zaštite životne sredine. Tretirana materija je bila nedovoljno istraživana u dosadašnjoj praksi ekološkog menadžmenta, finansija i regulativnog okvira, kao jedna integralna problematika. U istraživačkom radu je primenjen metod studije slučaja na adekvatnom uzorku jedinica koje čine različite relevantne institucije i analitički metod.

Sagledavanjem rezultata istraživanja došlo se do zaključka da istraživanoj temi treba posvetiti još veću pažnju koristeći koncept autora ovog rada. Predlog je da ekološku retoriku treba transformisati u konkretne akcije, kako u zakonodavnom domenu tako i u sferi finansiranja ekoloških projekata, koje zajedno vode ka uspešnoj primeni koncepta održivog razvoja.

Ključne reči: životna sredina, globalni karakter, pravna regulativa, ekološki projekti, modaliteti finansiranja

JEL KLASIFIKACIJA: K32, Q57, Q01, F39

*Ph.D. Snežana P. Knežević**

*Marijan Bilić, B.Sc.EE**

*M.Sc. Željko N. Babić**

PROBLEMS OF MODERN AGE GLOBAL CHARACTER - ENVIRONMENTAL PROTECTION AND PROVIDING AN INVESTMENT IN TERMS OF ECONOMIC CRISIS

Abstract

Degradation of environment represents a global problem, and its moving with an unprecedented pace. Due to human activities, during second half of the twentieth century, Earths ecosystem suffered transformation faster than any period in the worlds history. The increasing exploitation of natural resources, extinction of animal species and air pollution have led to the development of different ways with which different institutions, financial, private and government, face environmental problems.

Today, it imposes an action, both contractual and cooperative from the representatives of public sector and owners of capital in the private sector in order to find the best possible solutions that will allow you to protect natural resources and environment. Every sector must unite their efforts – none can work isolated. Obtaining capital for environmental protection is of general importance. Special importance should be given to financing eco-innovation.

Corporate social responsibility in protecting the environment should become an integral

* Faculty of Organizational Sciences, Department of Financial Management, 11000 Belgrade, Jove Ilića 154, Serbia, Tel.+381 63 345230 ; +381 11 3950800; snezana.knezevic@fon.ac.rs

* Euromedic CTC, Banja Luka, Republika Srpska, B&H, Tel.+387 65 513104; marijan.bilic@euromedic.ba

* Belgrade Business School, 11120 Belgrade, Kraljice Marije 73, Serbia, Tel. +381 63 249429 ; +381 11 2420734 ; zeljko.babic@bbs.edu.rs

element of the strategy of companies and financial institutions. The question is whether it is possible to be both profit-oriented and environmentally responsible business?

This review, which is located within a wide range of literature, focuses on key legal and financial aspects of environmental protection, with special reference to the limitations imposed by the current economic crisis. The purpose of this research is to present a relatively complete theoretical and practical system of both legal and financial problems concerning effective environmental protection. So far, the treated material was not sufficiently investigated in the practice of environmental management, finance and regulative framework, as one integral problem. The research method was applied to case studies of adequate sample units that make up for the various relevant institutions and the analytical method.

Considering the research results it was concluded that the studied subject should be given greater attention by using the concept of this works author. It is proposed that ecological rhetoric should be transformed into concrete action, both in the legal domain, and in the sphere of financing environmental projects which together lead towards successful implementation of sustainable development.

Keywords: *environment, global character, legal regulation, environmental projects, financing modalities*

UVODNI DEO

Težnja za ostvarenjem održivog razvoja zahteva pronalaženje novih oblika instrumenata kojima bi se delovalo na globalno zagađenje i da se ekološki projekti snažnije pozicioniraju kako na nacionalnom, tako i na regionalnom i na globalnom tržištu. U tom pogledu, prirodno je problem posmatrati sa šire osnove, globalno – svetski, a ne samo iz ugla nacionalnih ekonomija. Jedan od najvećih izazova današnjice je da se pronađe optimalno rešenje kako bi bila zadovoljena sve veća potreba za energijom, s jedne strane, a zagađenje životne sredine bilo svedeno na minimalni nivo, s druge strane. Globalni ciljevi energetike se često definišu kroz koncept četiri E: energija, ekonomija, ekologija i efikasnost. U okviru ovog seta od posebnog je značaja energetska efikasnost koja pored smanjenja potrošnje energije, podrazumeva i veću energetska produktivnost, bezbednost i smanjenje emisije štetnih gasova. Svetska ekonomska zavisnost od potrošnje nafte i gasa povećava brigu vezanu za opstanak jednog postojećeg ekonomskog sistema a kriza nafte i gasa, koja traje od 2005. godine, reflektuje se preko rasta cena na međunarodnom tržištu. Time raste zabrinutost za svetsku sigurnost u snabdevanju energijom, a pored toga utiče i na pojavu finansijskih problema u mnogim zemljama u razvoju i u zemljama sa ekonomijom u tranziciji koje uvoze naftu, u kojima povećanje računa za energetska uvoz pogada stanovništvo sa najnižim životnim standardom.

Globalni okrugli sto o klimatskim promenama šalje apel političarima da preduzmu hitne akcije širom sveta u cilju borbe protiv klimatskih promena. Ipak, mnogim velikim kompanijama nisu dovoljne vidljive posledice nastale po osnovu efekta staklene bašte već imaju krilaticu “Ekonomija odlučuje”¹¹⁷. Postoje visoke novčane kazne u razvijenim zemljama za takve kompanije kako bi se sprečilo ne-ekološko ponašanje ali to, čini se, nije dovoljno. Od međunarodnih finansijskih institucija očekuje se proaktivan pristup u finansiranju projekata u funkciji zaštite životne sredine. Izuzetno značajnu ulogu u finansiranju ekoloških projekata imaju banke od kojih se očekuje posebna finansijska podrška u zaštiti životne sredine i razni fondovi koji plasiraju određena sredstva.

Gledajući unazad kroz vreme a i danas, snažno se oseća prisutnost različitih izazova koji dolaze sa ugroženošću životne sredine, kao što su: globalno zagrevanje, nestanak šuma, pretvaranje plodnog zemljišta u pustinje, pojava kiselih kiša, izumiranje životinjskih i

¹¹⁷ Petrović, M. 2010. *Ekološka komponenta i poslovno odlučivanje*. Računovodstvo, 7-8 (54):6-13.

biljnih vrsta i drugo. Dugoročni koncept održivog razvoja podrazumeva kontinuirani ekonomski rast koji pored ekonomske efikasnosti i tehnološkog napretka treba da omogući efikasniju upotrebu prirodnih resursa na dugi rok, unapređenje kvaliteta života, smanjenje zagađenja i dr.

Najveći izazov pred društveno odgovornim donosiocima odluka predstavlja izbor takvih ekonomskih mera u oblasti zaštite životne sredine čija bi primena dovela do ekoloških poboljšanja. Osnovni izvori finansiranja u oblasti zaštite životne sredine potiču iz javnog i iz privatnog sektora a mogu biti i sredstva iz javno-privatnog partnerstva, posebno gde je to omogućeno odgovarajućom regulativom. Da bi jedno društvo na pravi način moglo da odgovori na ekološke izazove, neophodno je da ima snažan oslonac u saradnji javnog, privatnog i civilnog sektora. To je posebno važno za društva koja se nalaze u razvoju.

1. FINANSIRANJE EKOLOŠKIH PROJEKATA

U narednim decenijama zemlje u razvoju treba da dožive najveći porast emisije gasova sa efektima staklene bašte, što znači da je od izuzetne važnosti da investicije danas pomognu da ove zemlje pređu na održive načine razvoja koji podrazumevaju niske emisije ugljenika i održivo korišćenje prirodnih vrsta i ekosistema. Opšti cilj treba da bude realizacija globalne održivosti. Medjutim, jake akademske i stručne retorike na temu društveno odgovornog ponašanja treba da se pretvore u konkretne akcije koje treba finansijski podržati. U tom kontekstu, značajno je napomenuti da je važno da se projektuju sredstva za rast fondova za zaštitu životne sredine i izvrši izbor odgovarajućih ekonomskih instrumenata za zaštitu životne sredine. Sve veća spoznaja uticaja čoveka na životnu sredinu dovela je do radikalnih preispitivanja tradicionalnih ekonomskih, etičkih i računovodstvenih pretpostavki. Mnogi autori su istraživali veze između računovodstva, organizacija i društva¹¹⁸. Paradigma tradicionalnog računovodstva sa svojim uskim fokusom na računovodstvene brojeve ne odražava posledice organizacionih aktivnosti na životnu sredinu, tako da postoji veći broj radova o razvijanju novog računovodstvenog sistema zaštite životne sredine koji bi trebalo da meri, beleži i otkriva čitav niz ekoloških korporativnih uticaja, a što bi ujedno bila i snažna podrška projektovanju potrebnih sredstava za ekološke projekte i primenu odgovarajućih fiskalnih mera.

¹¹⁸ Knežević, S. 2011. *Računovodstvo zaštite životne sredine*. Računovodstvo, 9–10(55): 48-56.

Mogući izvori finansiranja ekoloških projekata jesu¹¹⁹:

- vladina sredstva;
- Svetska banka – emitovanje zelenih obveznica;
- krediti komercijalnih banaka;
- subvencije javnih institucija;
- sredstva međunarodnih, regionalnih i nacionalnih finansijskih institucija;
- razni fondovi za zaštitu životne sredine;
- emitovanje lokalnih obveznica (*Municipal bonds*);
- ostali izvori.

Postoje finansijske institucije i programi koji su od posebnog značaja za finansiranje projekata u funkciji zaštite životne sredine, a to su sledeći:

- CEB (*Social Development Bank in Europe*) - Društveno razvojna banka u Evropi;
- EIB (*International Development Association European Investment Bank*) - Evropska investiciona banka;
- IBRD (*International Bank for Reconstruction and Development*) – Međunarodna banka za obnovu i razvoj (pri Svetskoj banci);
- IDA (*International Development Association*) - Međunarodna asocijacija za razvoj (pri Svetskoj banci);
- IPA (*Instrument for Pre-Accession*) - Instrument za prepristupnu pomoć koji predstavlja program pomoći u razvoju koja je dostupna i RS od 2008. godine;
- CFU (*World Bank Carbon Finance Unit*);
- CFE (*Carbon Fond for Europe*) - Karbon fond za Evropu;
- UNDP (*United Nations Development Programme*) – Program za razvoj Ujedinjenih nacija;
- CIF (*Climate Investment Funds*) - Klimatski investicioni fondovi.

Energetika i transport su poznate delatnosti koje proizvode gasove s efektom staklene bašte. Uticaj novih mera politike, projekata ili programa na emisiju gasova treba da bude izražen u merama karbonskih ušteda ili u obliku dodatnih emisija merenih u milionima tona karbon-dioksida. U zemljama Evropske Unije postoji snažan zakonski okvir koji, između

¹¹⁹ Knežević, S., Joksimović, I., Bilić, M. 2012. *Financing Environmental Projects*. 31. International Conference on Organizational Science Development – Quality, Innovation, Future, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, 21-23 March, Portorož, Slovenia, Book of abstracts: 80., CD-ROM: 476-485.

ostalog, podstiče primenu mera za iskorišćenje otpada u vidu energije te za gradnju postrojenja za iskorišćavanje energetskog potencijala otpada¹²⁰. Prirodni kapital sredstava predstavlja važan deo našeg prirodnog okruženja koje mora biti zaštićeno i njime treba pametno da se upravlja kako bi se obezbedio kontinuitet života na zemlji.

2. ULOGA SVETSKE BANKE U REŠAVANJU PROBLEMA IZAZVANIH KLIMATSKIM PROMENAMA

Svetska banka je značajan izvor tehničke i finansijske pomoći za zemlje u razvoju. Čine je dve razvojne institucije i to: Međunarodna banka za obnovu i razvoj i Međunarodna asocijacija za razvoj. Po procenama Svetske banke, za ublažavanje efekata klimatskih promena potrebno je približno 200–1000 milijardi američkih dolara godišnje. Ovaj rizik je previsok da bi ga vlade preuzele na svoja pleća u potpunosti, što je posebno karakteristično za zemlje u razvoju. Postavlja se pitanje da li će biti moguće povećavati sredstva za ulaganje u zaštitu životne sredine ili će to neizbežno morati da se desi, posebno u ekološke inovacije, ili će se taj volumen sredstava pod pritiskom negativnih efekata ekonomske krize smanjivati. Finansijska injekcija se očekuje od privatnih investitora koji bi dopunili oskudne vladine finansijske fondove i bančine kredite.

Postoje različiti tipovi ekoloških projekata a oni koji se odnose na Svetsku banku i klasifikovani su u dve grupe i to: na projekte čija je svrha ublažavanje klimatskih promena i projekte sa namenom da se izvrši prilagođavanje klimatskim promenama.

Prikaz 1: PROJEKTI SVETSKE BANKE

Primeri prihvatljivih projekata u oblasti ublažavanja klimatskih promena	Primeri prihvatljivih projekata u oblasti prilagođavanja klimatskim promenama
<ul style="list-style-type: none"> • Instaliranje solarnih sistema i sistema na vetar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Poboljšanje bezbednosti hrane i poljoprivreda

¹²⁰ Grupa autora, 2008. Studija mogućnosti korišćenja komunalnog otpada u energetske svrhe na teritoriji APV i RS, Pokrajinski sekretarijat za energetiku i mineralne sirovine, APV, RS, Fakultet tehničkih nauka, oktobar, Novi Sad, Departman za inženjerstvo zaštite životne sredine: 1-78.

<ul style="list-style-type: none"> • Projekti kojima se smanjuju emisije GHG primenom novih tehnologija; rehabilitacijom elektrana i postrojenja za transmisiju; • Smanjenje emisije ugljenika pošumljavanjem i sprečavanjem nestanka šumskog fonda; 	<p>oslobodena pritisaka;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaštita od poplava; • Održivo upravljanje šumama i izbegavanje stradanja šumskog fonda;
--	---

Izvor: Lora-Ann Chiginsky <http://treasury.worldbank.org/cmd/pdf/InvestinginLowCarbon.pdf>

World Bank Group (Svetska banka) pomaže u pružanju podrške zemljama u razvoju. Od 2008. godine Svetska banka je predstavila (započela) svoj „Strateški okvir za razvoj i klimatske promene“ da bi stimulisala i koordinisala aktivnosti javnog i privatnog sektora u ovoj oblasti te u okviru njega finansijsku inovaciju putem emitovanja tzv. zelenih obveznica u svrhu mobilisanja finansijskih sredstava od investitora koji očekuju fiksni povraćaj na svoja ulaganja, a koja bi služila kao podrška Svetskoj banci da odobrava zajmove prihvatljivim projektima usmerenim na ublažavanje klimatskih promena ili pomoć ugroženim ljudima da se prilagode na te promene. Ovaj proizvod napravljen je u saradnji sa *Skandinaviska Enskilda Banken* (SEB). Od 2008. godine Svetska banka je emitovala zelene obveznice u vrednosti od preko 2 milijarde US dolara. Zelene obveznice Svetske banke delile su: *Bank of America Merrill Lynch, Dalwa Securities, JP Morgan, Mitsubishi UFJ Securities, SEB i TD Securities*¹²¹.

Penzioni fondovi i državni investicioni fondovi ulažu velike sume u investicije sa fiksnim dobitkom. Raste broj investitora koji u svoje analize uvršćuju i ekološke, društvene kriterijume i kriterijume u upravljanju. Privatni vlasnički kapital omogućava investitorima da se neposrednije okrenu zelenim investicijama kao što su obnovljiva energija ali istovremeno nije dovoljno likvidan i opterećen je značajnim početnim troškovima neophodne provere. Da bi se veće sume kapitala uspešno usmerile u zelene inicijative, investicioni proizvodi moraju da budu dovoljno atraktivni za investitore koji raspolažu (upravljaču) velikim količinama sredstava. Finansijski instrumenti (derivati) nalaze se pri ruci za ublažavanje rizika ulaganja u energetski sektor. (*Dunkerley*, 1995, str. 938)¹²². Moraju da se stvore takve investicione prilike koje će privući najveći mogući obim finansija uz efikasnu primenu neposrednih i posrednih državnih kredita. Inovativna rešenja su potrebna i da bi se vladini krediti pretočili u aktivnosti u kojima poslovi ublažavanja ili

¹²¹ The World Bank Green Bond | FACT SHEET
<http://treasury.worldbank.org/cmd/htm/GreenBondissuancesToDate.html>.
The World Bank Green Bond | THIRD ANNUAL INVESTOR
<http://treasury.worldbank.org/cmd/htm/WorldBankGreenBonds.html>.

¹²² *Dunkerley, J. 1995. Financing the energy sector in developing countries, context and overview. Energy Policy*, 11 (23):929-939.

prilagođavanja stvaraju gotovinske prilive koji, uz odgovarajuću kreditnu podršku, mogu da se prenesu sa malih ulaganja investitora u alternativne investicije na glavna ulaganja sa fiksnim povraćajem u portfeljima najkrupnijih investitora.

Promene temperature, padavina, nivoa mora i učestalost katastrofa izazvanih vremenskim prilikama predstavljaju veoma veliki rizik za poljoprivredu, infrastrukturu, snabdevanje hranom i vodom. Predviđa se da će u narednim decenijama zemlje u razvoju doživeti najveći porast emisije gasova sa efektima staklene bašte što znači da je od izuzetne važnosti da investicije danas pomognu da ove zemlje pređu na načine razvoja koji podrazumevaju niske emisije ugljenika i da se prilagode klimi. Ako se tome još dodaju prateći efekti ekonomske krize na globalnom nivou, situacija postaje još kompleksnija. Na globalnom nivou postignuta je saglasnost da se kriza može prevazići primenom određenih mera, a među tim merama nalazi se, između ostalog, i izvršenje ekološke i prateće revitalizacije¹²³.

Komunikacioni zahtevi banaka i osiguravajućih kompanija se povećavaju zato što one danas posluju na veoma dinamičnom i kompetitivnom tržištu i nude svojim klijentima veoma širok asortiman proizvoda. U ovom, kompetitivnom okruženju, veoma je bitno da postoji adekvatna komunikacija sa stejkholderima. Tokom proteklih nekoliko godina došlo je do značajnog razvoja ekološke svesti u poslovanju banaka, osiguravajućih kompanija i drugih finansijskih institucija.

Efikasna komunikacija banke sa stejkholderima (akcionarima i klijentima) podrazumeva identifikovanje poslovne strategije koja će pored ostalog biti i podrška održivom razvoju. Korporativna društvena odgovornost u zaštiti životne sredine treba da postane integralni element strategije banke što je i dobra baza za razvoj konkurentskih prednosti. Banke treba da kroz realizaciju strateških i operativnih marketing aktivnosti proaktivno deluju na stimulisanje ekološki podobnih projekata. Inicijativa društveno odgovornog ponašanja treba da se koristi za poboljšanje odnosa sa stejkholderima banke te za sticanje konkurentске prednosti.

Marketing menadžeri osiguravajućih kompanija treba da identifikuju takva strateška opredeljenja koja će omogućiti proširenje portfelja osiguranja tako što će podržati upotrebu mogućih obnovljivih izvora energije.

Od strateškog menadžmenta banaka i osiguravajućih kompanija očekuje se proaktivna uloga u razvoju korporativne društvene odgovornosti u zaštiti životne sredine, a u funkciji

¹²³ Pabrić, N. 2010. *Globalna finansijska kriza - iskustva i smernice*. *Finansije - Časopis za teoriju i praksu finansija*, 16: 159-189.

realizacije koncepta održivog razvoja, s jedne strane, i povećanju konkurentskih prednosti, s druge strane.

3. FINANSIRANJE EKOLOŠKIH PROJEKATA U REPUBLICI SRBIJI – DOMETI I PERSPEKTIVE

Nacionalna strategija za uključivanje Republike Srbije u mehanizam čistog razvoja Kjoto protokola¹²⁴ sadrži osnovne informacije o konceptu čistog razvoja (u daljem tekstu: CDM) Kjoto protokola, procedurama, iskustvima i mogućnostima za realizaciju CDM projekata i identifikuje probleme u realizaciji CDM projekata. Usmerena je na identifikaciju mehanizama za poboljšanje stanja životne sredine praćenog ekonomskim i društvenim razvojem države kroz sagledavanje i identifikovanje potencijala za realizaciju projekata mehanizma čistog razvoja u sektoru upravljanja otpadom, poljoprivrede i šumarstva koji imaju za osnovni cilj doprinos održivom razvoju države u kojoj se sprovode. Ono što je suštinski važno jeste da je bazični cilj ove strategije izgradnja kapaciteta o mogućnostima upotrebe CDM projekata kao načina da se podstakne održivi razvoj i podrži brža realizacija Kjoto protokola u Republici Srbiji¹²⁵.

Vlada Republike Srbije donela je Nacionalni program zaštite životne sredine¹²⁶ na osnovu Zakona o zaštiti životne sredine koji predstavlja ključni dokument strateškog značaja iz domena zaštite životne sredine.

Od posebne je važnosti naglasiti da pokazatelji utroška energije kao i oslobođenog CO₂ pripadaju grupi ključnih pokazatelja kojima treba da se rukovodi menadžment kompanije u upravljanju kompanijom i donošenju strateških investicionih odluka.

Republika Srbija će u periodu do 2020. godine sprovoditi takvu energetska politiku¹²⁷ koja treba da omogući da se emisije GHG (*Greenhouse Gases*) ograniče u odnosu na one koje bi bile bez primene mera klimatske politike, što podrazumeva povećanje energetske efikasnosti u proizvodnji, transportu i potrošnji, veću upotrebu obnovljivih izvora, veću upotrebu energetski čistijih goriva (favorizovanje upotrebe gasa npr.), veću primenu energetski efikasnih tehnologija i drugo.

¹²⁴ Službeni glasnik 8/2010.

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Nacionalni program zaštite životne sredine, Odluka o utvrđivanju nacionalnog programa

zaštite životne sredine, Beograd, Sl. glasnik RS, 12/2010.

¹²⁷ Videti o energetska reformi u Republici Srbiji u: Jednak, S., Kragulj, D., Bulajić, M., Pittman, R. 2009. *Electricity reform in Serbia*. *Utilities Policy*, 17:125-133.

Najveći izazov pred donosiocima odluka je u obezbeđivanju adekvatnih i održivih izvora finansiranja investicija u životnu sredinu koje su u ovom trenutku u Republici Srbiji na nivou koji nije zadovoljavajući. Usvojeno je i načelo „onečišćivač plaća”. Važnu ulogu u zaštiti životne sredine u Republici Srbiji imaju porezi i druge takse kao i sredstva međunarodnih finansijskih institucija i Evropske Unije. Lokalne zajednice mogu da formiraju eko fondove te propisuju lokalne naknade u oblasti životne sredine kao sredstva za samofinansiranje i izdaju opštinske obveznice radi ulaganja u ekološke projekte.

Prema Nacionalnom programu zaštite životne sredine, izvori finansiranja zaštite životne sredine su: sredstva budžeta Republike Srbije, prihodi od naknada i taksi za zaštitu životne sredine i inostrana pomoć (donacije, krediti). Nedovoljno je delotvoran sistem finansiranja zaštite životne sredine i nedostaju ekonomski podsticaji, a i nivo budžetskih ulaganja u životnu sredinu je nizak.

Inostrana pomoć fokusirana je na donatore i međunarodne finansijske institucije koje obezbeđuju finansiranje zaštite životne sredine kao što su: Svetska banka, Evropska Unija, Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj i bilateralni donatori.

U Republici Srbiji, inostrana pomoć je po osnovu sledećih izvora:

- finansijska pomoć EU kroz korišćenje pretpristupnih fondova;¹²⁸
- Globalni fond za zaštitu sredine (GEF);
- sredstva GTZ nemačkoj vladinoj organizaciji za tehničku pomoć;
- IPA fondova;
- *GGF (Green for growth fund, jugoistočna Evropa)*;
- donacija.

Osim domaćih i inostranih kredita i zajmova znatna sredstva za finansiranje projekata ekološke zaštite, važno je pomenuti učešće UNDP (*United Nations Development Programme*) u projektima u vezi sa zaštitom životne sredine u Srbiji.

Najveći potencijali Republike Srbije u oblasti obnovljivih izvora energije su: biomasa, male hidroelektrane i geotermalna energija ali se u bliskoj budućnosti može očekivati u

¹²⁸ Značajni su IPA Asset fondovi i finansijski instrumenti za životnu sredinu kreirani od strane Evropske unije (LIFE+) koji se odnose na pružanje podrške implementaciji, unapređenju i razvoju politike i zakonodavstva zajednice i akcionog programa za životnu sredinu – klimatske promene, zdravlje, kvalitet života i prirodna bogatstva.

većoj meri iskorišćenje energije vetra i solarne energije¹²⁹. Pored toga, energija sunčevog zračenja predstavlja takođe značajan izvor energije¹³⁰.

Misija GGF je povećanje energetske efikasnosti i podsticanje korišćenja obnovljivih izvora energije u jugoistočnoj Evropi. Obezbeđuje sredstva finansijskom sektoru radi kreditiranja projekata energetske efikasnosti u segmentima MSP i stanovništva. Takođe, fond direktno kreditira projekte obnovljivih izvora energije, ESCO kompanije, kao i kompanije koje pružaju usluge ili su proizvođači EE. CGF region je fokusiran na Srbiju, Bosnu i Hercegovinu i još neke zemlje u regionu i šire. Sredstva su usmerena na projektno finansiranje obnovljivih izvora energije, i to: solarna energija (termalna i proizvodnja struje), mini hidro elektrane (<30 MW), elektrane na biogas ili biomasu (kogeneracija), geotermalna energija i vetro - elektrane (<30 MW).

Početakom 2010. godine u Republici Srbiji su stupile na snagu podsticajne mere za širu upotrebu obnovljivih izvora energije i to podsticaji za proizvodnju električne energije iz obnovljivih izvora i kogeneracije po modelu „*feed-in tariff*“ kao i prateći podzakonski akti (odgovarajuće uredbe), što bi trebalo da podstakne veće investiranje u obnovljive izvore energije. Pored toga, u julu 2010. godine usvojen je i Nacionalni akcioni plan za korišćenje biomase u energetske svrhe.

Najveći izazov pred donosiocima odluka je u obezbeđivanju adekvatnih i održivih izvora finansiranja investicija u životnu sredinu, koje su u ovom trenutku u Republici Srbiji na niskom nivou. Udeo države i načina finansiranja projekata ne zadovoljavaju potrebe, nivo kvaliteta životne sredine nije značajno promenjen a uključivanje privatnog sektora nije u izgledu. Osnovni motiv za finansiranje projekata u oblasti životne sredine je pristupni proces Evropskoj uniji, ali ne postoji precizna procena kolika finansijska sredstva taj proces zahteva.

Elektroprivreda Republike Srbije preduzima intenzivne aktivnosti na projektu modernizacije postojećih i gradnje novih malih hidroelektrana za koji je obezbeđeno 45 miliona evra kredita od Evropske banke za obnovu i razvoj. Nemačka je Srbiji odobrila kredit od 100 miliona evra za projekte iz obnovljivih izvora energije. Projekti su iz domena obnovljivih izvora energije, u prvom redu biomase, a dobijena je i bespovratna pomoć u iznosu od 10 miliona evra za smanjenje emisije štetnih gasova. Srbija je donela i Uredbu o podsticanju proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora (Uredba o proizvodnji i

¹²⁹ Brošura Agencije za energetske efikasnosti Republike Srbije, http://seea.gov.rs/Downloads/Vesti/brosura_SEEA.pdf

¹³⁰ Detaljnije videti: Filipović, S., Miljković, M. 2011. *Politika unapređenja energetske efikasnosti u industrijskom sektoru*. Industrija, 4:225-240.

potrošnji energije iz obnovljivih izvora i kogeneracije) što predstavlja napredak u smislu podsticanja investicija u obnovljive izvore energije sistemom povlašćenih otkupnih cena električne energije.

Čini se interesantnim pomenuti i to da je Republika Srbija otpočela aktivnosti na istraživanju raspoloživosti energenta - uljnih škriljaca, počevši od regiona Aleksinca. Zainteresovanost za to su pokazali pojedini investicioni fondovi i kompanije.

Međunarodna asocijacija za razvoj (IDA) odobrila je Srbiji kredit za unapređenje energetske efikasnosti u javnim zgradama socijalne namene (školama i bolnicama) pri čemu je budžet projekta sledeći: kredit Svetske Banke 21 milion USD i učešće Republike Srbije 4 miliona USD. Realizacija projekata energetske efikasnosti u javnim zgradama predstavlja adekvatan način da zemlje koje imaju slabe energetske potencijale ostvare niz koristi za širu društvenu zajednicu¹³¹. To podrazumeva prethodnu verodostojnu procenu troškova i koristi za svaki projekat ponaosob. Nepovoljnu energetska i ekološku situaciju u Republici Srbiji moguće je jednim delom popraviti primenom mera energetske efikasnosti u javnim zgradama. Mogućnosti za to su velike a benefit mogu da imaju korisnici i zaposleni u javnim zgradama kao i šira društvena zajednica (Mihčić, Vučković, Vučković, 2012).

Western Balkans Sustainable Energy Direct Financing Facility (EBRD) je linija direktnog finansiranja projekata u oblasti održivog energetskeg razvoja namenjena finansiranju projekata energetske efikasnosti u industriji i projekata sa korišćenjem obnovljivih izvora energije. Fokusirana je na mala i srednja preduzeća u većinskom privatnom vlasništvu a namenjena je svim zemljama zapadnog Balkana među kojima su Srbija, Bosna i Hercegovina i druge.

Najznačajniji izvori finansiranja dolaze i iz javnog i iz privatnog sektora i samo uspešnom kombinacijom finansiranja iz oba izvora moguće je investicije u životnu sredinu podići na viši nivo. Treći izvor finansiranja - sredstva međunarodnih finansijskih institucija i EU mogu se iskoristiti samo uz jasno definisanje strategije razvoja i određivanje prioriteta u životnoj sredini, uz ostvarivanje uslova za tržišnu ekonomiju.

Republika Srbija ima veoma ograničene energetske resurse a istovremeno ima energetska intenzivnu ekonomiju tako da je od promordijalnog značaja povećanje energetske efikasnosti i upotreba obnovljivih izvora energije. Visok procenat energetskeg postrojenja u Republici Srbiji čeka na rekonstrukciju. Koristi se tehnološki zastarela

¹³¹ O upravljanju koristima i projektnom menadžmentu kod finansiranja projekata energetske efikasnosti videti Mihčić, M., Vučković, A., Vučković, M. 2012. *Upravljanje koristima u projektima energetske efikasnosti u javnim zgradama u Srbiji*. Management - Časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 62: 65-74.

tehnologija koja u visokoj meri degradira životnu sredinu. Neophodno je sprovesti kontinuirane aktivnosti u domenu povećanja energetske efikasnosti i racionalne upotrebe energije, kako bi se povećala konkurentnost srpske privrede, obezbedilo adekvatno snabdevanje energijom i, naravno, podržao koncept održivog razvoja zemlje.

Jedan od ugroženijih gradova kada je u pitanju kvalitet životne sredine u Srbiji, jeste grad Pančevo (podvukla Snežana Knežević). Stanje životne sredine u ovom gradu karakteriše visoka koncentracija bazne i hemijske industrijske proizvodnje na jednom mestu i to veoma blizu naseljenih mesta. Pored toga, tehnologija koja se koristi uglavnom je zastarela a hemijska postrojenja su locirana na pravcu dominantnih vetrova. Duže od 30 godina postoji evidentan problem zagađenja vazduha, zemljišta i površinskih i podzemnih voda, a početak toga je prouzrokovalo poslovanje fabrika HIP Azotara ad Pančevo, HIP Petrohemija ad Pančevo, NIS-RNP Pančevo. Sredstva države i po osnovu privatnog kapitala koja se ulažu u zaštitu životne sredine u ovom gradu su nedovoljna.

Pored domaćih i inostranih kredita i zajmova značajna sredstva za finansiranje projekata ekološke zaštite moguće je obezbediti uvođenjem na finansijsko tržište novih “ekoloških hartija od vrednosti” gde bi kao kupci mogli da pojave na tržištu sva fizička i pravna lica koja poseduju određena sredstva. Međunarodne nacionalne banke mogu da odobravaju pozajmice privatnom sektoru u realizaciji ekoloških projekata, lokalnim zajednicama, fondovima i privatnim kompanijama. KfW Entwicklungsbank je nemačka razvojna banka koja je u značajnoj meri prisutna u sferi finansiranja ekoloških projekata u Republici Srbiji, a naravno i šire. Banka “Intesa” je prva banka u Srbiji koja je sa Međunarodnom bankom za obnovu i razvoj potpisala ugovor o korišćenju energetske linije za energetske efikasnost. Takođe, ova banka koristi još i kreditne linije KfW, EIB i CEB. Banka “Intesa” finansira projekte obnovljivih izvora energije (minihidrocentrale, vetroelektrane) i kroz projektno finansiranje.

Osim ekonomskih efekata, glavni razlozi koji ograničavaju razvoj ponovnog iskorišćenja otpada su kulturološki ali i to što su za energetske korišćenje otpada, koji po pravilu ima nisku toplotnu moć, potrebne pregradnje koje bi omogućile višu efikasnost i smanjenje negativnih uticaja na životnu sredinu. Ovi problemi posebno pogađaju zemlje u tranziciji i razvoju, kakva je Republika Srbija. Dosta je učinjeno na ovom polju ali je mnogo toga još neophodno da bi se efikasno upravljalo otpadom.

4. MEHANIZAM JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA ZA FINANSIRANJE EKOLOŠKIH PROJEKATA

Stimulativnim finansijskim paketima za finansiranje zelenih investicija vlada počinje da podržava ove kompanije koje traže finansijska sredstva¹¹, ali i sredstva su ograničena. Ogromna je i hitna potreba da se nađu drugi izvori privatnog kapitala i iskoristi ova podrška javnom kreditiranju i efikasno upotrebi dostupan javni kredit¹³². Zemlje u razvoju imaju potrebu za inovativnim tehnološkim rešenjima za svoje ekološke probleme. Međutim, ta rešenja idu u paru sa osnovnim komercijalnim teškoćama i nemaju profitabilne posledice. Zemljama u razvoju su takođe potrebna sredstva za finansiranje projekata zaštite životne sredine ali postavljanje finansijskog instrumenta ove vrste za njihovo tržište karakteriše visok stepen rizika i visoki troškovi, tako da komercijalni finansijeri nerado naprave prvi korak te preuzimaju takav rizik. Država treba da koncipira privredni sistem koji će se zasnovati na zaštiti životne sredine (Ilić, 2012) što može da bude, primera radi, na osnovu strategije tehničkog napretka (povećanje efikasnosti mašina) ili strategije nacionalnog napretka (strategija štedljivosti)¹³³.

Smisao koncepta finansiranja koji se naziva javno-privatno partnerstvo je sigurno interesantan pristup u finansiranju ekoloških projekata, ali pod pretpostavkom da njegovi akteri javnih i privatnih sektora efikasno upravljaju i najmanjim točkićem, kako bi svi delovi mogli da imaju korist, uključujući i širu društvenu zajednicu u smislu efikasnog upravljanja prirodnim resursima, da bi se u što većoj meri primenjivao koncept održivog razvoja.

Skupština Srbije usvojila je Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama u cilju uspostavljanja dugoročnog partnerskog odnosa između javnog i privatnog sektora. Pre donošenja ovog zakona donet je Zakon o javnoj svojini¹³⁴ kojim su definisani imovinsko-pravni preduslovi za realizaciju javno-privatnih partnerstava. Uloga javno-privatnog partnerstva je u tome da podstiče domaće i strane investitore, kao i banke, da učestvuju u finansiranju projekata koji su od opšteg interesa. Za realizaciju projekata na osnovu javno-privatnog partnerstva neophodno je privući privatne investicije. Dobra strana koncepta finansiranja JPP je što omogućava lokalnim samoupravama da organizuju projekte na svojoj teritoriji bez uključivanja vlade. Javno-privatno partnerstvo može da se organizuje

¹³² PPP - Fonds pour l'environnement mondial - Investir dans la recherche écologique de pointe - Partenariat public-privé, Laboratoire national d'énergie renouvelable, <http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/publication/french%20PPP.pdf>

¹³³ Ilić, B. 2012, *Specifičnosti privređivanja u uslovima ekološke ekonomije*. Računovodstvo. 5-6(54): 117-127

¹³⁴ Sl. glasnik RS, br. 72/2011.

kao ugovorno i institucionalano kroz osnivanje zajedničkog preduzeća koje će realizovati određene projekte¹³⁵.

ZAKLJUČAK

U današnjem svetu, mnoge institucije i pojednici rade na pronalaženju rešenja za klimatske promene, što je od suštinske važnosti za efikasno upravljanje rizicima staklene bašte povezane sa očekivanjima i budućim ograničenjima, kao i za efektivno dugoročno smanjenje siromaštva. Klimatske promene utiču na sve nas, na globalnu zajednicu. Međutim, očekuje se da će najteže pogoditi zemlje u razvoju kao i nerazvijene zemlje. Negativni efekti klimatskih promena predstavljaju rizik za hranu i snabdevanje vodom. Pitanje zaštite životne sredine zahteva zakonodavne promene, kadrovsko jačanje, i, pre svega, ogromna finansijska ulaganja u sektorima koji predstavljaju najveće emitere emisija GHG, kao što su: sektor industrijske energetike, rafinerije, železare, čeličane, energetske intenzivne cementare i drugo. Odgovor na ovaj ogromni izazov mora da obuhvati globalnu saradnju u smislu iznalaženja najboljih rešenja za finansiranje ekoloških projekata. Za zemlje u razvoju, rešenja u oblasti finansiranja borbe protiv klimatskih promena obuhvataju javne i privatne izvore, subvencije, zajmove i druge izvore. Zemlje u razvoju, a i mnoge razvijene zemlje zbog jakih negativnih efekata ekonomske krize, za posledicu imaju ograničenje raspoloživih sredstava da se obezbede investiranja tako da se sve češće pribegava raznim partnerstvima, naročito sa privatnim entitetima, stvarajući tržišta eko-energetskih usluga, a sve to kako bi se pronašle adekvatne mere za poboljšanje energetske efikasnosti. Slaba zastupljenost adaptiranih finansijskih mehanizama predstavlja glavnu kočnicu za pojavu kulture energetske efikasnosti u najvećem broju zemalja sveta. Tamo gde oni i postoje nisu dovoljno poznati te prepoznatljivi da bi omogućili izvlačenje koristi iz uspešnih iskustava. Pored toga, svaku zemlju karakterišu određene specifičnosti nacionalnih ekonomija kao i volumen raspoloživih finansijskih i drugih resursa i drugo.

Zelene obveznice Svetske banke podržavaju finansiranje projekata koji pomažu ublažavanje efekata klimatskih promena i pomažu zemljama da se prilagode njihovim efektima. Projekti su najčešće usmereni na: instalacije postrojenja na sunčevu energiju i energiju vetra, upravljanje otpadom (emisijama metana) izgradnju energetske efikasne

¹³⁵ Za projekte od nacionalnog značaja zadužena je Vlada Srbije a za projekte od lokalnog značaja zadužena je lokalna samouprava (Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama, Sl. glasnik RS br. 88/2011.)

zgrada i smanjenje emisije ugljenika putem ponovnog pošumljavanja i čuvanja šuma od uništenja. Zelene obveznice Svetske banke mogu se posmatrati kao eksperiment koji je pokazao da tržišta kapitala mogu da budu izvor finansiranja inicijativa za rešavanje problema klimatskih promena. Ključni cilj jeste da se investitorima uz obveznice ponudi proizvod koji zadovoljava njihove ciljeve u pogledu povraćaja na investicije u koje je uračunat i rizik, kao i da se podrži finansiranje projekata kojima se smanjuje emisija gasova sa efektom staklene bašte, s jedne strane, i zemljama pomaže da se prilagode uticajima klimatskih promena, s druge strane.

Razvoj jedne delotvorne ekonomije je ozbiljan izazov za sve zemlje. Energetska kriza 70-ih i 80-ih godina i teškoće nabavljanja ili pristupa energetske resursima su podstakli zemlje da kreiraju delotvorne politike upravljanja energijom. Pored toga, pitanja promena klime, manjak javnih resursa za investiranje u nabavku energije i eventualno iscrpljivanje fosilnih energetske resursa na duge staze čine moćne pokretače za razmenu iskustava o politikama koje imaju za cilj poboljšanje energetske efikasnosti.

Od posebnog značaja je primena modela javno-privatnog partnerstva u finansiranju projekata u funkciji zaštite životne sredine. Javni i privatni sektor mogu da odigraju nezamenljivu ulogu kada ujedine svoje finansijske, organizacione, kadrovske i druge potencijale te da nađu najbolja moguća rešenja za finansiranje zaštite životne sredine i povećanje energetske efikasnosti. Pored toga, pod uticajem finansijskih, stručnih i drugih resursa privatnog sektora i efikasnih preduzetničkih metoda, i politika javnog sektora će postati delotvornija posmatrano, kako kratkoročno tako i dugoročno. Neophodna je edukacija privatnih preduzeća kao potencijalnih investitora o mogućnostima javno-privatnog partnerstva i koristi za obe strane – državu (koja ima širi, društveni interes) i preduzetnike, odnosno vlasnike privatnog kapitala (koji su profitno orijentisani ali imaju i interes da primenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja).

Na međunarodnom planu, postoji intencija da se postigne široka saglasnost koja treba da omogući optimalno upravljanje energijom, što sa jedne strane podrazumeva zadovoljavajuću energetske raspoloživost za željeni nivo proizvodnje, a sa druge strane ostvarenje kontinuiranog održivog razvoja. Da li će negativni efekti klimatskih promena ubrzati ovaj proces, pokazaće vreme koje sledi.

Štampani i elektronski izvori

- Brošura Agencije za energetske efikasnost Republike Srbije,

- http://seea.gov.rs/Downloads/Vesti/brosura_SEEA.pdf , preuzeto 13. avgusta 2012.
- Dunkerley, J. 1995. *Financing the energy sector in developing countries, context and overview*. Energy Policy, 11 (23):929-939.
- Filipović, S., Miljković, M. 2011. *Politika unapređenja energetske efikasnosti u industrijskom sektoru*. Industrija, 4:225-240.
- Grupa autora, 2008. Studija mogućnosti korišćenja komunalnog otpada u energetske svrhe na teritoriji APV i RS, Pokrajinski sekretarijat za energetiku i mineralne sirovine, APV, RS, Fakultet tehničkih nauka, oktobar, Novi Sad, Departman za inženjerstvo zaštite životne sredine
- The World Bank Green Bond FACT SHEET
<http://treasury.worldbank.org/cmd/htm/GreenBondissuancesToDate.html>.
- Preuzeto 17. decembra.2011.
- The World Bank Green Bond | THIRD ANNUAL INVESTOR
- <http://treasury.worldbank.org/cmd/htm/WorldBankGreenBonds.html> , preuzeto 17. decembra 2011.
- <http://treasury.worldbank.org/cmd/htm/GreenBondissuancesToDate.html> , preuzeto 17. decembra.2011.
- <http://treasury.worldbank.org/cmd/htm/WorldBankGreenBonds.html> , preuzeto 17. decembra 2011.
- Ilić, B. 2012, *Specifičnosti privređivanja u uslovima ekološke ekonomije*. Računovodstvo. 5-6(54): 117-127
- Knežević, S. 2011. *Računovodstvo zaštite životne sredine*. Računovodstvo, 9–10(55): 48-56.
- Knežević, S., Joksimović, I., Bilić, M. 2012. *Financing Environmental Projects*. 31. International Conference on Organizational Science Development – Quality, Innovation, Future, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, 21-23 March, Portorož, Slovenia, Book of apstaracts: 80., CD-ROM: 476-485.
- Lora-Ann Chiginsky 2010. Nikko Asset Management Europe Ltd, www.nikkoam.com/english, The environmentalist, 103:1-20.
- <http://treasury.worldbank.org/cmd/pdf/InvestinginLowCarbon.pdf> , preuzeto 17. decembra 2011.
- *Nacionalni program zaštite životne sredine*, Odluka o utvrđivanju nacionalnog programa zaštite životne sredine, Beograd, Službeni glasnik RS, 12/2010.

- Nacionalna strategija za uključivanje Republike Srbije u mehanizam čistog razvoja Kjoto protokola, Službeni glasnik 8/2010.
- Petrović, M. 2010. *Ekološka komponenta i poslovno odlučivanje*. Računovodstvo, 7-8 (54):6-13.
- Pobrić, N. 2010. *Globalna finansijska kriza - iskustva i smernice*. Finansije - Časopis za teoriju i praksu finansija, 16: 159-189.
- PPP – Fonds pour l’environnement mondial – Investir dans la recherche ecologigie de pointe – Paternat public-prive. Laboratoire national d’energie renouvelable, <http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/publication/french%20PPP.pdf> , preuzeto 11. maja 2012.
- Zakon o javno- privatnom partnerstvu i koncesijama, Službeni glasnik RS br. 88/2011.
- Zakon o javnoj svojini, Službeni glasnik RS br. 72/2011.

*Nikolina Krneta**

*Drinić Dragana**

UDK 657.6+343.3/7

ODGOVORNOST REVIZORA U OTKRIVANJU KRIMINALNIH RADNJI

Sažetak:

U uslovima globalnog, kompleksnog i sve složenijeg ekonomsko-privrednog poslovanja, podržanog informaciono komunikacionim tehnologijama, raste isto tako i kompleksan broj kriminalnih radnji. Sedamdesete i osamdesete godine prošlog veka, karakteriše povećan javni interes za odgovornost i učinke revizora. U ovom radu analizira se uloga revizora u procesu revizije finansijskih izveštaja i otkrivanja kriminalnih radnji. Kriminalne radnje se odnose na manipulaciju, falsifikovanje ili izmenu evidencija, protivpravno prisvajanje sredstava, evidentiranje fiktivnih događaja i slično. Bitno je da finansijski izveštaji tačno predstavljaju finansijsku situaciju i ostvareni rezultat preduzeća. Međutim, ovaj period karakterišu i brojne nekvalitetno obavljene revizije, kongresne rasprave o toj temi, formiranje specijalnih komisija za utvrđivanje uloge i odgovornosti revizora i povećana aktivnost Odbora za standarde revizije.

Ključne reči: *finansijski izveštaji, kriminalna radnja, revizor*

* Visoka poslovna škola strukovnih studija- Novi Sad, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Tel.+381-60-51596, nikolinak.vps@gmail.com

* Visoka poslovna škola strukovnih studija-Novu Sad, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Tel.+381-69-2502205, dragana.vps@gmail.com

RESPONSIBILITY OF AUDITORS IN REVEALING CRIMINAL ACTIVITIES

Abstract:

In terms of global and increasingly complex socio-economic activities, supported by information and communication technologies, there is a rapid increase of complex number of criminal activities. The seventies and eighties in the last century are characterized by an increased public interest in responsibilities and audit effects. This paper examines the role of auditors in the audit of financial statements and the detection of criminal activities. Frauds in financial statements refer to manipulations, falsification or alteration of records, misappropriation of funds, recording fictitious events and similar things. Regardless of the importance of accurate representation of financial position and results of business in financial statements, this period is characterized by the numerous of low-quality audits, Congressional discussions on the mentioned subject, forming special commissions for determining the audit role and responsibilities, as well as the increased activity of the Committee for Auditing Standards.

Keywords: financial statements, criminal activities, auditor

JEL klasifikacija: M48

UVODNA RAZMATRANJA

Opasnost od rastućih kriminalnih radnji u društvu, počev od finansijskih tokova, korupcije, organizovanog kriminala, pranja novca, kompjuterskog kriminala i drugih kriminalnih radnji, pretpostavili su društveni imperativ za odgovornost revizora u njihovom sprečavanju, otkrivanju i sankcionisanju. Da ne bi bio optužen za nemar prilikom sprovođenja revizije, bez obzira na koncept dužne profesionalne pažnje koji ga oslobađa od nerealnih zahteva u pogledu otkrivanja kriminalnih radnji, revizor mora da pokaže visok stepen odgovornosti i stručnosti.

Pojam revizije potiče od latinskog naziva "revisio" što znači ponovno viđenje, ponovno gledanje, pregled, obnovu procesa, poslednji pregled pred štampu. Revizija predstavlja sistematski proces ispitivanja finansijskih i nefinansijskih informacija koje su prezentovane u finansijskim izveštajima. Opšti cilj revizije proizilazi iz njene uloge da finansijske izveštaje verifikuje i da zainteresovanim korisnicima saopšti mišljenje o

istinitosti i objektivnosti finansijskih izveštaja. Prilikom izražavanja mišljenja, revizor nastoji da pruži razumno uveravanje da su finansijski izveštaji, po svim materijalno bitnim pitanjima, sastavljeni u skladu sa utvrđenim okvirom za finansijsko izveštavanje.

U suštini, revizija finansijskih izveštaja treba da potvrdi ispravnost obelodanjenih finansijskih izveštaja, odnosno treba da potvrdi da li su finansijski izveštaji, reprezentativno, sveobuhvatno i u skladu sa međunarodnim standardima, predstavili poslovne događaje.

Krivi prikazi mogu biti rezultat nenamernog postupka, ali i namernog pokušaja da se korisnici finansijskih izveštaja dovedu u zabludu, tj. da se prikrivaju razne zloupotrebe i kriminalne radnje. Ovakva praksa ne samo da šteti subjektima koji su direktno uključeni u transakciju, nego narušava i celokupan finansijski i privredni sistem države i društva. Zato je opšti interes, donošenje odluka na temelju istinskih i stručno pripremljenih finansijskih izveštaja.

Osnovni preduslov za otkrivanje kriminalnih radnji u revizijskoj profesiji, zasnovan na snažnom nezavisnom položaju revizora u odnosu na pravno lice koje je predmet verifikacije, te nužnom postojanju profesionalnog skepticizma i sposobnosti revizora da prepozna signale kriminalnih radnji, što podrazumeva saznanja o savremenim tehnikama i načinima njihovog izvršenja. Da bi se ovo ostvarilo, revizor mora imati nezavisan položaj i mora biti zakonski zaštićen od mnogobrojnih pritisaka. Odgovornosti revizora u otkrivanju kriminalnih radnji, odnosno specifičnost odgovornosti za otkrivanje kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima, tema je i predmet ovog rada.

1. DETERMINISANJE KRIMINALNIH RADNJI U FINANSIJSKIM IZVEŠTAJIMA

U domaćoj i stranoj stručnoj literaturi, postoje mnoga neslaganja u definisanju pojma kriminalnih radnji u privredi, pa i tzv. pojma „kriminala belog okovratnika,“ tj. kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima kao njegove podvrste. Neslaganja stručnih autoriteta su izmeđuostalog, i zbog različitosti nacionalnim krivičnim zakonodavstvima. Da bi se postigao cilj u vidu određivanja pojma kriminalnih radnji, učinjeno je njihovo razdvajanje na dve osnovne grupe:¹³⁶

- Malverzacije ili prevare.

¹³⁶ Petković, A.: *Forenzička revizija – kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*; AD Bečej: Proleter, Bečej, 2010. str.18. Prema: Albrecht, W. Steven., Albrecht, Chad: *Fraud Examination & Prevention*, thomson-South-Western, ohio, 2004. str.13.

- Kriminalne radnje u finansijskim izveštajima (tzv. „white – collar crime“ – kriminal belog okovratnika).

Malverzacija ili prevara je širi pojam od pojma kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima. Međunarodni standardi revizije, kriminalnu radnju u finansijskim izveštajima određuju kao nameran čin koji izvrši jedno ili više lica, koja su na rukovodećim položajima, odgovorna za upravljanje, zaposlena ili treća lica, uključujući i obmanjivanje, u cilju sticanja nepravedne ili protivzakonite koristi.

Prikaz 1. Pregled kriminalnih radnji prema počiniocima i oštećenim društvenim kategorijama¹³⁷

Tip kriminalne radnje	Oštećeni	Počinioci	Objašnjenje
1. Pronevera zaposlenog ili kriminalna radnja profesije	Poslodavac	Zaposleni	Zaposleni neposredno ili posredno vrši prisvajanje od poslodavca
2. Kriminalne radnje rukovodstva	Akcionari, kreditori i drugi koji se pouzdaju u finansijske informacije	Rukovodstvo	Rukovodstvo objavljuje lažne podatke u izveštajima
3. Investicione prevare	Investitori	Pojedinci	Pojedinci varaju investitore da ulože novac u lažne investicije
4. Prevare prodavaca	Organizacije koje kupuju robu i usluge	Organizacije koje prodaju robu i usluge	Organizacije za uplaćenu robu ne vrše isporuku ili precenjuju vrednost robe
5. Prevare kupca	Organizacije koje prodaju robe i usluge	Kupci	Kupci obmanjuju prodavce u pogledu isplate preuzete robe ili vrše uplate u manjem iznosu od ugovorenog

Sa stanovišta teorije i prakse revizije i u odnosu na pojavne oblike i načine izvršenja, kriminalne radnje u finansijskim izveštajima čine 5 osnovnih kategorija:¹³⁸

- Protivpravno prisvajanje sredstava.
- Lažno finansijsko izveštavanje.
- Korupcija.
- Pranje novca.
- Kompjuterski kriminal.

¹³⁷ Albercht, W. Steven., Albercht, Chad: *Fraud Examination...*op.cit. page.8.,

Tabela preuzeta: Petković, A.: *Forenzička revizija – kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*; AD Bečej: Proleter, Bečej, 2010. str.18.

¹³⁸ Petković, A.: *Forenzička revizija – kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*; AD Bečej: Proleter, Bečej, 2010. str.24.

•
Protivpravno prisvajanje sredstava kao oblik kriminalne radnje prikrivene u finansijskom izveštavanju može se podeliti sa aspekta sredstava pravnog lica na zloupotrebe i prisvajanja: nematerijalnih sredstava i materijalnih sredstava.

Nematerijalna sredstva čine naučno i tehničko znanje, softveri, baze podataka i uopšte svi oblici intelektualne svojine. Materijalna sredstva koja se najviše protivpravno prisvajaju i koja imaju najviši nivo inherentnog rizika su : *protivpravno prisvajanje gotovine* (prisvajanje gotovog novca „na kasi“ i „sa depozita“, „branje“ gotovog novca, lažne obaveze, neevidentirane prodaje, neizdavanje računa, terenska prodaja i naplata, „šticung“ gotovog novca, lažne obaveze – nabavke, fantom firme, fiktivni radnici, lažne provizije, falsifikovanje broja sati i visine plate, lažne dipolme, itd.); *protivpravno prisvajanje zaliha i druge materijalne imovine* kroz neodobreno korišćenje i direktno prisvajanje (lažna trebovanja, fiktivne prodaje i isporuke, prisvajanja u kupovini i prijemu zaliha i druge materijalne imovine).

Lažno finansijsko izveštavanje je, pojavni oblik kriminalne radnje, kojoj najviše pribegavaju pripadnici organizovanih kriminalnih grupa, i srednji i viši nivoi zaposlenih i rukovodstva u pravnim licima i najviši nivoi rukovodstva. Kriminalne grupe sačinjavaju lažne finnsijske izveštaje da bi dobili pozajmice od finansijskih institucija ili da bi manipulisali berzanskim vrednostima akcija. Sa druge strane, srednji i viši nivo zaposlenih i rukovodstva uglavnom prikrivaju slabe rezultate rada u svojoj nadležnosti, ali pre svega i zbog prikrivanja stvarnih rezultata poslovanja pravnog lica, čuvanja svog radnog mesta i položaja u pravnom licu, zadržavanja nivoa zarada i ličnih primanja od plata, bonusa i dividendi.

Korupcija je odnos koji se zasniva na zloupotrebi ovlašćenja u javnom ili privatnom sektoru u cilju sticanja lične koristi ili koristi za drugog. Na polju revizije kriminalnih radnji i forenzičke revizije, korupcija se može pojaviti u obliku: *podmićivanja u neposrednim pogodbama* (po računima, preusmeravanje poslovanja, nepotrebna nabavka); *podmićivanja u javnom nadmetanju* (faza pred objavljivanje postupka, faza oglašavanja, faza podnošenja ponuda.); *sukoba interesa* (pri kupovini, pri prodaji.); *ostalih oblika korupcije* (poslovne ucene, preuzimanje poslova, primanje poklona.).

Pranje novca kao kategorija kriminalne radnje u finansijskim izveštajima je postupak ozakonjavanja nezakonito stečenog novca, radi prikrivanja njegove prave prirode i izvora. Kriminalne strukture na ovaj način prikrivaju kriminalne radnje (trgovina drogom, oružijem, prostitucija) od kojih su prihodi nastali i osiguravaju trošenje ili ulaganje

„prljavog“ novca u zakonite poslove. Postoje različite tehnike „pranja“ „prljavog“ novca i njegovo pretvaranje u neki drugi imovinski oblik i prikrivanje stvarnog vlasništva ili izvora nelegalno stečenog prihoda. Ovaj oblik kriminalne radnje naročito se razvio prelaskom sa gotovinskog na bezgotovinski sistem razmene.

Pranje novca nije pojedinačna radnja, već složen proces koji se sastoji iz više faza, koje se mogu međusobno preplitati (preklapati):¹³⁹

- *faza polaganja gotovog novca* (usitnjavanje gotovog novca, polaganje na račune „fantomskih“ firmi i off shore kompanija, „prljanje“ zakonitih poslova, ostale tehnike.);
- *faza prikrivanja* (kroz fantomske firme, of-shore kompanije, „otuđene“ države i teritorije, fantomske ili banke „školjke“.);
- *faza uključivanja* (u zakonske finansijske tokove kroz kreditne poslove kao npr. garancija za pozajmicu, poslove sa visokim učešćem gotovog novca: kockarnice, kladionice, taksi službe, građevine, itd., kroz uvozno-izvozne poslove fiktivnog tipa: marketing, konsalting, itd., kroz transakcije sa nekretninama i nakitom, kroz privatizacione poslove).

Nagoveštaji i događaji koji mogu navesti revizora da posumnja u mogućnost postojanja pranja novca u finansijskim izveštajima: transakcije koje odstupaju od normalnih obrazaca njihovog izvršenja; okolnosti u kojima je teško ili nemoguće utvrditi lični i poslovni identitet poslovnog partnera; neuobičajno velike transakcije novca; obavljanje transakcija kojima se izbegava identifikacija klijenata; transakcije se vrše preko posrednika bez očiglednog poslovnog razloga; osnivanje predstavništva i filijala u inostranstvu bez opravdanih poslovnih razloga; neobično visoka aktivnost elektronskog transfera novca prema zemljama visokog poslovnog i političkog rizika; postojanje imovine ili obaveza prema zemljama visokog rizika ili „otuđenim“ teritorijama; itd.

Borba protiv pranja novca bila je oduvek u nadležnosti kriminalističkih službi, jer su male šanse da će pranje novca biti otkriveno revizijom. Međutim, savremena revizija mora imati teorijskih i praktičnih saznanja o pranju novca zbog *ispunjenja zakonskih obaveza* da obavesti Upravu za sprečavanje pranja novca i *pružanja profesionalnih usluga*. Što se tiče pružanja profesionalnih usluga revizije, mnoga nacionalna zakonodavstva u finansijskoj oblasti zahtevaju od pravnih lica, da u skladu sa preporukama Radne grupe za finansijsku akciju (FATF-a), osmisle i sprovede programe u vezi nadzora i kontrola protiv

¹³⁹ <http://www.businessdictionary.com/definition/money-laundering.html>, pristupljeno dana 09.07.2010.

pranja novca. Tehnike pranja novca, usled razvoja informatičke tehnologije (sajber-pranje) su sve prisutnije u globalizaciji ekonomskih tokova.

Kompjuterski kriminal obuhvata bilo koju kriminalnu radnju koja se vrši u elektronskom okruženju – preko kompjutera. Karakteristike kompjuterskog kriminala su visoka koncentracija obrađenih podataka dostupnih i neovlašćenim licima, a bez potrebe prisustva na licu mesta; vreme potrebno za obavljanje kriminalne radnje meri se sekundama, te je utoliko teže otkriti je, tj. mogućnost otkrivanja svodi se na trenutak izvršenja kriminalne radnje; sve veća lakoća upotrebe i zloupotrebe informatičke tehnologije od velikog broja korisnika koji ne moraju biti naročito informatički pismeni, a kojima je teško „ući u trag“ zbog brzine obrade podataka i raznovrsnosti njihovog ukrštanja i povezivanja.

„Nova ekonomija“ i elektronsko poslovanje zasnovano na internetu, stvara i faktore rizika koji su specifični za kriminalne radnje u kompjuterskom okruženju, a koje se poput ostalih kategorija kriminalnih radnji izvršavaju kada se spoje tri elementa „vatreneog trougla“: *primetan pritisak* (npr. pozajmljivanje ili izdavanje hartija od vrednosti), *primetna mogućnost* (npr. bezbednosni softveri zaostaju za transakcijom u tehnološkom smislu) i *pravdajući stavovi* (npr. e-poslovanjem nema ličnog kontakta, pa je i „povređivanje“ virtuelno).

2.ODGOVORNOSTI ZA KRIMINALNE RADNJE U FINANSIJSKIM IZVEŠTAJIMA

Izazovi savremenih kretanja, obeleženi velikim finansijskim skandalima, nalažu revizijskoj profesiji da upozna i razume koncept korporativnog upravljanja kao najboljeg pristupa za određivanje njene odgovornosti, a pre svega odgovornosti upravnih odbora, rukovodstava, komiteta za reviziju i interene revizije. Korporativno upravljanje privlači pažnju stručne i šire javnosti, ne samo zbog značaja za ekonomski razvoj i rast, već i zbog skandala i zloupotreba u kojima su bili umešani najviši nivoi rukovodstava pojedinih svetskih kompanija. Praksa je pokazala, da postupci sa stanovišta pristupa i načina rada tradicionalne revizije, nisu dovoljni za rešavanje problema kriminalnih radnji u

finansijskim tokovima. Ovo je ujedno i razlog nastanka nove oblasti i novog pristupa u reviziji – forenzičke revizije.

Savet nacionalnog udruženja najbolje korporativne prakse (The national Association of Corporate Best Practices Council) uočio je sledeća 4 principa za zaštitu akcionara od kriminalne radnje u finansijskim izveštajima i drugih nezakonitih akata:¹⁴⁰

- stavljanje naglaska na etičko ponašanje i komunikaciju rukovodstva,
- posvećenost i nezavisnost rukovodstva,
- jasno usredsređenje na rizik kriminalne radnje,
- uspešan proces razmene mišljenja.

Posvećenost rukovodstva etičkom i zakonitom ponašanju, najvažniji je faktor u sprečavanju i otkrivanju kriminalne radnje u finansijskim izveštajima. Pored ovog očekivanog ponašanja, rukovodioci moraju da posvete neophodno vreme i energiju u stvaranju vrednosti za akcionare. Sprečavanje i otkrivanje kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima, ali i kriminalnih radnji uopšte, trebalo bi da bude tačka usredsređenja svih članova upravljačkog tela: upravnog odbora, menadžmenta, komiteta revizije, interne revizije i nezavisnog revizora. Takođe, nesputavana, interpersonalna komunikacija i slobodna razmena mišljenja, može smanjiti verovatnoću pojave kriminalne radnje.

3. ODGOVORNOST UPRAVNOG ODBORA ZA KRIMINALNE RADNJE

Rukovođenje kompanijom je izuzetno složen i kompleksan posao. Zahteva brzo donošenje poslovnih odluka, koje često ne mogu čekati zasedanja skupštine akcionara, te se njihova ovlašćenja, ali i ovlašćenja i kontrola svih interesnih strana prenose na upravne odbore. Upravni odbor je odgovoran akcionarima za strategiju upravljanja i uspešnost poslovanja preduzeća. Zakonodavni okvir (zakon o privrednim društvima, npr.) tačno reguliše obaveze i nadležnosti upravnog odbora kao institucije upravljanja. Stručnost članova upravnog odbora je od izuzetne važnosti. Ovi autoriteti mogu ukazati na rizike tržišnih okolnosti i izazove u koje spadaju i kriminalne radnje. Članove upravnog odbora treba birati prema stručnoj i ličnoj reputaciji. Član upravnog odbora trebalo bi da bude dobro obavešten, finansijski pismen i nezavisan autoritet.

¹⁴⁰ videti na internet stranici: www.nacdonline.org/nacd/, pristupljeno dana 10.07.2010.

Odgovornost upravnog odbora u odnosu na kriminalne radnje zasniva se na ključnim funkcijama koje se od strane akcionara dodeljuju upravnom odboru:¹⁴¹

- razmatranje i vođenje korporativne strategije, glavnih planova akcija, politike rizika, godišnjih budžeta i poslovnih planova, itd.;
- praćenje delotvornosti prakse upravljanja imovinom i vršenje potrebnih izmena;
- usklađivanje nagrađivanja ključnih rukovodilaca i članova odbora sa dugoročnim interesima kompanije i njenih akcionara;
- obezbeđivanje javnog procesa predlaganja i izbora članova odbora;
- praćenje i upravljanje mogućim sukobima interesa rukovodstva, članova odbora i akcionara, uključujući nenamensko korišćenje imovine korporacije i zloupotrebe u transakcijama povezanih lica;
- obezbeđivanje integriteta sistema računovodstvenog i finansijskog izveštavanja pravnog lica, uključujući nezavisnu reviziju, i postojanje odgovarajućih sistema kontrole, a naročito sistema za upravljanje rizikom, finansijsku i operativnu kontrolu, i poštovanje zakona i odgovarajućih standarda;
- nadziranje procesa obelodanjivanja podataka i komuniciranja.

Predsednici upravnih odbora imaju ključnu ulogu i odgovornost u uspešnom upravljanju, te je veoma važno razdvojiti ovu funkciju od glavnog izvršnog direktora. Neogračina moć odlučivanja može uključiti i neograničenu moć zloupotrebe u donošenju odluka i raspolaganju sredstvima pravnog lica. Dug mandat kod pojedinih članova upravnog odbora, dovodi do stvaranja „prijateljskih veza“, što dovodi do slabljenja pažnje u procesu nadzora, ali i sprege u kriminalnim radnjama. Iako usvajanje kodeksa ponašanja nije obaveza u našem zakonodavstvu, praksa korporativnog upravljanja u svetu pokazuje da postojanje kodeksa može umanjiti mogućnost pojave kriminalne radnje.

4. ODGOVORNOST RUKOVODSTVA ZA KRIMINALNE RADNJE

Rukovodstvo ima važnu ulogu u obezbeđivanju odgovornog i uspešnog korporativnog upravljanja. Izvršni odbor kao najviši nivo rukovodstva pravnog lica, preko dodeljene vlasti od upravnog odbora, odgovoran je za rukovođenje i usmeravanje poslovnih

¹⁴¹ OECD – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj: „Principi..op.cit.str.20

aktivnosti, čuvanje imovine, primenu čvrstih računovodstvenih sistema koji pružaju pouzdane finansijske izveštaje, uspostavljanje i održavanje sistema interne kontrole, poštovanje zakona i propisa. Rukovodstvo je odgovorno i za finansijsko izveštavanje, njegovu celovitost i pouzdanost, blagovremenost i usklađenost sa zakonom i propisima. Odgovornost rukovodstva pravnog lica za sprečavanje i otkrivanje kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima, proizilazi iz njegovih osnovnih obaveza i odgovornosti u pogledu pripreme i objavljivanja finansijskih izveštaja u skladu sa primenjivim okvirom finansijskog izveštavanja.

Da bi ovu odgovornost moglo da ispuni, rukovodstvo se mora usredsrediti na prevenciju od kriminalnih radnji i mora stvoriti određene preuslove:¹⁴²

- usvajanje kulture poštenja i etičkog ponašanja od strane najviših nivoa rukovodstva;
- poželjnost posedovanja akcija kompanije od strane njenog rukovodstva;
- proceni rizike za kriminalne radnje i radi na bezbednosti od istih;
- uspostavi i primeni proces interne kontrole;
- stvaranje obaveze za periodične izveštaje o delovanju interne kontrole.

Sve ukupno, a naročito ako rukovodstvo ima visok udeo vlasništva u kompaniji, smanjuje rizik od kriminalnih radnji. Praksa je pokazala da kriminalne radnje imaju visok nivo mogućnosti, kada rukovodstvo ima nizak stepen finansijskih interesa zbog neposedovanja ili malog posedovanja akcija.

5. ODGOVORNOST KOMITETA ZA REVIZIJU

Postoji stav u ekonomskoj i investicionoj javnosti, da je uloga komiteta maglovita, nejasna, skrivena, i da bi je trebalo učiniti jasnijom i uspešnijom. Odbor revizora kao nadzorno telo, imenuje se od strane upravnog odbora u cilju nadgledanja računovodstvenih procesa i finansijskog izveštavanja. Sastoji se od najmanje tri osobe koje su istovremeno i ne izvršni članovi upravnog odbora, i po najvažnijim pitanjima „polažu račune“ skupštinama akcionarskih društava u pogledu:¹⁴³

- nadgledanja procesa finansijskih izveštavanja,

¹⁴² Videti: Međunarodni standardi revizije 240: *Odgovornost revizora za razmatranje kriminalnih radnji u reviziji finansijskih izveštaja*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2004. strana 369, parag.13.

¹⁴³ Petković, A.: *Forenzička revizija – kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*; AD Bečej: Proleter, Bečej, 2010. str.60.

- nadzora u odabiru računovodstvenih politika i principa,
- praćenja internih kontrola,
- obezbeđenja otvorene razmene mišljenja između rukovodstva, internih revizora, nezavisnih revizora i komiteta za reviziju,
- imenovanja i nadgledanja rada nezavisnih revizora.

Pošto se rad komiteta za reviziju, uveliko zasniva na podacima koje mu dostavlja rukovodstvo, nužna je njihova dobra saradnja, a opet svi zajedno se moraju oslanjati na internu kontrolu, koja, ako je loša, može dovesti do urušavanja kredibiliteta, i rukovodstva i komiteta za reviziju. Od komiteta za reviziju se očekuje da uspešno nadgleda proces finansijskog izveštavanja, pa se jednim delom mora osloniti na delatnosti nezavisnog revizora, ali odvojeno od rukovodstva pravnog lica, da bi sve moglo biti kvalitetno, poverljivo i bez pritiska. Odbori revizora mogu na više načina uticati na sprečavanje i otkrivanje kriminalnih radnji, pre svega nadzorom rukovodstva nad primenom kodeksa etičkog ponašanja i internih kontrola usmerenih protiv nezakonitosti (npr. da podstiču zaposlene da javno ili tajno prijavljuju nezakonitosti ili izražavaju sumnje da postoje signali kriminalnih radnji).

Ovlašćeni javni računovođa i istaknuti teoretičar i praktičar na temu kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima, Toby S. F. Bishop, dao je 10 saveta odborima revizora:¹⁴⁴

1. „Ocenite kako rukovodstvo procenjuje značaj ili verovatnoću rizika od kriminalne radnje u vašoj kompaniji, posebno u pogledu pritiska za zadovoljenjem očekivanja u vidu zarada.
2. Ocenite najbolje prakse interene kontrole koje je rukovodstvo primenilo u odnosu na svaki rizik kriminalne radnje.
3. Ocenite kako interni revizori vrše provere u pogledu uspešnosti kontrolnih postupaka, usmerenih na kriminalne radnje.
4. Obezbedite da vaša kompanija povremeno koristi istraživački zasnovan alat u merenju uspešnosti napora glavnog izvršnog direktora, da stvori ispravnu kulturu poštenja u promovisanju etičkog ponašanja i odvraćanja od zloupotreba.

¹⁴⁴ Preuzeto iz: Petković, A.: *Forenzička revizija – kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*; AD Bečej: Proleter, Bečej, 2010. str.63. Prema: Rezaee, Zabihollah: *Finanical Statement Fraud...*page 178.

5. Recite rukovodstvu da imate nultu toleranciju za bilo koju vrstu „friziranja“ poslovnih knjiga.
6. Obezbedite da vas interni revizori direktno i otvoreno izveštavaju o kriminalnim radnjama i da imaju dovoljno sredstava za rad.
7. Obezbedite da vaši interni revizori stalno sprovode testove otkrivanja nezakonitosti, koristeći najnovije računarski podržane metode.
8. Testirajte, gde je moguće, vaše kvartalne finansijske izveštaje pre objavljivanja, koristeći najnovije alate u otkrivanju kriminalnih radnji.
9. Za velika pravna lica, na vaš računarski sistem instalirajte „stražara za kriminalne radnje“ kako bi se moguće nezakonite transakcije otkrile u realnom vremenu.
10. Neka vaši nezavisni revizori i specijalisti za kriminalne radnje kritički ocene rezultate gore navedenih stavki.“

Uspešnost komiteta za reviziju u otkrivanju kriminalnih radnji, zavisi od sledećih pretpostavki: nezavisnosti odbora, dužne pažnje članova odbora, posedovanja sredstava i ovlašćenja za rad, finansijske stručnosti članova odbora. Član komiteta za reviziju koji svoj posao obavlja bez pritisaka i koji može slobodno da iznosi svoje mišljenje, smatra se nezavisnim članom. Odbor mora biti „budan“, informisan, pošten i marljiv. Slaba pažnja članova odbora je otvoren prostor za zloupotrebe i kriminalne radnje. Pri obavljanju nadzora, odbor mora imati primerena sredstva i pomoć od zaposlenih (finansijska sredstva, administrativnu i tehničku podršku npr.). Najmanje jedan član odbora mora biti finansijski stručnjak, a ostali članovi moraju biti bar minimalno finansijski pismeni, što podrazumeva: sposobnost čitanja i razumevanja osnovnih finansijskih izveštaja, uključujući bilanse stanja i uspeha i izveštaje o novčanim tokovima.

6. ODGOVORNOST INTERNE REVIZIJE

Interna revizija se smatra četvrtim stubom korporativnog upravljanja i njeno delovanje podrazumeva primenu planske metodologije za analizu poslovnih tokova i preporuke za rešenje. Delokrug poslova interne revizije u okviru organizacije, najčešće uključuje pitanja:¹⁴⁵

¹⁴⁵ Zakon o privrednim društvima, Službeni glasnik RS, br.125/2004. str.29.

- sveobuhvatnosti i primenjivosti organizacionih, upravljačkih, uslužnih, računovodstvenih, finansijskih, komercijalnih, marketinških i drugih kontrola;
- nivoa saglasnosti svih internih kontrola sa poslovnom strategijom preduzeća koju je uspostavilo rukovodstvo;
- primerenosti i uspešnosti sistema internih kontrola;
- uspešnosti poslovanja celine i pojedinih delova organizacije uz davanje predloga za poboljšavanje;
- pouzdanosti finansijskog izveštavanja, sprečavanja i otkrivanja kriminalnih radnji, i saglasnosti sa zakonima i propisima.

Moderna tržišna privreda zahteva od svih pravnih lica da imaju uspešnu i nezavisnu internu reviziju. U odnosu na nezavisnu, interna revizija ima prednosti u sprečavanju i otkrivanju brojnih zloupotreba. Nezavisni revizori su ograničeni budžetom, vremenski, i troškovima izvođenja revizije, a s druge strane, interna revizija zbog poznavanja organizacije i njenih kontrola, u boljoj je poziciji da spreči, prepozna i otkrije kriminalnu radnju u finansijskim tokovima. Odbor revizora treba da osigura da se interna i eksterna revizija međusobno dopunjuju, da su njihove revizorske funkcije usklađene, i da postoji uspešna razmena mišljenja između njih.

Opšti zaključak je da interni revizori moraju imati proaktivnu ulogu u sprečavanju i otkrivanju kriminalne radnje u finansijskim izveštajima, jer su neposredno uključeni u strukturu interne kontrole pravnog lica, a i zbog njihovog organizacionog statusa. Odgovornost internog revizora reflektuje se kroz *odvrćanje, otkrivanje, ispitivanje i izveštavanje* o kriminalnoj radnji. Odgovornost za *odvrćanje* kriminalne radnje jeste u „ispitivanju i ocenjivanju primerenosti i uspešnosti sistema internih kontrola, srazmerno obimu mogućeg izloženog rizika u brojnim delovima poslovanja organizacije.“¹⁴⁶ Odgovornosti za *otkrivanje* kriminalne radnje, usmeravaju se na uočavanje njihovih simptoma, koji kada se grupno razmotre mogu ukazati na nezakornitosti. Zato interni revizor mora znati koje sve kriminalne radnje postoje u finansijskim tokovima i koji su njihovi simptomi i karakteristike. U tom smislu se mora stalno informisati i stručno usavršavati.

Obično je rukovodstvo odgovorno za donošenje odluke o otpočinjanju istrage o mogućoj kriminalnoj radnji, ali ako je interni revizor uveren da je rukovodstvo uključeno u

¹⁴⁶ Prema: Rezaee, Zabihollah: *Finanical Statement Fraud...* op. cit. page 206.

kriminalne radnje, obaveštava o tome upravni odbor, koji dalje sprovodi potrebne mere. Ako je potrebno, interni revizor saraduje sa državnim organima i specijalistima kriminalističke policije i daje preporuke za njihovo rešenje i dalje sprečavanje kriminalne radnje kod drugih pravnih lica.

Izveštaj internog revizora o kriminalnim radnjama dostavlja se rukovodstvu pravnog lica, i može biti sačinjen u toku ispitivanja ili na kraju, kada se pored nalaza, daju i zaključak i preporuke za buduće delovanje. Zavisno od težine, i posledica, o kriminalnim radnjama obaveštavaju se upravni odbor i odbor revizora. Interni revizori se smatraju prvom linijom odbrane od nezakovitosti, međutim, kriminalna radnja se najčešće čini od najvišeg rukovodstva, pa u tim okolnostima se revizori retko upuštaju u prijavljivanje istih, jer u mnogim institucijama (pravnim licima), rukovodstvo imenuje internog revizora, odlučuje o njegovom izboru i imenovanju, tj. odlučuje o njgovoj profesionalnoj sudbini, što može stvoriti situaciju sukoba interesa.

Brojne studije su uočile da u modernim tržišnim ekonomijama:¹⁴⁷

- većina pravnih lica dozvoljava vrhovnom rukovodstvu da bez upoznavanja komiteta za reviziju, upošljava i otpušta glavnog internog revizora;
- većina internih revizora ističe da ne bi prijavili pojedine događaje, uključujući i kriminalne radnje, pošto bi verovatno bili otpušteni i nikad ne bi našli posao u internoj reviziji;
- pristup odboru revizora je često ograničen, a poverljivi sastanci sa njim nisu mogući i
- glavni rukovodeći tim obično obezbeđuje sredstva za rad interne revizije, uključujući broj zaposlenog revizorskog osoblja i budžet, stoga interni revizor nije voljan da odbor revizora obaveštava o problemima, posebno kriminalnim radnjama rukovodstva.

Da bi se osnažila uloga interne revizije u procesu finansijskog izveštavanja i njena uspešnost u sprečavanju i otkrivanju kriminalnih radnji, potrebno je po pomenutim izvorima i studijama:¹⁴⁸

- organizovati sastanke između glavnog internog revizora i komiteta za reviziju u vezi procesa finansijskog izveštavanja,

¹⁴⁷ Prema: Rezaee, Zabihollah: *Finanical Statement Fraud...*op. cit. page 206.

¹⁴⁸ Prema: Rezaee, Zabihollah: *Finanical Statement Fraud...*op. cit. page 208.

- izvestiti nadležne kontrolne organe, ili čak akcionare u vezi propusta komiteta za reviziju, da postupi po nalazima interne revizije o kriminalnim radnjama,
- ojačati zaštitu od pritisaka i status internog revizora,
- razmotriti rizike, politike, procedure i kontrole u odnosu na kvalitet, integritet, i pouzdanost finansijskog izveštavanja,
- pratiti saglasnost sa kodeksom ponašanja u kompaniji, itd.

Odgovornost interne revizije u prepoznavanju, otkrivanju i prijavljivanju kriminalnih radnji u finansijskim izveštavanjima je ključna, ali zbog navedenih pritisaka i sukoba interesa, ona nije u istinskoj funkciji, što bi svakako moralo da se reši kroz zakonske okvire ili pak kroz tajnu saradnju sa kriminalističkim strukturama.

7. ODGOVORNOST REVIZORA ZA OTKRIVANJE KRIMINALNIH RADNJI U FINANSIJSKIM

Revizija kao oblik društvenog mehanizma kontrole i nadzora nad vođenjem ekonomskih aktivnosti, ima svoje odgovornosti prema korisnicima revizorskih izveštaja sa stanovišta:¹⁴⁹

- etičke odgovornosti revizora,
- odgovornosti prema revizorskim standardima i
- zakonske odgovornosti,

a precizira se kroz razmatranje njegovih odgovornosti za:

- sprečavanje kriminalnih radnji,
- otkrivanje kriminalnih radnji,
- obaveštavanje o kriminalnim radnjama.

Revizorski izveštaj je od javnog interesa, jer su za njega zainteresovani akcionari, kreditori, dobavljači, investitori, poreski obveznici i drugi činioци društvene zajednice. Svaki revizor je odgovoran da se pridržava osnovnih principa revizorske etike, a pre svega principa odgovornosti, javnog interesa, poštenja i integriteta, objektivnosti i samostalnosti.

¹⁴⁹ Petković, A.: *Forenzička revizija – kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*; AD Bečej: Proleter, Bečej, 2010. str.44.

Revizor ima obavezu da se prilikom obavljanja revizije, oslanja na nacionalne i međunarodne standarde. Revizorske standarde čine kriterijumi ili merila prema kojima se procenjuje kvalitet revizorskih rezultata. Ako su međunarodni standardi u suprotnosti sa nacionalnim, revizor je dužan da se pridržava nacionalnih standarda i propisa. U našoj zemlji je propisano, da su pravna lica i preduzetnici dužni da vode poslovne knjige, i da reviziju finansijskih izveštaja i internu reviziju vrše u skladu sa zakonskom, profesionalnom i internom regulativom. Pod profesionalnom regulativom podrazumevaju se Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja, Međunarodni računovodstveni standardi – MPC (International Accounting Standards – IAS), odnosno Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja – MSFI (International Financial Reporting Standards – IFRS), tumačenja koja su sastavni deo standarda, Međunarodni standardi revizije MCP (International Standards on Auditing – ISA) i Kodeks etike za profesionalne računovođe (Code of Ethics for Professional Accountants).

Pod zakonskom regulativom podrazumevamo zakone i podzakonska akta za datu oblast, a pod internom regulativom podrazumevamo opšta akta – uputstva i smernice, za vođenje poslovnih knjiga i odvijanje računovodstvene politike kod preduzetnika i pravnih lica. Zakonska odgovornost revizora može se posmatrati sa stanovišta odgovornosti revizora za otkrivanje nepridržavanja zakona i propisa od strane pravnih lica i odgovornosti revizora za pogrešno izražena mišljenja o finansijskim izveštajima. Iako se od revizije ne može očekivati da otkrije sve nezakonitosti prikrivene kroz finansijsko izveštavanje, revizor je dužan da planira i obavlja reviziju sa profesionalnim skepticizmom, jer sa stanovišta kriminalnih radnji, saznanje da će revizija usledeti na godišnjem nivou, može se osmisliti kršenje zakona kroz razne dogovore, falsifikate, namerne propuste u beleženju poslovnih događaja i namernih davanja netačnih izjava revizoru.

Drugi vid zakonske odgovornosti, za pogrešno izražena mišljenja o finansijskim izveštajima revizora ili revizorske kuće, poteže se ako stranka (klijent, investitor) smatra da je pretrpila štetu zato što se oslonila na pogrešno izraženo mišljenje, tj. da je izveštaj načinjen, a da mu revizor nije posvetio dužnu pažnju. Najbolja odbrana od ovakvih stručnih promašaja je pridržavanje standarda revizije i njeno obavljanje sa dužnom pažnjom: u skladu sa ISO 240 standardima revizije (stav 21 i 22), revizor stiče razumno uverenje da finansijski izveštaji posmatrani kao celina ne sadrže materijalno značajne pogrešne iskaze, prouzrokovane greškom ili kriminalnom radnjom. Po istom standardu (stav 23), revizor ne može da stekne apsolutno uverenje da će materijalno pogrešni iskazi u

finansijskim izveštajima biti otkriveni usled faktora kao što su korišćenje prosuđivanja, korišćenje procedura testiranja, inherentna ograničenja interne kontrole i činjenice da je većina dostupnih dokaza uverljive, ali ne i definitivne prirode. Prilikom sticanja razumnog uverenja tokom revizije, revizor održava stav profesionalnog skepticizma, razmatrajući mogućnost zaobilaženja kontrola od strane rukovodstva i prihvatajući činjenicu da revizijske procedure koje su efektivne za sve svrhe otkrivanja grešaka mogu biti neodgovarajuće, u kontekstu identifikovanih rizika materijalnih pogrešnih iskaza nastalih usled kriminalne radnje. Međutim, u smislu odvracanja i psihološkog uticaja na mogućeg počinioca, koji zna da će revizor “pročešljati papire”, slabi primetna mogućnost kada je revizija odlučna i dosledna, te je u tom posrednom smislu i odgovornost revizije za sprečavanje kriminalnih radnji u finansijskom izveštavanju.

Zbog ograničenja sistema internih kontrola i činjenice da se provere vrše na osnovu uzorka, dolazi do tzv. jaza u očekivanjima, jer klijenti očekuju da revizori mogu i moraju da otkriju kriminalnu radnju. Koncept dužne profesionalne pažnje oslobađa revizora od nerealnih zahteva, ali pretpostavlja visoke standarde kako revizor ne bi bio optužen za nemar.

Pitanje odgovornosti revizora za izveštavanje o kriminalnim radnjama je veoma osetljivo, jer treba naći pravo mesto za njegovu profesionalnu uslugu između pravnog lica i zaštitnika javnog interesa. Po međunarodnim standardima, revizor mora da izvesti rukovodstvo i o najmanjoj nezakonitosti koju je primetio, ali isključuje izveštavanje eksternim stranama, već je odgovoran da čuva nalaze “pod poverljivo”. Po zakonima u našoj zemlji, ukoliko revizor ne bi obavestio odgovorna i nadležna lica o kriminalnim radnjama u finansijskim izveštajima, snosio bi krivičnu odgovornost i mogao biti kažnjen zatvorom do dve godine. Takođe, revizor o nezakonitostima, ili sumnji da se radi o kriminalnim radnjama, u pisanoj formi obaveštava i državnog tužioca.

8. ODGOVORNOST NEZAVISNE REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

U cilju pružanja eksternog i objektivnog dokaza upravnom odboru i akcionarima, da su finansijski izveštaji nepristrasno urađeni, i da istinito predstavljaju finansijsko stanje i rezultate poslovanja pravnog lica, najmanje jednom godišnje, angažuju se nezavisni revizori. Materijalno netačni finansijski izveštaji koji sadrže kriminalne radnje, prouzrokuju donošenje pogrešnih poslovnih odluka od strane investitora i kreditora, što

lančano dovodi do teških posledica za ekonomski sistem jedne države. Prema tome, odgovornost nezavisne revizije, velika je, ne samo prema učesnicima u korporativnom upravljanju, već i prema državi i široj društvenoj zajednici. U pogledu korporativnih odnosa, nezavisna revizija treba da:¹⁵⁰

- pismeno ili usmeno iznese eventualna neslaganja sa rukovodstvom, a u vezi sa računovodstvenim i revizorskim pitanjima;
- iznese neslaganja u vezi sa računovodstvenim procenama;
- iznese neslaganja u vezi sa uticajima kontraverznih i agresivnih računovodstvenih politika;
- iznese i razmeni mišljenje/stav u vezi beleženja materijalnih i neobičnih transakcija;
- usmeno ili pismeno obaveštava o netačnim tvrdnjama u finansijskim izveštajima, usled grešaka i kriminalnih radnji i eventualnim teškoćama koje su nastupile tokom obavljanja procesa revizije, itd.

Da li će u svom radu koristiti mišljenje interne revizije, stvar je poverenja nezavisnog revizora i njegove procene stručnosti i nezavisnosti interne revizije u organizaciji. Nezavisni revizori bi trebali da izbegavaju pojavu bilo kog sukoba interesa sa rukovodstvom klijenata, jer samo tako mogu očuvati suštinu svoje profesije – nezavisnost.

Koncept nezavisnosti je polazna pretpostavka pouzdanosti revizorskih izveštaja. Ukoliko revizor želi da obezbedi poverenje javnosti u računovodstvene informacije nakon izvršene revizije, on u svim okolnostima mora ostati nezavisan. Nezavisnost revizora je prva bitna karakteristika kojom se obezbeđuje da se ne vrše pritisci na revizora ili revizorsku instituciju da modifikuje nalaze, zaključke i preporuke. Potrebno je napomeniti da se nezavisnost revizora ne može poistovetiti sa pridržavanjem pravila, jer se propisanim pravilima ne mogu obuhvatiti svi mogući izvori pristrasnosti. Nezavisnost je, prema mnogim autoritetima, stanje uma i pitanje jakog karaktera revizora kao persone. To nam potvrđuju i načela etike, koja određuju revizorsku profesionlnu odgovornost, a to su:¹⁵¹

- Nezavisnost;
- Integritet;
- Objektivnost;

¹⁵⁰ Prema: Rezaee, Zabihollah: *Finanical Statement Fraud...*op. cit. page 232.

¹⁵¹ Petković, A.: *Forenzička revizija – kriminalne radnje u finansijskim izveštajima*; AD Bečej: Proleter, Bečej, 2010. str.18. Prema: Albrecht, W. Steven., Albrecht, Chad: *Fraud Examination&Prevention*, thomson-South-Western, Ohio, 2004. str.5.

- Profesionalna kompetentnost;
- Poverljivost;
- Profesionalno ponašanje.

Koncept nezavisnosti je za revizore od najveće važnosti, jer revizija ne bi imala svoju svrhu i suštinu ako ne bi bila nezavisna. Da bi bio nezavisan, revizor mora da bude oslobođen onih pritisaka koji pobuđuju sumnju u njegovu nezavisnost. Ukoliko se revizor ponaša i deluje u skladu sa pravilima, to još nije garancija da je on nezavisan, jer nezavisnost zavisi i od pojedinačnih i ličnih karakteristika, što je teško merljiva kategorija. Pošto je nezavisnost mentalni stav pojedinca i njegovih ličnih karakteristika, postoje poteškoće u prepoznavanju i merenju stvarne nezavisnosti revizora. Kada se upotrebljava izraz „nezavisnost revizora“ tada se uglavnom misli na objektivnost kojom revizor kao pojedinac pristupa svakodnevnom rešavanju problema tokom obavljanja revizije. Nezavisnost revizije najčešće pada pod sumnju kada dođe do teških posledica po korisnike finansijskih izveštaja, a kriminalne radnje nisu otkrivene od strane revizora. Postoje mišljenja, da i stručnost revizora ima uticaj na njegov nezavisan stav, jer je nestručni revizor spremniji da prihvati tuđe mišljenje.

U okolnostima kada je revizor stvarno nezavisan, postoji i mogućnost da ga takvim ne prihvate korisnici finansijskih izveštaja i da smatraju da zastupa interese rukovodstva, a ne istinitosti i objektivnosti. U tom slučaju revizija neće moći da osnaži poverenje u istinitost finansijskih informacija. Veoma je bitno da revizor pruži vidljive dokaze da je u stanju da se odupre pritiscima, a vidljivi signali mogu biti i sukobi sa rukovodstvom. Postoje brojni činioci rizika koji mogu narušiti nezavisnost revizora: nerevizijske usluge, odnosi koji proističu iz zapošljavanja, prodični i lični odnosi, učešće prihoda od pojedinačnih klijenata u ukupnim prihodima revizijske firme, finansijski odnosi, zastrašivanja.

Nerevizijske usluge su sve ostale usluge osim revizije, koje pružaju revizijske firme: finansijski konstalting, procene vrednosti kapitala, investiconna ulaganja, i druge, koje predstavljaju sukob interesa. *Odnosi koji proističu iz zapošljavanja* revizora u kompaniju nad kojom je do zapošljavanja obavljao reviziju. Ovakav slučaj može dovesti u pitanje profesionalni skepticizam u periodu pre prelaska na novi posao, ali i sumnju da li će zaposleni revizor zloupotrebiti znanje revizijske kuće u kojoj je radio. *Porodični i lični odnosi* mogu narušiti nezavisnu poziciju revizora, kada na poslovima računovodstvene evidencije i finansija radi bračni drug, deca, roditelji ili bliski rođaci. *Učešće prihoda od pojedinačnih klijenata u ukupnim prihodima revizijske firme* može putem direktne ili

prikrivene ucene narušiti nezavisan stav revizora. Klijenti koji imaju značajno učešće u strukturi prihoda revizijske kuće mogu imati uticaj na opstanak firme, pa otuda i uticaj na nezavisnost revizora. *Finansijski odnosi* su veliki rizik od gubljenja nezavisnosti, ako npr. revizor ima akcije u kompaniji kojoj obavlja reviziju finansijskih izveštaja. *Zastrašivanja* mogu sprečiti revizora da deluje objektivno. Rukovodstvo koje je umešano u nezakonitosti, spremno je na razne oblike pretnji i zastrašivanja, jer ih otkrivanje kriminalne radnje može dovesti i do zatvorske kazne. Zbog svega navedenog, američki SOX (Sarbanes-Oxley act) i Evropska unija, doneli su niz direktiva kroz zakonske akte, da bi se uredila oblast davanja nerevizorskih usluga od strane revizorskih kuća, a koje mogu biti izvor zloupotreba.

Jačanje nezavisnosti revizora je preduslov otkrivanja kriminalnih radnji. Jedino revizor koji ne dozvoljava uticaj na njegovo objektivno prosuđivanje o činjenicama koje je ustanovio revizijom, može biti uspešan u otkrivanju kriminalnih radnji. Rukovodstvo pravnog lica, ako je umešano u razne oblike kriminalnih radnji, ima više motiva da utiče na nezavisan stav revizora i da pokoleba njegovu rešenost da otkrije nezakonitosti prikrivene u finansijskom izveštavanju. Ovo je posebno izraženo kada rukovodstvu preti krivični progon i kada je ugrožen njihov poslovni opstanak. Tada se pritisci na nezavisnost revizora umnožavaju i samo jaka nezavisnost i lični karakter revizora odoleva mogućim pretnjama. Da bi nezavisni revizor bio uspešan u otkrivanju kriminalnih radnji, potrebno je da reviziju obavlja po sledećem obrascu:¹⁵²

- razvijenom delotvornom programu istraživanja klijenata;
- razumevanja poslovanja klijenata i stanja u privrednoj grani;
- unapređenja planiranja, nadgledanja i obuke revizijskih kadrova;
- proširivanje revizijskih postupaka razumevanja i vrednovanja sistema internih kontrola;
- preduzimanje hitnih koraka kada se pojave sumnje u integritet rukovodstva u toku revizije;
- uvođenje faze istražnog rada na terenu;
- uvođenje retrospektivnih računovodstvenih procedura.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U uslovima globalnog elektronskog poslovanja, kriminalne radnje postaju sve sofisticiranije i teže ih je razotkriti u svim pojavnim oblicima, pa i obliku lažnog

¹⁵² Public Oversight Board: *The Panel on Audit...*op.cit.str.86

finansijskog izveštavanja. Savremeni oblici finansijskih zloupotreba imaju interdisciplinarni, multinacionalni, i informatičko utemeljen karakter, a počinioci su visokoobrazovane i stručne osobe, sa iskustvom dugogodišnjeg rada na finansijskim tokovima. Sve ovo otežava njihovo otkrivanje, jer pre izvršenja kriminalne radnje, počinioci precizno smišljaju načine uklanjanja tragova. U tranzicionim ekonomijama, gde je nadzor nad korporativnim upravljanjem više formalne nego suštinske prirode, pojave raznih oblika kriminalnih radnji i njihovo prikrivanje u finansijskom izveštavanju, naročito su veliki problem za obavljanje revizorskih zadataka, što njegovu odgovornost čini još kompleksnijom. U ovakvim, zakonski nejasnim uslovima, pritisci na nezavisnu reviziju su ogromni i utoliko je odgovornost revizora veća da im odoli, spreči, otkrije i prijavi kriminalnu radnju. Da bi odgovorio na ove zahteve, revizor mora poznavati sve pojavne oblike kriminalnih radnji i mora znati da prepozna njihove signale, što podrazumeva stalno stručno usavršavanje na seminarima domaćeg i međunarodnog karaktera i drugim oblicima stručne razmene mišljenja i iskustva. Dalje, revizor mora odoleti pritiscima, ali i imati zaštitu od države i društvene zajednice. Usled raznih okolnosti i sukoba interesa može postojati opasnost da neki uticajan rukovodilac ili partner vrši pritisak na revizora, ili da pritisci nastaju usled porodičnih ili ličnih odnosa. Neko može tražiti od revizora da radi suprotno od zahteva profesionalnih standarda. Revizor i njegova porodica mogu biti i žrtve raznih ucena. Sve ovo nalaže da revizor pored lične odgovornosti, ima i garanciju, tj. zaštitu od strane države i podršku društva njegovom ličnom i profesionalnom integritetu.

Pouzdan i pravilno sačinjeni finansijski izveštaji predstavljaju zdravu osnovu za ispravno donošenje poslovnih odluka i dalje strateški razvoj društva, države, privredno-ekonomskih sistema i drugih subjekata. Međutim, svedoci smo mnogih bankrota na berzama, bankrota velikih finansijskih sistema izazvanim proneverama, svetske ekonomske krize zbog lažiranja izveštaja i drugih kriminalnih radnji koje pobuđuju interesovanje savremene ekonomske misli, teorije i prakse revizije.

Kriminalne radnje u finansijskim izveštajima su problemi koji stalno prate revizijsku praksu i od revizora se očekuje njihovo otkrivanje. Najveći broj korisnika finansijskih izveštaja smatra da je otkrivanje kriminalnih radnji jedna od najznačajnijih uloga koju nezavisan revizor treba da ima. Od nerealnih očekivanja revizora štiti koncept dužne profesionalne pažnje, ali revizor se mora držati i stava profesionalnog skepticizma. Odgovornost revizora za otkrivanje kriminalne radnje temelji se na njegovoj etičkoj, profesionalnoj i zakonskoj odgovornosti, a precizira se kroz razmatranje njegovih odgovornosti za sprečavanje kriminalnih radnji, otkrivanje kriminalnih radnji i

obaveštavanje o kriminalnim radnjama u finansijskim izveštajima. Sve ovo stavlja društveni imperativ na odgovornost revizora kao „savest društva“ u globalnom privređivanju.

Literatura

- [1] ANDRIĆ, M.,: “Revizija računovodstvenih izveštaja”, Proleter, Bečej, Subotica, 2002.
- [2] JAKŠIĆ, D.,: “Koncepti savremene revizije računovodstvenih izveštaja“, doktorska disertacija, Subotica 2003.
- [3] PETKOVIĆ, A.,: “Forenzička revizija – kriminalne radnje u finansijskim izveštajima” AD Bečej: Proleter, Bečej, 2010.
- [4] “Međunarodni standardi i saopštenja revizije, uveravanja i etike“, prevod sa engleskog jezika, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2005.
- [5] “Odgovornost revizora za razmatranje kriminalnih radnji u reviziji finansijskih izveštaja” Međunarodni standard revizije 240, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2004.
- [6] OECD – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj: “Principi korporativnog upravljanja” Alex express, Novi Sad, 2004.
- [7] Zakon o privrednim društvima, Službeni glasnik RS, br.125/2004.
- [8] <http://www.businessdictionary.com/definition/money-laundering.html>
Pristupljeno dana 09.08.2012.
- [9] <http://www.nacdonline.org/nacd/>
Pristupljeno dana 12.08.2012.

*Snežana Milošević**

*Dragana Ikonić**

UDK 334.72

OPTIMALNA STRUKTURA KAPITALA KAO DETERMINANTA MAKSIMIZIRANJA VREDNOSTI PREDUZEĆA

Sažetak

Savremeno korporativno preduzeće trebalo bi da se odluči za strukturu kapitala (odnos duga i akcijskog kapitala) koja maksimizira vrednost običnih akcija, odnosno koji maksimizira vrednost čitavog preduzeća. Finansijski menadžer u korporativnom preduzeću nastoji uspostaviti optimalnu kombinaciju izvora sredstava pri kojoj se osigurava najjeftinije finansiranje, a da se pri tome ne dovodi u pitanje uredno izmirenje dospelih finansijskih obaveza, sigurnost i stabilnost poslovanja. Izuzetan značaj odluka iz ovog domena, nalaže potrebu da se svaka raspoloživa alternativa vezana za finansiranje preduzeća detaljno analizira sa aspekta troškova finansiranja i dugoročnih implikacija na finansijski status i rast preduzeća. Odlučujući o finansijskoj poluzi (odnosu duga i vlastitog

* Ekonomsko trgovinska srednja škola, Glavni trg 12, Srbija, Senta, Telefon: ++ <024 814 198>;
E-mail: < snezana.milosevic@fondmt.rs

* Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića Valtera 4, Srbija, Novi Sad
Telefon: <021/485 4000>; Fax:<021/6350-367> E-mail:dragana_ikonic@yahoo.com

kapitala) finansijski menadžer treba slediti cilj maksimizacije vrednosti preduzeća. Dugogodišnja istraživanja finansijske teorije i prakse, sa ciljem iznalaženja jednog opšte važećeg modela uspostavljanja i održavanja optimalne strukture kapitala, nisu dala zadovoljavajuće rezultate. Traganje za optimalnim stepenom zaduženosti preduzeća veoma je složeno i zahteva upotrebu više analitičkih postupaka koji će pružiti dovoljno informacija za donošenje racionalne odluke. Među njima posebno je značajna EBIT-EPS analiza koja podrazumeva određivanje tačke indiferencije (pokrića) finansiranja u kojoj se seku linije običnih akcija i preferencijalnih akcija, odnosno linije običnih akcija i kreditnog zaduživanja preduzeća. U radu će se grafički i matematički razmotriti tačke indiferencije (pokrića). Iz prethodnog proizilazi jedna večna dilema da li odluka o strukturi kapitala uopšte ima efekte na vrednost preduzeća. Fundamentalno pitanje na koje treba dati odgovor je da li u suštini postoji optimalni miks duga i akcijskog kapitala ukoliko postoji, koji je to miks.

Ključne reči: *dug, akcijski kapital, ebit-eps analiza, finansijska poluga*

OPTIMAL CAPITAL STRUCTURE AS A DETERMINANT MAXIMIZING VALUE COMPANIES

Modern corporate enterprise should decide on the capital structure (ratio of debt and equity) that maximizes the value of ordinary shares, or maximizing the value of the entire enterprise. The financial manager in the corporate enterprise is trying to establish the optimal combination of resources with which to ensure the cheapest financing, and that

when it does not prejudice the orderly settlement of overdue financial obligations, security and stability operations. Extremely important decisions in this field, makes it necessary that any available alternatives related to the financing of companies analyzed in detail in terms of cost and financing of long-term implications on the financial status and growth of enterprises. Deciding on financial lever (compared to debt and equity) financial manager should follow the objective of maximizing the company value. Term studies on financial theory and practice, with the aim of finding a generally applicable model to establish and maintain an optimal capital structure, did not give satisfactory results. Search for the optimal level of indebtedness of the company is very complex and requires the use of several analytical procedures that will provide enough information to make rational decisions. Of particular importance is the EBIT-EPS analysis, which involves determining the point of indifference (cover) funding which intersect the line of ordinary shares and preference shares, ordinary shares or lines of credit and borrowing companies. The paper will consider the graphical and mathematical point of indifference (cover). From the above follows the eternal dilemma of whether a decision on capital structure in general have effects on enterprise value. The fundamental question to be answered is whether in fact there is an optimal mix of debt and equity capital, if any, which is to mix.

Keywords: *debt, equity, EBIT-EPS analysis, financial leverage.*

1. UVOD

EBIT – EPS analiza pokušava da pri datom nivou poslovnog dobitka identifikuje strukturu kapitala koja obezbeđuje maksimalan neto dobitak. Ova analiza polazi od odnosa između dobitka pre kamata i poreza (EBIT) i dobitka po akciji (EPS). Da bismo ilustrovali EBIT-EPS analizu u radu ćemo se služiti hipotetičkim primerima preduzeća. Tačka indiferencije finansiranja predstavlja onaj nivo poslovanja preduzeća na kojoj bruto finansijski rezultat osigurava jednaku stopu prinosa na vlastiti kapital, nezavisno od kombinacije strukture finansiranja. Ukoliko preduzeće može uticati na tržišnu cenu svojih akcija odlukom o

finansiranju, ono će nastojati imati takvu finansijsku polugu koja će maksimizirati tu tržišnu cenu. Vrednost preduzeća jeste sadašnja vrednost očekivanih novčanih tokova kako po osnovu postojeće imovine, tako i po osnovu budućeg rasta, diskontovanih po trošku kapitala. Da bi određena aktivnost povećala vrednost, mora da poveća novčane tokove koje ostvaruju postojeće investicije, poveća očekivanu stopu rasta zarada, poveća dužinu perioda visokog rasta i smanji trošak kapitala koji služi za diskontovanje novčanih tokova. Jedan od načina smanjenja troškova kapitala jeste promena miksa duga i akcijskog kapitala koji se koristi za finansiranje preduzeća. Dug je uvek jeftiniji od akcijskog kapitala, delimično zbog toga što zajmodavci snose manji rizik, delimično zbog poreskih prednosti vezanih za zaduživanje (Damodarn Aswath, 2005.). Ova korist treba da bude izmerena u odnosu na dodatni rizik od stečaja koji nastaje zaduživanjem, a veći rizik povećava i betu akcijskog kapitala, kao i trošak zaduživanja. Neto efekat će utvrditi da li će se trošak kapitala povećati ili smanjiti dodatnim zaduživanjem kompanije. Vrednost preduzeća će porasti kako se trošak kapitala smanjuje, ako, i samo ako, operativni novčani tokovi budu bez uticaja većeg pokazatelja duga. Ako se uz povećanje pokazatelja duga, poveća i rizičnost preduzeća, vrednost preduzeća se može smanjivati čak i kada trošak kapitala opada. Ukoliko je ovo slučaj, funkcija cilja maksimiziranja vrednosti preduzeća mora biti ponovo utvrđena kada se osmišljava finansijski miks preduzeća.

Razmatranje strukture kapitala je usko povezano sa investicionim i dividendnim principom. Poslovna strategija preduzeća podrazumeva donošenje odluke o investiranju, a samo investiranje obezbeđenje sredstava za investicije. Kako se sredstva mogu obezbediti iz sopstvenih sredstava ili zaduživanjem ili kombinacijom ova dva izvora, dolazi do promene strukture kapitala. Politika dividendi može biti usmerena na njihovu isplatu, porast akcijskog kapitala ili emisiju dividendnih akcija. U sva tri slučaja dolazi do promene strukture kapitala.

2. ALTERNATIVE FINANSIRANJA

Izborom između pojedinih kategorija izvora sredstava, finansijski menadžment preduzeća definiše i strukturu finansiranja preduzeća. Kriterijumi koji diktiraju izbor između raspoloživih izvora su brojni i veoma često se nalaze u međusobnom konfliktu, što koncipiranje željene finansijske strukture preduzeća čini izuzetno kompleksnim problemom. Odluke o strukturi finansiranja moraju da obezbede i postizanje ciljne rentabilnosti, prihvatljivog stepena likvidnosti i rizika poslovanja, kao i realizacije dugoročnih ciljeva preduzeća. Menadžeri će radije izdavati zaduženja ili preferencijalne

akcije ako misle da su im obične akcije potcenjene na berzi i izdavati obične akcije ako se misli da su akcije precenjene.

Kapital od *emisije običnih akcija* formira se emisijom i prodajom običnih akcija na tržištu hartija od vrednosti i smatra se sopstvenim trajnim izvorom finansiranja preduzeća. Kupci običnih akcija drže akcije nekog preduzeća u cilju ostvarivanja maksimalno mogućeg prinosa u vidu dividende, s tim što ni taj prinos nije garantovan, jer oni kao vlasnici preduzeća snose i rizik njegovog poslovanja. Upravo iz tih razloga, akcionari su zainteresovani za poslovne rezultate preduzeća čije akcije poseduju.

Obične akcije ne obavezuju preduzeća da vrši fiksna plaćanja akcionarima, niti imaju utvrđeni rok dospeća što znači da one ne moraju nikada biti "isplaćene" dok to nije slučaj kada se finansiranje vrši emisijom duga. (V. Bogojević Arsić, 2005.) Motiv investitora za plasmanom u obične akcije ogleda se u njegovom očekivanju da će cene akcija konstantno rasti, odnosno da se njihovom prodajom može uvek dobiti više od iznosa koji su za njih platili. Praksa je pokazala da emisija običnih akcija signalizira finansijskom tržištu da perspektive preduzeća nisu baš najbolje. Preduzeće najčešće vrši finansiranje putem emitovanja običnih akcija tokom dobrog poslovnog perioda, kako bi održalo određeni rezervni kapacitet zaduživanja i tako bilo u stanju da se zaduži onda kada mu kapital bude najviše potreban.

Ekonomski je neracionalno očekivati da preduzeće svoj rast i razvoj finansira isključivo angažovanjem sopstvenih izvora. Stoga, kada se radi o finansiranju kapitalnih ulaganja preduzeće se oslanja i na *pozajmljene izvore finansiranja* koji zajedno sa sopstvenim izvorima čine strukturu njegovog kapitala. Da bi se jedna stavka tretirala kao obaveza ona mora da proizvede fiksnu ili buduću obavezu. Pravo poverilaca je fiksirano i prioritetnije od prava vlasnika. Prinos poverilaca limitirana je ugovorenom kamatnom stopom. Kamata na dug ima tretman troškova poslovanja i nadoknađuje se iz poslovnog dobitka, odnosno dobitka pre oporezovanja. Prema autorima Brealey, Myers, Marcus mogu se dodati još dva uslova. Prvi je da obaveza bude takva da se odbije od poreske osnovice, stoga prioritetna akcija koja dovodi do fiksne obaveze (dividende) ne može biti tretirana kao dug. Drugo je da neizvršenje obaveze treba da rezultira delimičnim ili potpunim gubitkom kontrole nad preduzećem u korist lica prema kojem postoji dugovanje. Propust da se izvrši plaćanje obaveze, može dati pravo poveriocima da preuzmu sredstva preduzeća ili da zahtevaju njegovu likvidaciju u cilju naplate svojih potraživanja.

Da je politika zaduživanja potpuno nevažna, onda bi stvarni odnos zaduženosti nasumice varirao od kompanije do kompanije, i od industrije do industrije. Preduzeće koje

beleži značajan rast retko se kada jako zadužuje, uprkos brzom širenju i često velikim potrebama za kapitalom.

Finansiranje zaduživanjem ima jednu bitnu prednost: kamata koju kompanija plaća je trošak koji se odbija od poreza, dok dobit od akcionarskog kapitala podleže korporativnom porezu. Kamatni poreski štiti iznosi $0.40\% * 48.000 \text{ eura} = 19.200 \text{ eura}$ svake godine. Deo kolača oporezovane dobiti koju dele investitori u dužničke i vlasničke vrednosne papire povećava se za 19.200 eura u odnosu na situaciju kada nema zaduženja. Budući da zajmodavci ne dobijaju ništa osim aktuelne kamatne stope, sva korist od ovakvog kamatnog poreskog štita ide u prilog akcionarima.

Tabela br. 1: Finansiranje korporativnog preduzeća zaduživanjem

	Dug nula	400.000 eura
Očekivana dobit iz poslovanja	600.000 eura	600.000 eura
Kamata na dug	0	48.000
Dobitak pre oporezovanja	600.000 eura	512.000 eura
Porez 40%	240.000 eura	204.800 eura
Dobitak nakon oporezovanja	360.000 eura	307.200 eura
Kombinacija dobitka i zaduženja i akcionarskog kapitala (kamata na dug+dobitak nakon oporezovanja)	360.000 eura	355.200 eura

Časopis Ekonomist svake godine izdaje specijalno godišnje izdanje TOP 300. U tom izdanju uzimaju zvanične podatke sa APR (finansijski izveštaji preduzeća), zatim ih malo sređuju, obrađuju i tako dobijamo pregled - TOP 300. Početkom decembra 2011. izašao je novi broj sa zvaničnim podacima za 2010 godinu. Umesto usmeravanja na EBIT kod odnosa pokrića, neki analitičari dodaju postojeću amortizaciju. EBITD predstavlja zaradu pre odbitka poreza i amortizacije, a odražava ukupan operativni tok novca preduzeća.

Tabela br. 2: 30 najboljih kompanija u Srbiji (31.12.2010. godina) - Prodaja, kapital i neto dug iskazani u milionima evra

Rbr	Preduzeće	Delatnost	Ocena	Prodaja	Rast	EBITDA	ROE	D/E	D/EBITDA	Kapital	Neto dug
10	TARKETT	Primenjena hemija	5,0	412	79,1%	20,5%	23,6%	nema duga	nema duga	241	-8
24	IMLEK	FMCG (Mleko)	5,0	214	15,6%	17,6%	14,3%	47%	1,2	98	46
26	TIGAR TYRES	Primenjena hemija	5,0	203	41,3%	20,3%	43,3%	30%	0,6	83	25
44	SUNOKO	FMCG (Šećer)	5,0	152	48,3%	31,0%	50,6%	31%	0,4	62	19
55	IM MATIJEVIĆ	FMCG (Meso)	5,0	129	19,2%	26,2%	26,5%	3%	0,1	129	4
58	HENKEL MERIMA	FMCG (Deteržent)	5,0	119	16,6%	14,8%	19,3%	nema duga	nema duga	88	-22
77	AGROMARKET	Trgovina na veliko	5,0	85	39,1%	15,6%	16,4%	49%	1,7	46	23
85	MULTIKOM GROUP	Mediji	5,0	77	11,6%	12,5%	29,0%	nema duga	nema duga	30	-4
91	KONCERN BAMBI - BANAT	FMCG (Konditori)	5,0	73	19,5%	21,8%	17,0%	23%	0,5	33	7
99	HOLCIM (SRBIJA)	Građevinarstvo (Mate	5,0	68	10,5%	38,7%	28,7%	10%	0,2	61	6
113	MESSER TEHNOGAS	Hemija	5,0	61	21,9%	30,6%	10,2%	6%	0,3	93	6
132	AERODROM NIKOLA TESLA	Transport	5,0	53	19,3%	53,5%	10,7%	5%	0,4	218	10
144	BUDAPEST - ENERGY TRADING SR	Trgovina (struja)	5,0	50	105,5%	16,6%	58,7%	nema duga	nema duga	19	-4
146	SAGA	IT (Usluga)	5,0	48	18,4%	13,6%	36,7%	49%	1,2	16	8
150	TCK-TITAN CEMENTARA KOSJERIĆ	Građevinarstvo (Mate	5,0	47	12,5%	43,8%	37,9%	0%	0,0	58	0
157	METALAC (HOLDING)	Metalska industrija	5,0	44	13,6%	17,3%	13,8%	26%	1,2	34	9
169	FRENESIUS MEDICAL CARE SRBIJA	Farmacija (Proizvodna	5,0	41	13,4%	13,1%	18,2%	nema duga	nema duga	22	-3
191	FABRIKA ŠEĆERA ŠAJKAŠKA	FMCG (Šećer)	5,0	39	19,8%	15,8%	17,2%	33%	1,0	18	6
222	ASSECO SEE	IT (Usluga)	5,0	34	16,0%	12,0%	58,2%	nema duga	nema duga	10	-2
226	ALFA PLAM	Proizvodnja (ostalo)	5,0	33	13,2%	17,3%	12,9%	nema duga	nema duga	36	-8
230	ČIRIĆ I SIN	Agrar (Proizvodnja)	5,0	32	54,9%	12,1%	88,1%	30%	0,5	7	2
245	ENMON	Trgovina na veliko	5,0	29	19,2%	12,5%	22,5%	nema duga	nema duga	17	-3
262	INEKS - MORAVA	Građevinarstvo (Izvođ	5,0	27	17,5%	25,2%	60,0%	40%	1,2	21	8
291	EKSTRA - PET	Hemija	5,0	25	26,6%	22,5%	18,2%	24%	0,8	19	4
2	NIS AD	Energetika (Nafta)	4,6	1.648	43,0%	19,4%	42,3%	80%	1,1	456	367
4	TELEKOM SRBIJA	Telekomunikacija	4,6	1.101	2,9%	45,6%	11,6%	41%	1,2	1.497	608
8	YUGORSGAZ	Energetika (Gas)	4,6	483	44,7%	3,8%	40,6%	nema duga	nema duga	51	0
13	TELENOR	Telekomunikacija	4,6	350	12,8%	38,3%	5,4%	nema duga	nema duga	406	-75
15	AUTORITAS INVESTMENT	Ostalo	4,6	319	42,1%	2,9%	44,4%	26%	0,7	27	7

Izvor: <http://www.mcb.rs/blog/2011/12/26/30-najboljih-kompanija-u-srbiji-za-2010/>

"RBR" predstavlja redni broj veličine preduzeća po prodaji u TOP 300.

"Ocena" je subjektivna finansijska ocena na osnovu gornjih ratio brojeva 1 je najslabija ocena, a 5 najbolja. Iznosi "prodaja", "kapital" i "neto dug" su milionima €

"Neto dug" znači koliko kompanija ima kredit (umanjenih za "keš")

Preferencijalne akcije predstavljaju hibridne hartije od vrednosti, jer kombinuje obeležja dužničkih hartija od vrednosti i neke karakteristike običnih akcija. Iako preferencijalne akcije nose ugovorenu dividendu, stvarno plaćanje dividende je više diskreciona nego fiksna obaveza preduzeća. Neplaćanje dividende neće se tumačiti kao povreda obaveze ili kao insolventnost preduzeća. Maksimalni prinos preferencijalnim deoničarima obično se ograničava na ugovorom određenu dividendu i ti deoničari obično ne učestvuju pri raspodeli ostatka dobitka preduzeća (R.A.Brealey,S.C.Myers,A.J.Marcus, 2007.). Glavni nedostatak preferencijalnih akcija kao sredstva finansiranja je što preduzeće ne može odbiti dividendu iz prihoda nakon poreza.

Za investitore u preduzeću preferencijalne akcije mogu biti interesantnije od dužničkih instrumenata, jer 70% dividendi koje se dobijaju od preduzeća ne podležu

oporezivanju. Takav način privlačenja investitora proizveo je na američkom finansijskom tržištu preferencijalne akcije sa fluktuirajućim stopama.

Značaj ugovora o finansiranju putem preferencijalnih akcija ogleda se u tome što dividenda ne predstavlja zakonsku obavezu preduzeća koji izdaje te akcije. Ako se finansijska situacija preduzeća pogorša, plaćanje dividende se može preskočiti, dok se kod finansiranja dugom kamata mora platiti. Emisije dugoročnih preferencijalnih akcija nema rok dospeća, doslovno one predstavljaju večni zajam. Iako je eksplicitan trošak posle poreza na preferencijalne akcije veći nego na dužničke hartije od vrednosti, sve prethodno navedeno nadoknađuju te troškove.

Sa aspekta preduzeća emitenta, finansiranje emisijom preferencijalnih akcija ima određene prednosti, ali takođe i određene nedostatke. Prednosti se ogledaju u tome, što emisijom ovih akcija ne dolazi do podele kontrole nad poslovanjem preduzeća emitenta, kao i u tome što su dividende fiksne, pa shodno tome veći deo dobitka ostaje akcionarima u slučaju rasta dobitka, odnosno u slučaju niskog dobitka, nema opasnosti od likvidacije. Preferencijalne dividende podležu oporezovanju, što ujedno čini i osnovni nedostatak finansiranja preduzeća na ovaj način. U cilju izbegavanja plaćanja poreza sve više se koriste konvertibilne preferencijalne akcije. U savremenim uslovima, većina preduzeća povlači i zamenjuje preferencijalne akcije obveznicima, budući da se preferencijalne dividende oporezuju, a kamate na obveznice ne.

3. EBIT – EPS ANALIZA

Ključni input za izračunavanje slobodnog novčanog toka prema preduzeću jeste poslovni prihod nakon oporezovanja. Poslovni prihod koji želimo da procenimo, predstavlja prihod pre troškova kapitala i finansijskih troškova. S toga moramo da izvršimo najmanje tri prilagođavanja u obračunu poslovnog prihoda.

Prvo prilagođavanje jeste prilagođavanje na finansijske troškove koje računovođe tretiraju kao operativne troškove, a primer za to je operativni lizing. Rate tokom operativnog lizinga predstavljaju buduće obaveze preduzeća, koje se ne računavaju u poresku osnovicu, a njihovo neplaćanje može dovesti do stečaja preduzeća, ti troškovi tretiraju se kao buduće obaveze. Drugo prilagođavanje odnosi se na tretman kapitalnih rashoda kao operativnih troškova, a pravi primer za to predstavljaju troškovi istraživanja i razvoja. Kako bi se dobio pravi poslovni prihod, moramo ponovo da dodamo troškove

istraživanja i razvoja i uzmemo u obzir amortizaciju opreme za istraživanje. Treće prilagođavanje vezuje se za neredovne prihode ili troškove. Postoje vanredni troškovi koji se ponavljaju u određenim intervalima – na primer jednom u četiri ili pet godina, s toga takve troškove treba posmatrati kao "neredovne", a ne vanredne i treba ih uključiti u predviđanje. To bi značilo da se uzme 1/4 ili 1/5 svakog troška koji se događa jednom svake četvrte ili pete godine i izračuna prihod zasnovan na tako utvrđenom trošku.

Da bismo ilustrovali EBIT-EPS analizu polazimo od hipotetičkog primera preduzeća koje raspolaže sa 2.000.000 eura (20.000 običnih deonica po 100 eura nominalne vrednosti) vlastitog kapitala. Pri tome ovo preduzeće ima potrebu za još 400.000 eura dodatnih izvora koje može pribaviti kroz sledeće alternative.

- a. Emisijom običnih akcija (4.000 običnih akcija nominalne vrednosti od 100 eur-a)
- b. Dugoročnim zaduživanjem uz kamatnu stopu od 12% na godišnjem nivou.
- c. Emisijom preferencijalnih akcija (4.000 preferencijalnih akcija nominalne vrednosti od 100 eura uz preferencijalnu dividendu od 11%)

Stopa poreza na dobitak je 40%, dok očekivani nivo poslovnog dobitka (EBIT) iznosi 600.000 eura.

Da bi se odredila tačka indiferencije između različitih finansijskih alternativa najpre je neophodno izračunati zarade po akciji (EPS) za neki hipotetički poslovni dobitak (EBIT). To se vrši putem sledeće formule (James Van C. Horne, 1997.):

$$EPS = \frac{(EBIT - I) * (1 - t) - PD}{NS} \quad (1)$$

gde upotrebljeni simboli imaju sledeće značenje:

I – kamata na tuđa sredstva, plaća se godišnji

t – stopa poreza na dobitak

PD – preferencijalna (povlašćena) dividenda koja se plaća godišnje

NS – broj običnih deonica u prometu

3.1. IZRAČUNAVANJE ZARADE PO AKCIJI - EPS

Pretpostavimo da želimo saznati kolika je bila zarada po akciji kod sva tri alternativna plana finansiranja, naravno respektujući činjenicu da je očekivani nivo poslovnog dobitka 600.000 eur-a. Ovde iz čisto metodoloških razloga treba napomenuti da je iznos EBIT-a hipotetički i da u tehničkom smislu uopšte nije bitna visina EBIT-a koja ulazi u kalkulaciju uticaja variranja strukture finansiranja na iznos zarade po akciji (EPS). U kontekstu navedenog konkretni proračuni za sve alternative finansiranja prikazani su u tabeli 2. i tabeli 3. (R.A.Brealey, S.C.Myers, A.J.Marcus, 2007.).

Tabela br. 2 : Proračun za tri alternative izvora dodatnog finansiranja – Struktura kapitala

R.br.	Naziv pozicije	Varijanta A	Varijanta B	Varijanta C
	<u>STRUKTURA KAPITALA</u>			
I	Dugovi (12%)	-	400.000	-
II	Preferencijalne akcije (11%)	-	-	400.000
III	Obične akcije	2.400.000	2.000.000	2.000.000
	Ukupno:	2.400.000	2.400.000	2.400.000

Tabela br. 3 : Proračun za tri alternative izvora dodatnog finansiranja – Bilans uspeha

R.br.	Naziv pozicije	Varijanta A	Varijanta B	Varijanta C
	<u>BILANS USPEHA</u>			
1.	Poslovni dobitak (EBIT)	600.000	600.000	600.000
2.	Kamata na tuđa sredstva (I*12%)	0	48.000	0
3.	Dobitak pre poreza	600.000	552.000	600.000
4.	Porez na dobitak (3*40%)	240.000	220.800	240.000
5.	Neto dobitak (3-4)	360.000	331.200	360.000
6.	Preferencijalna dividenda (II*11%)	0	0	44.000
7.	Neto dobitak za obične akcionare (5-6)	360.000	331.200	316.000
8.	Broj običnih akcija u prometu	24.000	20.000	20.000
9.	Zarada po deonici	15	16.56	15.80
10.	Iznos EBIT-a za EPS = 0	0	48.000	73.333,33
11.	Faktor finansijske poluge DFL	1	1,09	1,14

3. 2. ANALIZA TAČKE INDIFERENCIJE

Polazeći od podataka iz tabele br. 2 i tabele br. 3 možemo izraditi grafički prikaz tačke pokrića ili indiferencije. Na horizontalnoj osi iskazujemo poslovni dobitak pre kamata i poreza (EBIT), a na vertikalnoj osi zaradu po akciji (EPS). Da bismo to mogli iskazati, neophodno je za svaku alternativu raspolagati sa podacima za dve tačke. Prva tačka je EPS izračunat za neki hipotetički iznos EBIT-a, vidljiv u tabeli br. 3, zarade po akcijama iznose 15 eura, 16.56 eura i 15.80 eura za finansijske alternative emisije običnih deonica, zaduživanja, odnosno izdavanja preferencijalnih deonica.

Druga tačka je EBIT potreban za pokriće fiksnih finansijskih troškova i on se iskazuje na ordinati. Da bismo odredili drugu tačku svakog od pravca, potrebno je izračunati EBIT kada je $EPS=0$. Takođe polazimo od prethodno date formule za izračunavanje zarade po akciji, i njenom konkretnom primenom dobijamo sledeće rezultate.

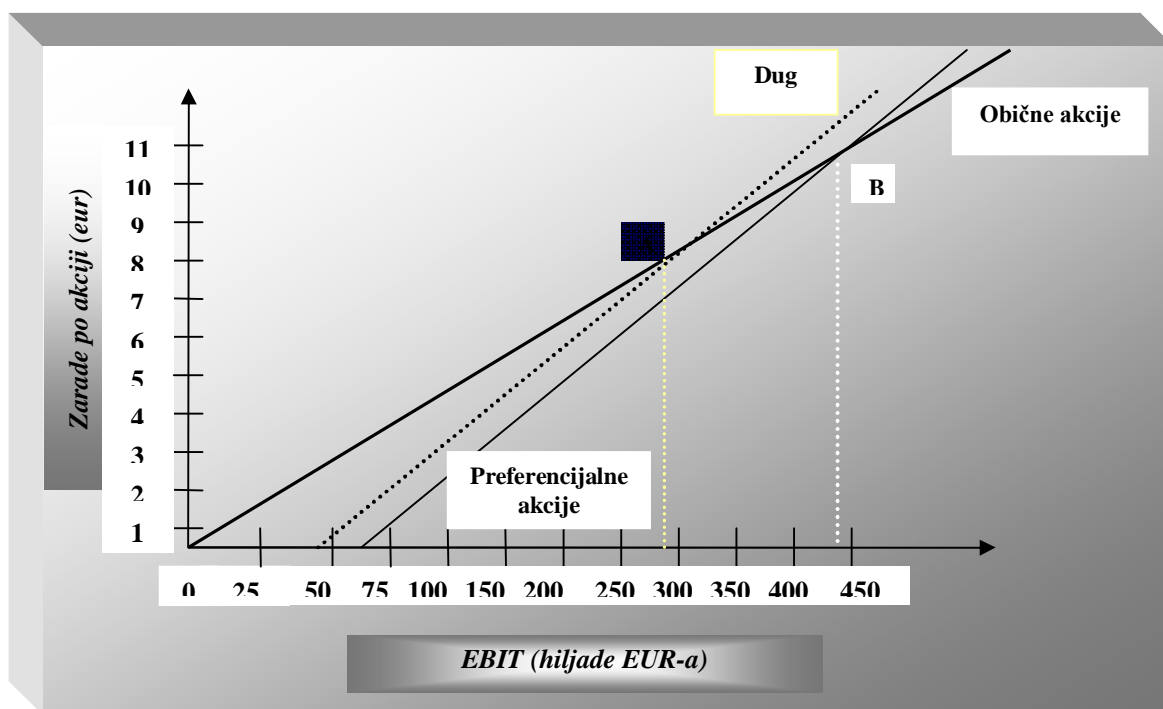
- a. $0 = (EBIT_1 - I) * (1-t) - PD$
 $= (EBIT_1 - 0) * (0.6) - 0$
 $= (EBIT_1) * 0.6 = 0, \quad EBIT_1 = 0/0.6 = 0.$
- b. $0 = (EBIT_2 - I) * (1 - t) - PD$
 $= (EBIT_2 - 48.000) * (0.6) - 0$
 $= (EBIT_2 * 0.6) - 28.800, \quad EBIT_2 = 28.800/0.6 = 48.000$
- c. $0 = (EBIT_3 - I) * (1 - t) - PD$
 $= (EBIT_3 - 0) * (0.6) - 44.000$
 $= (EBIT_3 * 0.6) - 44.000, \quad EBIT_3 = 44.000/0.6 = 73.333,33$

Kod alternative običnih akcija ne postoje nikakvi fiksni troškovi finansiranja i zbog toga je EPS jednak nuli kod nultog EBIT-a. Za alternativu zaduživanja moramo imati EBIT od 48.000 eur, da bismo pokrili kamate, tako da taj iznos označavamo kao tačku na ordinati. Za alternativu preferencijalnih akcija moramo podeliti ukupne godišnje dividende sa vrednošću izraza 1 minus poreska stopa, kako bismo dobili iznos potreban za pokriće tih dividendi. Iz tog proizilazi da nam je neophodan EBIT od 73.333,33 eura za pokriće 44.000 eura dividendi po preferencijalnim akcijama uz pretpostavljenu poresku stopu od 40%. Veći iznos EBIT-a potreban je za pokriće dividendi na preferencijalne akcije nego što je potreban za pokriće kamata, pošto se dividende odbijaju nakon poreza.

Respektujući prethodno navedeno, kao i dobijene rezultate putem matematičkih proračuna, moguće je za svaki skup tačaka u EBIT-EPS grafikonu ucrtati odgovarajuće

pravce linija, a tačka u kojoj se ti pravci seku predstavlja EBIT-EPS tačku pokrića ili tačku indiferencije (slika br.1).

Slika br.1: EBIT- EPS analiza



Sa analitičkog aspekta veoma je važna tačka indiferencije kretanja zarada po akciji (EPS) po pojedinim alternativama (A i B na grafiku). Ova tačka indiferencije definiše se kao nivo aktivnosti preduzeća na kome ostvareni EBIT obezbeđuje istu zaradu po akciji nezavisno od kompozicije izvora finansiranja pojedinih varijanti.

Međutim tačka indiferencije između dve finansijske alternative može se odrediti i na matematički način. Najpre se polazi od jednačine za izračunavanje zarada po akciji za svaku alternativu, a zatim se dobijeni izrazi izjednače (James C. Van Horne, 1997.):

$$\frac{(EBIT_{1/2} - I_1) * (1 - t) - PD_1}{NS_1} = \frac{(EBIT_{1/2} - I_2) * (1 - t) - PD_2}{NS_2}$$

(2)

Gde upotrebljeni simboli imaju sledeće značenje:

- $EBIT_{1/2}$ - tačka indiferencije za EBIT između sve finansijske alternative
- $I_{1/2}$ - kamata na tuđa sredstva koja se plaća godišnje kao alternativa 1 i 2
- t - stopa poreza na dobitak
- $PD_{1/2}$ - godišnja isplata preferencijalnih dividenda kao alternativa 1 i 2
- $NS_{1/2}$ - broj običnih akcija koje će biti u prometu kod alternative 1 i 2.

Pretpostavimo da u našem hipotetičkom primeru želimo odrediti tačku indiferencije između alternativa finansiranja pomoću običnih akcija i duga. Pomoću navedene formule i preuređenjem navedenih jednačina, dobijamo sledeće rezultate.

$$\frac{(EBIT_{1/2} - I_1) * (1 - 0.4) - 0}{24.000} = \frac{(EBIT_{1/2} - 48.000) * (1 - 0.4) - 0}{20.000}$$

$$(EBIT_{1/2}) * (0.6) * (20.000) = (EBIT_{1/2}) * (0.6) * (24.000) - (48.000) * (0.6) * (24.000)$$

$$(EBIT_{1/2}) * (12.000) = (EBIT_{1/2}) * (14.400) - (691.200.000)$$

$$(EBIT_{1/2}) * (2.400) = 691.200.000$$

$$EBIT_{1/2} = 691.200.000 / 2.400 = 288.000 \text{ (tačka A)}$$

Dobijeni rezultat prikazanog obračuna pokazuje da je tačka indiferencije zarada po akciji između alternative dodatnog finansiranja putem duga i običnih akcija na EBIT-u od 288.000 eura. Ako je EBIT ispod te tačke, alternativa običnih akcija daje veću zaradu po akciji. Bez obzira na različito učešće duga u ukupnim izvorima finansiranja, na nivou EBIT=288.000 eura, obezbeđuje istu zaradu po akciji EPS=7,2 eura što dokazuje obračun:

$$EPS_1 = \frac{(EBIT_{1/2} - I_1) * (1 - t) - PD_1}{NS_1}$$

$$EPS_1 = \frac{(288.000 - 0) * (0.6) - 0}{24.000} = \frac{172.200}{24.000} = 7,2$$

$$EPS_1 = \frac{(EBIT_{1/2} - I_1) * (1 - t) - PD_1}{NS_1}$$

$$EPS_1 = \frac{(288.000 - 48.000) * (0.6) - 0}{20.000} = \frac{144.000}{20.000} = 7,2$$

$$\frac{(EBIT_{1/2} - I_1) * (1 - 0.4) - 0}{24.000} = \frac{(EBIT_{1/2} - 0) * (1 - 0.4) - 44.000}{20.000}$$

$$(EBIT_{1/2}) * (0.6) * (20.000) = (EBIT_{1/2}) * (0.6) * (24.000) - (44.000) * (24.000)$$

$$(EBIT_{1/2}) * (12.000) = (EBIT_{1/2}) * (14.400) - (1.056.000.000)$$

$$(EBIT_{1/2}) * (2.400) = 1.056.000.000$$

$$EBIT_{1/2} = 1.056.000.000 / 2.400 = 440.000 \text{ (tačka B)}$$

Dobijeni rezultat prikazanog obračuna pokazuje da je tačka indiferencije zarada po akciji između alternative dodatnog finansiranja putem preferencijalnih akcija i običnih

akcija na EBIT-u od 440.000 eura. Iznad te tačke (tačke B) alternativa preferencijalnih akcija daje povoljniju zaradu po akciji. Ispod ove tačke alternativa običnih akcija daje veće zarade po akcija. Drugim rečima navedeni obračun pokazuje da varijanta A i C na nivou EBIT-a 440.000 eura, obezbeđuje istu zaradu po akciji EPS=11 eura, što dokazuje sledeći obračun:

$$EPS_1 = \frac{(EBIT_{1/2} - I_1) * (1 - t) - PD_1}{NS_1}$$

$$EPS_1 = \frac{(440.000 - 0) * (0.6) - 0}{24.000} = \frac{264.000}{24.000} = 11$$

$$EPS_1 = \frac{(EBIT_{1/2} - I_1) * (1 - t) - PD_1}{NS_1}$$

$$EPS_1 = \frac{(440.000 - 0) * (0.6) - 44.000}{20.000} = \frac{220.000}{20.000} = 11$$

Za alternative zaduživanja i emitovanja preferencijalnih akcija ne postoji tačka izjednačavanja. Treba imati u vidu činjenicu da se na bazi EBIT-EPS analize, ne mogu postaviti opštevažeća pravila za kombinovanje strukture finansiranja, a da se pri tome ne uzme u obzir relacija prinosa i rizika. S tim u vezi, kvantitativna mera osetljivosti zarada po akciji na promene EBIT-a naziva se stepen finansijske poluge (degree of financial leverage DFL).

5. FINANSIJSKA POLUGA I NJENI EFEKTI

Finansijska poluga odnosi se na korišćenje eksternih tuđih izvora finansiranja. Povećanje udela sredstava kreditora u ukupnim sredstvima preduzeća donosi dodatnu korist akcionarima koju oni realizuju preko većih dividendi kada se profit preduzeća distribuira, odnosno preko veće kapitalne zarade kada se profit reinvestira.

Na određenom nivou poslovnog dobitak, stepen finansijske poluge pokazuje procentualnu promenu zarada po akciji, u odnosu na procentualnu promenu poslovne dobiti koja uzrokuje promenu u zaradi po akciji, odnosno:

$$\text{Stepen finansijske poluge} = \frac{\text{Procentualna promena zarada po akciji } \Delta\% \text{ EPS}}{\text{Procentualna promena poslovne dobiti } \Delta\% \text{ EBIT}}$$

za EBIT od 0 eur

Navedeni izraz predstavlja koeficijent elastičnosti zarada po akciji na promene zarada pre kamata i poreza i pokazuje za koliko procenata će se promeniti zarada po akciji ako se zarada pre kamata i poreza promeni za 1%. U praksi se koristi formula koja ima širu primenu:

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - I - (PD/(1-t))} \quad (3)$$

U našem konkretnom primeru preduzeća za koje samo vršili proračune utvrđujemo da je alternativa B(DFL=1,09) rizičnija od alternative A(DFL=1), dok je najrizičnija alternativa C(DFL=1,14). Na ovakav zaključak upućuje sledeći proračun:

$$DFL_1 \text{ za alternativu A} = \frac{600.000}{600.000 - 0 - (0/(1-0.4))} = 1$$

$$DFL_2 \text{ za alternativu B} = \frac{600.000}{600.000 - 48.000 - (0/(1-0.4))} = 1,09$$

$$DFL_3 \text{ za alternativu C} = \frac{600.000}{600.000 - 0 - (44.000/(1-0.4))} = 1,14$$

Respektujući dobijene rezultate treba imati u vidu činjenicu, da ako u konkretnom primeru preduzeća postoji sasvim opravdano verovanje da će nivo poslovnog dobitka (EBIT) u dužem roku prevazilaziti 288.000 eura (tačka indiferencije finansiranja) onda se zaduživanje može smatrati prihvatljivim metodom finansiranja i korišćenja pozitivnih efekata visokog DFL (stepena finansijske poluge). Ako je vrednost EBIT-a malo veća od tačke pokrića uz projekciju njegovog značajnog pada u budućnosti, onda je za preduzeće rizično da se zadužuje. Ali ako je EBIT znatno iznad tačke pokrića sa tendencijom njegovog neznatnog smanjenja u budućnosti, onda je za preduzeće opravdano da se zadužuje i maksimalno koristi pozajmljena sredstva u funkciji daljeg svog finansiranja.

Tabela br. 4: Finansijski plan za finansiranje preduzeća

<i>STRUKTURA FINANSIRANJA</i>	Finansijski plan			
	A	B	C	D
<i>I Dug, N=1.000, k=8%</i>				
Emitovana količina	0	2.500	5.000	7.500
Emitovana vrednost	0	2.500.000	5.000.000	7.500.000

Godišnje kamate	0	200.000	400.000	600.000
II Vlastiti kapital, N=250				
Emitovana količina	40.000	30.000	20.000	10.000
Emitovana vrednost	10.000.000	7.500.000	5.000.000	2.500.000
III Ukupni potrebni kapital	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
IV Zaduzenost				
<i>Stepen zaduzenosti</i>	0%	25%	50%	75%
<i>Odnos duga i vlastitog kapitala</i>	0:1	1:3	1:1	3:1

Tabela br. 5: Proračun zarada za različite stope profitabilnosti

	<i>Proračun zarada</i>	A	B	C	D
R= 0%	<i>Dobitak pre kamata i poreza -EBIT</i>	0	0	0	0
	Kamata	0	200.000	400.000	600.000
	<i>Dobitak pre poreza</i>	0	-200.000	-400.000	-600.000
	Porez -40%	0	0	0	0
	<i>Dobitak posle poreza</i>	0	-200.000	-400.000	-600.000
	Broj akcija	40.000	30.000	20.000	10.000
	<i>Zarada po akciji - EPS</i>	0	-6,67	-20,00	-60,00
R= 4%	<i>Dobitak pre kamata i poreza -EBIT</i>	400.000	400.000	400.000	400.000
	Kamata	0	200.000	400.000	600.000
	<i>Dobitak pre poreza</i>	400.000	200.000	0	-200.000
	Porez -40%	160.000	80.000	0	0
	<i>Dobitak posle poreza</i>	240.000	120.000	0	-200.000
	Broj akcija	40.000	30.000	20.000	10.000
	<i>Zarada po akciji - EPS</i>	6,00	4,00	0	-20,00
R= 8%	<i>Dobitak pre kamata i poreza -EBIT</i>	800.000	800.000	800.000	800.000
	Kamata	0	200.000	400.000	600.000
	<i>Dobitak pre poreza</i>	800.000	600.000	400.000	200.000
	Porez -40%	320.000	240.000	160.000	80.000
	<i>Dobitak posle poreza</i>	480.000	360.000	240.000	120.000
	Broj akcija	40.000	30.000	20.000	10.000
	<i>Zarada po akciji - EPS</i>	12,00	12,00	12,00	12,00
R=12%	<i>Dobitak pre kamata i poreza -EBIT</i>	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
	Kamata	0	200.000	400.000	600.000
	<i>Dobitak pre poreza</i>	1.200.000	1.000.000	800.000	600.000
	Porez -40%	480.000	400.000	320.000	240.000

<i>Dobitak posle poreza</i>	720.000	600.000	480.000	360.000
Broj akcija	40.000	30.000	20.000	10.000
<i>Zarada po akciji - EPS</i>	18,00	20,00	24,00	36,00

Primećujemo da za stopu profitabilnost od 8%, koja je jednaka kamati na pozajmljena sredstva, zarade po akciji su jednake kod sve četiri alternative i iznose 12 eura. Odatle proizilazi zaključak da nivo profitabilnosti imovine jednak kamatnoj stopi na dugove predstavlja tačku indiferencije i EPS će biti jednak za različite strukture kapitala. Ako uporedimo sve dobijene rezultate, može se definisati opšte pravilo koje glasi, da se isplati koristiti dug sve dok se ostvaruje profitabilnost viša od kamatne stope.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Struktura kapitala predstavlja uži pojam od finansijske strukture i predstavlja odnos sopstvenih i ukupnih pozajmljenih izvora finansiranja. Savremeno korporativno preduzeće trebalo bi da se odluči za takav odnos duga i akcijskog kapitala koji maksimizira vrednost običnih akcija, odnosno koji maksimizira vrednost čitavog preduzeća.

EBIT-EPS analiza predstavlja instrument koji omogućuje finansijskim menadžerima da procene alternativne metode finansiranja preduzeća, istraživanjem njihovih efekata na EPS kroz raspon nivoa EBIT-a. Pri tome primarni cilj EBIT-EPS analize jeste određivanje tačke indiferencije i donošenje ispravne odluke pri izboru mogućih alternativa finansiranja.

Kao rezultat, bilo koja investiciona, finansijska ili dividendna odluka koja povećava vrednost preduzeća smatra se dobrom odlukom, dok se odluka kojom se smanjuje vrednost preduzeća smatra lošom odlukom. Isplata dividende smanjuje iznos zarada zadržanih u preduzeću, i utiče na ukupan iznos unutrašnjeg finansiranja. Kao i glavne odluke preduzeća – investicijske i finansijske, odluka o dividendi ima dva vida – teoretski i menadžerski. Preduzeće može svoje vlasnike nagraditi na dva načina. Jedan način je da se profit reinvestira u nove investicije i tako poveća vrednost njihovog vlasničkog udela. Drugi način je da se vlasnicima dozvoli da deo profita povuku iz preduzeća i investiraju u neke nove oblike. Ako su i finansijska poluga i dividende beznačajne, preduzeću će biti svejedno da li da investicione mogućnosti finansira putem zaduživanja, zadržavanja zarada ili pak izdavanjem običnih deonica

Izdavanje novih vrednosnih papira, kao i ponuda zamene povlače za sobom efekte informisanja koji mogu uticati na cene akcija. Finansijski menadžer mora misliti na te potencijalne efekte pre nego što se donese odluka. Efekat je najveći za promene duga za obične akcije (pozitivan povrat) i promene običnih akcija za dug (negativan povrat), za kojima slede promene preferencijalnih akcija za obične (pozitivan povrat) i promene preferencijalnih akcija za dug (negativan povrat). To ujedno predstavlja i dokaz neravnomerne informisanosti između investitora i poslodavca.

Kao jedan od zaključaka, nameće se, da odnose u optimalnoj strukturi kapitala nije ni moguće formulisati u smislu jedne opšte važeće norme, te shodno tome, svako korporativno preduzeće u konkretnim uslovima mora tragati za sopstvenim optimalnim rešenjem strukture kapitala, respektujući pri tome sve relevantne faktore.

LITERATURA

- Bogojević Arsić, V. 2005. *Korporativne finansije*, FON, Beograd.
- Campbell K., Jerzemowska M. 1999. *The capital structure decisions of companies in a transitional economy: the case of Poland*, Enterprise in Transition, 3rd International Conference, Faculty of Economics, Split, DAAAM International Wien.
- Damodaran, A. 2005. *Korporativne finansije – teorija i praksa*, DATA STATUS, Beograd.
- Ivaniš, M. 2008. *Upravljanje finansijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Rodić, J. 1991. *Poslovne finansije i procjena vrijednosti preduzeća*, Savremena administracija, Beograd.
- R. A. Brealey, S. C. Myers, A. J. Marcus 2007. *Osnove korporativnih finansija*, Mate, Zagreb.
- Van Horne J., Wachowich, J. 1997. *Finansijsko upravljanje i politika – finansijski menadžment*, Mate, Zagreb.
- Vunjak, N. 2005. *Finansijski menadžment – Poslovne finansije*, Proleter a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica, Unireks a.d. Podgorica.

*Dragosavac Miloš**

*Kaćanski Slobodan**

*Tomašević Stevan**

UDK 336.1/.5+339.923

FISKALNA HARMONIZACIJA U DRŽAVAMA ČLANICAMA EVROPSKE UNIJE

Sažetak:

Fiskalna harmonizacija predstavlja nezaobilaznu temu, kad je u pitanju efikasno funkcionisanje sistema javnih prihoda i rashoda zemalja Evropske unije. Jedan od glavnih razloga za pokretanje fiskalne harmonizacije jeste jačanje unutrašnjih nacionalnih tržišta federalnih država. Prisutne su velike razlike u fiskalnim sistemima država članica, kako na nacionalnom tako i na međunarodnom nivou. Upravo, putem fiskalne harmonizacije moguće je ukloniti prepreke i neusklađenosti fiskalnih sistema. Suština fiskalne harmonizacije je zapravo da se koordiniraju poreski sistemi država članica, kako se ne bi donele negativne fiskalne mere na nacionalnom nivou i na taj način ugrozilo funkcionisanje zajedničkog tržišta. Istraživanjem su utvrđene kako pozitivne tako i negativne strane fiskalne harmonizacije. Posebno se analizira odnos između fiskalne harmonizacije, fiskalne konkurencije i fiskalne koordinacije. Na taj način se moglo utvrditi šta bi bilo najbolje rešenje za države članice Evropske Unije, i na kojim principima se zasniva sam koncept fiskalne harmonizacije. Mora postojati takav koncept, koji će biti fleksibilan i koji neće dovoditi u pitanje samostalnost nižih nivoa vlasti. Mere fiskalne harmonizacije ne bi smele da zadiru u osnove suverenosti zemalja članica. Zajednička poreska politika odnosi se pre svega na indirektno poreze, koji neposredno utiču na funkcionisanje zajedničkog tržišta, na području slobodnog kretanja ljudi, roba i usluga. Problem se pojavljuje kod direktnih poreza, jer oni nisu u potpunosti regulisani u ugovorima Evropske unije. Evropska unija poziva pre svega na harmonizaciju poreza na promet i drugih indirektnih poreza.

* Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad, Srbija, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija, Tel.+381-63-1723936, dragosavac.vps@gmail.com

* Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad, Srbija, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija, +381-64-1373755, slobodan_kacanski@live.com

* Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad, Srbija, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija, Tel. +381-64-1075156, tomasevic.vps@gmail.com

Ključne reči: Fiskalna harmonizacija, Evropska unija, fiskalni sistem, fiskalna koordinacija, fiskalna konkurencija

JEL klasifikacija: M48

FISCAL HARMONIZATION WITHIN EUROPEAN UNION MEMBER STATES

Abstract:

Fiscal harmonization represents unavoidable topic when it comes to efficient functioning of the systems of the public revenues and expenditures of the European Union member countries. One of the main reasons for launching fiscal harmonization is strengthening internal national markets of the federal states. There exist considerable differences in the fiscal systems of the member countries, on the national, as well as on the international level. Exactly by fiscal harmonization, it becomes possible to remove obstacles and imbalance of fiscal systems. The purpose of the fiscal harmonization is to coordinate tax systems of the member countries, so as to avoid negative fiscal measures on the national level, and in that way to imperil functioning of the common market. Research has shown positive as well as negative sides of the fiscal harmonization. The relationship between the fiscal harmonization, fiscal competition and fiscal coordination has been specially analyzed. In that way, it was possible to establish the best solution for the European Union member countries and on which principles lays the very concept of the fiscal harmonization. There must exist such a concept that will be flexible and which will not question the independence of the lower state levels. Measures of the fiscal harmonization should not impinge the basis of the independence of the member countries. Common tax policy relates primarily to the indirect taxes, which directly influence functioning of the common market, in the field of the freedom of movement, goods and services. The problem arises in the field of direct taxes, since they are not completely regulated in the contracts of the European Union. The European Union primarily calls on the harmonization of taxes on transfer and other indirect taxes.

Key words: fiscal harmonization, European Union, fiscal system, fiscal coordination, fiscal competition

UVOD

Danas se o poreskoj harmonizaciji mnogo govori i to ne samo u naučnim već i u stručnim krugovima. Zahtev za harmonizacijom ne znači da treba ostvariti identičnost pojedinih poreza i mera poreske politike, nego se traži da se porezi i mere poreske politike usklade tako, da taj sistem oporezivanja ne bi bio kočnica produbljivanju integracija između zemalja članica. Tačnije, harmonizacija treba da omogući ostvarivanje tzv. “četiri slobode”, koje se tiču slobodnog kretanja ljudi, kapitala, roba i usluga.

Prvi počeci harmonizacije datiraju još od 1957. godine, kad je Rimskim ugovorom Veće Evropske Unije jednoglasnom odlukom usvojilo propise o usklađivanju oporezivanje poreza na promet. Dalji nastavak harmonizaciji doprineli su i događaji tokom 80-ih i 90-ih na području Evrope. Događaji kao što su pad Berlinskog zida, raspad Sovjetskog saveza, raspad Jugoslavije i Čehoslovačke, doveli su do toga da Evropska Unija ima sve veći broj članova i sve veći broj zahteva država za pridruživanje.

U ovom radu posebno se analiziraju fiskalne politike država članica Evropske Unije, kao i glavni razlozi koji su doveli do pokretanja harmonizacije. U tom domenu prisutan je problem koji se tiče harmonizacije poreske osnovice i poreske stope. Takođe se analizira i sam koncept fiskalne harmonizacije, kao i odnos fiskalne harmonizacije, fiskalne konkurencije i fiskalne koordinacije. U poslednjem delu rada akcenat je stavljen na prednosti i nedostatke fiskalne harmonizacije. Osnovni cilj istraživanja je da se utvrdi da li je fiskalna harmonizacija rešenje za zemlje članice Evropske unije.

1. FISKALNE POLITIKE DRŽAVA ČLANICA EU I POTREBA ZA FISKALNOM HARMONIZACIJOM

Fiskalni sistem EU je u određenoj meri specifičan i nerazvijen u odnosu na fiskalne sisteme drugih “klasičnih” nacionalnih zemalja.

Budžet Evropske unije je jedini instrument sprovođenja fiskalne politike sa središnjeg, supranacionalnog nivoa EU. Ostatak fiskalnog sistema može se promatrati kao skup raznih pravila i dogovora preko kojih države-članice harmonizuju i koordiniraju ostale segmente fiskalne politike. To se prvenstveno odnosi na harmonizaciju oporezivanja te na koordinaciju stabilizacijskih fiskalnih (budžetskih) politika kroz Pakt o stabilnosti i rastu, te Maastrichtske kriterijume konvergencije.

Pored budžeta EU, kao drugi deo fiskalnog sistema EU možemo promatrati harmonizaciju (usklađivanje) poreskih sistema. Vlade država-članica u svojoj nadležnosti nameću poreze i isti pripadaju nacionalnom poreznom sistemu date države članice. „Poreski suverenitet država-članica je ograničen, to jest podeljen između Evropske unije i država-članice jer samo članstvo u EU temelji se na međunarodnom ugovoru koji od članica traži ispunjavanje raznih prava i obaveza. EU je preko pravnih propisa i smernica uticala na poreske sisteme država-članica EU, a sve u cilju stabilnijeg i jačeg zajedničkog unutrašnjeg tržišta. Treći deo fiskalnog sistema EU ogleda se u koordinaciji stabilizacijskih budžetskih politika država-članica putem fiskalnih pravila EU. Ona se pre svega odnose na Pakt o stabilnosti i rastu ali i na Maastrichtske kriterijume konvergencije. Samo okruženje koje je uticalo na razvoj današnjeg fiskalnog sistema EU, utiče i na koordinaciju budžetskih politika država-članica EU koje nastoje da održe fiskalnu disciplinu unutar monetarne unije.

Osnovni cilj Pakta je sprečavanje pojave prekomernih budžetskih deficita, sve u svrhu osiguranja fiskalne discipline, razboritog upravljanja javnim finansijama i očuvanja ekonomske stabilnosti unutar Ekonomske i monetarne unije. Način na koji se Pakt izvršava temelji se na multilateralnom nadzoru budžetskih pozicija te na raznim procedurama u slučaju prekomernih deficita.¹⁵³

Stepen integracije značajno raste: formiranjem Evropske unije 1992. godine, formiranjem Evropske monetarne unije 2002. godine. Uporedo sa jačanjem integracije povećava se broj država članica u periodu 1965-1995. broj članica raste sa 6 na 15, u periodu 2004-2007, EU se priključuje 12 novih članica. Cilj integracije u oblasti ekonomije je stvaranje jedinstvenog tržišta, na kome postoji slobodan protok roba, usluga, ljudi i kapitala, gde su uslovi poslovanja ujednačeni (ekonomska politika i privredni sistema su integrisani ili harmonizovani). Integracija je postepena i ostvaruje se kroz dugotrajne pregovore uz konsenzus svih članica. Dinamika integracije je različita po

¹⁵³ Šimović Jure; Šimović Hrvoje, 2006. *Fiskalni sustav i fiskalna politika Evropske unije*, Zagreb, str. 5

pojednim oblastima. U oblasti ekonomske politike puna integarcija je ostvarena u spoljnotrgovinskoj politici i monetarnoj politici (za članice evro zone).

U oblasti fiskalne politike može se govoriti o harmonizaciji, pre nego o integraciji: budžet EU je relativno skroman u odnosu na nacionalne budžete država članica. Zatim, određeni su opšti okviri za fiskalnu politiku članica evro zone (deficit 3% BDP, dug 60% BDP) i ostvarena je delimična harmonizacija poreskog sistema.

Od fiskalne politike (poreske i budžetske politike) se očekuje da održava takav nivo ukupne efektivne tražnje koji je dovoljno visok da spreči recesiju, depresiju i masovnu nezaposlenost, ali ne i suviše visok da dozvoli pojavu inflacije kada ukupna efektivna tražnja prevazilazi raspoloživi fond proizvedenih dobara. Od nje se očekuje da preko poreske politike (povećanje ili smanjenje poreza) i budžetske politike (politika javnih rashoda), kao svoja dva vida, dovede do toga da investicije budu visoke koliko je visoka i štednja i to na nivou pune zaposlenosti.

Poreski sistem svake države Evropske unije temeljno je obeležje nacionalnog suvereniteta u cilju vođenja vlastitih strategija i politika razvoja. Osnovni zadaci poreske politike EU-a usko su povezani sa:

1. Razvojem unutrašnjeg tržišta
2. Jačanjem ekonomske i monetarne unije
3. Jačanjem ekonomske integracije¹⁵⁴

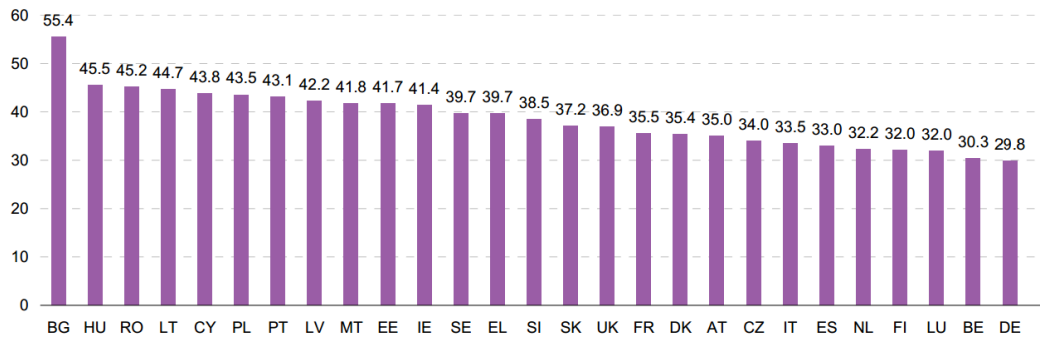
Poreze u svim državama članicama možemo podeliti na direktne i indirektno, na koje Evropska unija nastoji uticati svojim politikama. U Evropskoj uniji o direktnim porezima svaka država odlučuje samostalno. EU sprovodi samo kontrolu mogućeg pojavljivanja štetne poreske konkurencije, koja onemogućuje slobodno kretanje roba i usluga na unutrašnjem tržištu.

Slika 1. Struktura poreskih prihoda 2010. godine¹⁵⁵

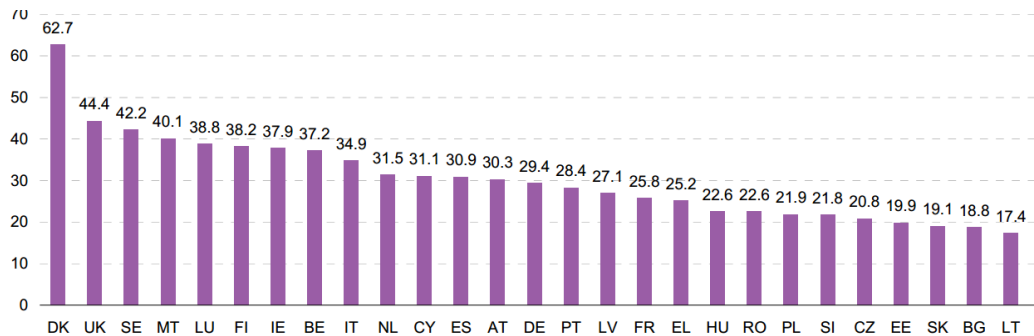
Udeo indirektnih poreza u ukupnom poreskom prihodu u %

¹⁵⁴ Tadin Hrvoje, 2009. *Porezna konkurencija ili harmonizacija poreza država članica EU*, Zagreb, str. 507

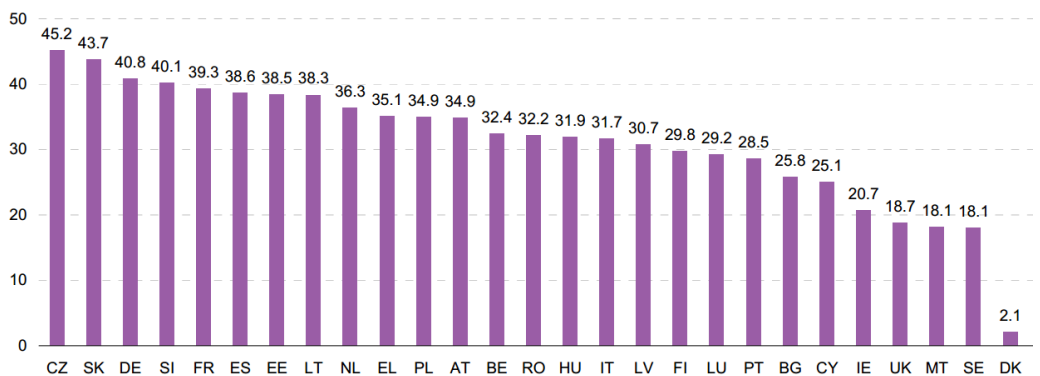
¹⁵⁵ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-DU-12-001/EN/KS-DU-12-001-EN.PDF, preuzeto 14.08.2012.



Udeo direktnih poreza u ukupnom poreskom prihodu u %



Udeo doprinosa za socijalno osiguranje u ukupnom poreskom prihodu u %



Izvor: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Pregovara se o dodatnoj harmonizaciji poreskog sistema sa ciljem da se ujednače uslovi poslovanja u zemljama članicama. „Harmonizacija poreskog sistema treba da doprinese:

- smanjenju distorzija u konkurenciji
- smanjenju troškova plaćanja poreza
- suzbijanju poreskog dampinga¹⁵⁶

¹⁵⁶http://www.ekof.bg.ac.rs/javne_finansije/200809/13.%20Harmonizacija%20poreza%20u%20EU.ppt
preuzeto 30.04.2012.

2. KONCEPT FISKALNE HARMONIZACIJE

Harmonizacija je pokrenuta još 50-tih godina, ali su rezultati relativno skromni. Najveći napredak je ostvaren u oblasti posrednih poreza (PDV i akciza). U slučaju PDV usvojen je evropski model poreza kojim su na jedinstven način određeni bitni elementi poreza: poreski obveznik, objekat oprezivanja, poreske osnovice, poreska oslobođenja, prava na poreski odbitak, broj poreskih stopa i minimalna vrednost poreskih stopa, posebni režimi i dr.

Poreska harmonizacija se definiše kao proces uklanjanja poreskih prepreka između država članica Evropske unije, kao i razlika u njihovim poreskim sistemima koje stvaraju takve barijere.

U okvirima Evropske unije poreska harmonizacija ima tri glavna izvorišta:

(1) odredbe Ugovora o osnivanju koje nalažu poresku harmonizaciju, i to:

(a) Prva grupa odredbi proizlazi iz carinske unije uspostavljene između država članica. Ove odredbe propisuju zabranu uvođenja uvoznih ili izvoznih carina i drugih sličnih dažbina između država članica.

(b) Druga grupa odredbi se odnosi na harmonizaciju posrednih poreza (poreza na promet i akciza), koja predstavlja neophodan preduslov za funkcionisanje unutrašnjeg tržišta Unije. Ove odredbe zabranjuju svaku diskriminaciju neposrednu i posrednu protiv inostranih proizvoda, kao i poresku zaštitu (neposrednu i posrednu) domaće proizvodnje.

(c) Treća grupa odredbi uređuje harmonizaciju nacionalnog zakonodavstva uopšte, u meri u kojoj je ona nužna za uspostavljanje unutrašnjeg tržišta.

(2) poreska konkurencija između država članica koja vodi spontanoj harmonizaciji, pošto velike razlike u nacionalnim poreskim sistemima nemaju svoje opravdanje. Naime, države članice su podstaknute da svoje poreske propise prilagođavaju propisima koji važe u onim državama članicama koje su upravo zbog stimulaturnijih poreskih rešenja – privukle kapital.

(3) zabrane ponašanja koja bi vodila narušavanju četiri velike slobode na kojima počiva Unija. Praksa Evropskog suda pravde pokazuje da on često direktno primenjuje “četiri slobode”, tako što stavlja van snage odredbe nacionalnog poreskog prava koje ih narušavaju.

Ilustracije radi, Evropski sud pravde je svojevremeno doneo presudu kojom je konstatovao da pružanje povoljnijeg poreskog tretmana uslugama prevoza u domaćem

saobraćaju, u odnosu na iste usluge u saobraćaju između država članica, predstavlja svojevrsnu diskriminaciju, pošto ograničava slobodu pružanja ovih drugih usluga.¹⁵⁷

Za razliku od koncepta poreske konkurencije, koncept poreske harmonizacije podrazumeva prilagođavanje zakonodavstava pojedinačnih država–članica standardima zajedničkim za sve države Unije, koji su utvrđeni od strane supranacionalnih tela EU.

U slučaju kada se pravila prilagođavaju, ali ne zbog intervencije putem EU zakonodavstva, već usled pritiska konkurencije, reč je o „mekom“ procesu harmonizacije, odnosno poreskoj konvergenciji. “U okviru same poreske harmonizacije, moguće je razlikovati nekoliko pristupa:

1) Pristup ujednačavanja (eng. *equalization approach*)

Radi se o pokušaju dostizanja najvećeg stepena harmonizacije, na način da se usvoje standardizovane poreske stope, poreske osnovice i poreska regulativa na određenom području („puna harmonizacija“). Kod ovog pristupa naglasak je na grupi kao celini, i interes grupe stavlja se iznad interesa pojedinačnih država–članica.

2) Pristup diferencijacije (eng. *differential approach*)

Ovaj pristup polazi od takozvane delimične harmonizacije ili poreske aproksimacije (eng. *tax approximation*) i stava da negativni efekti koje proizvodi poreski sistem jedne države–članice na poreske sisteme drugih država–članica treba da budu minimizovani. Pojedinačna država–članica treba da bude ovlašćena da i dalje vodi svoju privredu na način koji vodi maksimizaciji njenog ekonomskog blagostanja.

Sama poreska aproksimacija može se definisati kao situacija, koja je rukovođena EU zakonodavstvom, kada dolazi do približavanja poreskih sistema i poreskih stopa, ali pri tom oni ne postaju identični.

3) Mešoviti pristup (eng. *mixed approach*)

Pristup koji bi bilo najbolje primeniti u EU jeste mešoviti, odnosno kombinacija ujednačavanja i diferencijacije, u smislu traženja načina da se, s jedne strane, poveća uniformnost poreza na štednju i korporativnog poreza, kao i većine posrednih poreza, dok s druge strane, treba dozvoliti veću diferencijaciju poreza na dohodak. Upravo je samim Ugovorom o EZ poreska harmonizacija definisana kao približavanje zakona

¹⁵⁷ Gordana dr Ilić-Popov, 2001. *Poreska politika Evropske unije*, Beograd, str.8-9

država–članica, odnosno kao ograničeni proces, u okviru koga nije neophodno ostvariti unifikaciju ili standardizaciju materijalnih poreskih zakona država–članica u određenim oblastima.¹⁵⁸

Takođe, EZ ugovorom harmonizacija poreskih pravila predviđena je samo u oblasti posrednih poreza, tj. kod oporezivanja potrošnje. Iako se brojni autori i političari zalažu za poresku harmonizaciju, upravo je diferencijacija poreskih sistema mnogo značajnija: harmonizovani sistemi jesu poželjni, ali napredak se ostvaruje kada postoje varijacije, preferencije i potrebe građana za javnim dobrima, kao i njihovo obezbeđivanje nisu isti u svim državama–članicama EU. Ipak, iako brojni (pozitivni) argumenti govore o potrebi različitosti, i dalje su prisutni oni koji naglašavaju potrebu za harmonizacijom, odnosno ujednačavanjem nacionalnih poreskih sistema.

3. ODNOS PORESKE HARMONIZACIJE, PORESKE KOORDINACIJE I PORESKE KONKURENCIJE

Poreska koordinacija

Kada se govori o poreskoj konkurenciji i poreskoj harmonizaciji, veoma je važno i razjašnjenje pojma *poreske koordinacije*. Ona se može ostvariti u različitim oblicima, što zavisi od političkog okruženja i ciljeva jurisdikcije obuhvaćenih koordinacijom, zatim od mobilnosti faktora i ekonomskih subjekata, kao i vrste fiskalnih instrumenata koji se koriste u procesu koordinacije.

U minimalnom obimu, poreska koordinacija ima za cilja da spreči pojedinačnu jurisdikciju da se uključi u diskriminatornu poresku praksu koja će naneti štetu drugim jurisdikcijama. S druge strane, kada se radi o ostvarivanju poreske koordinacije u punom obimu, cilj je ustanovljavanje takvog fiskalnog okruženja koje je neutralno sa aspekta ostvarivanja trgovačke razmene, kretanja faktora rada i rezidenata, dok s druge strane obezbeđuje pravičnu raspodelu poreskog tereta između jurisdikcija u vezi sa prihodima koje ostvaruju nerezidenti. Takođe, obezbeđuje se pravičnost između samih poreskih obveznika u vezi sa jurisdikcijom rezidentstva¹⁵⁹.

Pristupi koji se koriste i kod razgraničenja poreske harmonizacije od poreske konkurencije:

¹⁵⁸ Gordana dr Ilić-Popov, "Poreska politika Evropske unije", Beograd, 2001.godina, str.10-11

¹⁵⁹ Dr S.R. Stojanović, 2010. *Nepravična poreska konkurencija u Evropskoj Uniji*, Kragujevac, str. 21.

- 1) unifikacija;
- 2) aproksimacija (približavanje);
- 3) koordinacija;
- 4) harmonizacija u užem smislu.

1) *Unifikacija* (eng. *Unification*) predstavlja najveći stepen poreske integracije u EU. U pitanju je potpuna uniformnost poreskog zakonodavstva država-članica. U oblasti direktnih poreza, odnosno oporezivanja kompanija, ovo bi značilo postojanje supranacionalnog evropskog poreza na dohodak korporacija sa uniformnom strukturom, uniformnom poreskom osnovicom i uniformnom ili minimalnom poreskom stopom. To, dalje, podrazumeva da se celokupna poreska nadležnost prenese na jedno supranacionalno telo, dok bi države-članice izgubile poresku suverenost u domenu oporezivanja korporacija. Na ovaj način bila bi izvršena centralizacija poreza na dohodak korporacija.¹⁶⁰

Unifikacija poreskog zakonodavstva značila bi rešavanje problema nepravične poreske konkurencije i erozije poreskih osnovica u jednom pravcu, i to tako što bi bile otklonjene sve razlike između poreskog zakonodavstva država članica koje sada poreski obveznici široko koriste kao sredstvo izbegavanja ispunjivanja svojih poreskih obaveza. Iako je, sam po sebi, ovaj metod veoma dobar u rešavanju problema poreske evazije, u suprotnosti je sa osnovnim principima funkcionisanja EU (principom poštovanja poreske suverenosti država-članica i principima supsidijarnosti i proporcijalnosti). Upravo zbog toga smatra se da unifikacija poreskog zakonodavstva ne predstavlja dobar metod rešavanja problema nepravične poreske konkurencije u EU.

2) *Aproksimacija* ili *približavanje* (eng. *Aproximation*) podrazumeva poresku harmonizaciju u smislu koji ima prema članu 94. Ugovora o EZ, odnosno putem usvajanja uredbi na nivou Unije, koje služe približavanju zakonodavnih odredbi i administrativne prakse u državama-članicama. Cilj ovog oblika harmonizacije jeste upotreba uredbi radi dostizanja minimalnog nivoa harmonizacije zakonodavstva potrebnog za adekvatno funkcionisanje zajedničkog tržišta u određenoj sferi. Ovaj pristup je dugo vremena bio prihvaćen od strane Komisije, što je za rezultat imalo usvajanje većeg broja uredbi u oblasti direktnih poreza.

¹⁶⁰ *Ibidem*, str 34-35.

3) *Koordinacija* (eng. *Coordination*) poreskih zakona predstavlja „mekši“ način integracije različitih poreskih sistema i sprečavanje eventualnih sukoba poreskih zakona država članica. Radi se o tome da se izmene zakonodavstva sprovode na nacionalnom nivou, a samo su inicirane, koordinisane i potpomognute od strane Komisije. Ovakav pristup je u potpunosti u skladu sa poštovanjem poreske suverenosti država-članica i principa supsidijarnosti i sve više zastupljen na nivou Unije, što je rezultiralo usvajanjem Kodeksa ponašanja za oporezivanje obavljanja poslovne aktivnosti (eng. Code of Conduct) 1997. godine. Takođe, i Izveštaj OECD-a o nepravičnoj poreskoj konkurenciji, sačinjen 2001. godine, polazi od koordinisane akcije na nivou Unije.¹⁶¹

4) *Harmonizacija u užem smislu* (eng. *Harmonization in the narrow sense*) predstavlja kombinaciju poreske koordinacije i aproksimacije. Puna harmonizacija poreskih zakona država-članica je najpoželjniji i najbolji metod integrisanja različitih sistema oporezivanja unutar Unije. Ipak, ona se suočava sa više ograničenja: sa primenom člana 94. Ugovora o EZ u kojem se za odlučivanje zahteva saglasnost svih država, kao i sa brojnim ekonomskim i socijalnim rizicima u pogledu naplate prihoda u država-članicama, i mogućnošću da se naruši ekonomska stabilnost u pojedinim državama¹⁶².

Kada se govori o poreskoj harmonizaciji, potrebno je naglasiti da je najveći napredak u harmonizovanju poreskih sistema država-članica EU postignut putem odluka ESP. Odluke ovog suda ne zasnivaju se na poreskim odredbama Ugovora o EZ, nego na odredbama o nediskriminaciji i četiri osnovne slobode na zajedničkom tržištu. ESP tumači odredbe o slobodi kretanja znatno šire, po osnovu nacionalnosti i porekla, i to kako kada su u pitanju strani proizvodi (jednak tretman rezidenata i nerezidenata), tako i kada su u pitanju strani proizvodi ili drugi faktori rada.

Poreska harmonizacija

Koncept poreske harmonizacije podrazumeva prilagođavanje zakonodavstava pojedinačnih država-članica standardima zajedničkim za sve države Unije utvrđenim od strane supranacionalnih tela EU. U slučaju kada se pravila prilagođavaju, ali ne zbog

¹⁶¹ Dr S.R. Stojanović, 2010. *Nepravična poreska konkurencija u Evropskoj Uniji*, Kragujevac, str. 22-23.

¹⁶² E. Gonzales Sanchez, 2005. *Corporate tax Harmonization in the European Union*, p. 35-36

intervencije putem EU zakonodavstava, već usled pritiska konkurencije, reč je o „mekom“ procesu harmonizacije, odnosno *poreskoj konvergenciji*.

Dugo vremena, harmonizacija poreza na dohodak u okvirima EU smatrana je „nemogućim“ zadatkom, budući da se oporezivanjem dohotka zadire u nacionalnu suverenost, a države-članice EU htele su da, u što većoj meri, zadrže svoju samostalnost i u fiskalnoj sferi. U vezi s tim, uvođenje i „kreiranje“ poreskog sistema u oblasti direktnog oporezivanja do danas, u velikoj meri ostalo je u nadležnosti pojedinačnih država. Ovo je od samog početka proizvodilo brojne debate, a naročito se interes za harmonizaciju direktnih poreza pojačao nakon uvođenja zajedničke evropske valute, evra, 2002. godine.

Poreska konkurencija

Koncept poreske konkurencije u oblasti obavljanja poslovne aktivnosti u EU zasniva se na konceptu uvedenim samim Ugovorom o EZ, kojim je predviđena konkurencija poslovne aktivnosti, u smislu njenog obavljanja i slobodne trgovine širom Zajednice. Kod poreske konkurencije naročito se uzima u obzir njen uticaj na strane privrede i strane investicije. Ovde se, u stvari, radi o postojanju eksternalija, odnosno o fiskalnom odlučivanju jedne države koje utiče na ekonomsko blagostanje druge države/drčava (najčešće susednih država ili država iz neposrednog okruženja).

Često se poreska konkurencija definiše i kao „proces donošenja odluka iz oblasti poreske politike, kada racionalna vlada daje optimalan odgovor na mere stranih vlada, u cilju poboljšanja situacije u sopstvenoj državi“¹⁶³. Ovakvo definisanje u skladu je sa zastupljenim u Kodeksu ponašanja, u okviru koga se smatra da je nepravilna poreska konkurencija prisutna u sledećim situacijama:

1. kada postoje mere koje u značajnoj meri utiču na lokaciju poslovne aktivnosti u Zajednici kada postoje mere kojima se obezbeđuje značajno niži nivo efektivnog oporezivanja (kao što je nulto oporezivanje), u odnosu na nivoe oporezivanja koji se uobičajeno primenjuju u drugim državama-članicama.

Smatra se da će poreska konkurencija, sama po sebi, biti pozitivna pojava u meri kojoj utiče na smanjivanje javne potrošnje u državi, čime čini poreski i javni sektor jedne države efikasnijim. Kada je reč o konkurenciji i posledicama koje ona izaziva, treba praviti razliku između povoljnih i nepovoljnih, odnosno poželjnih i nepoželjnih posledica.

¹⁶³ B. Genser, 2001. *Corporate Income Taxation in the European Union: Current State and Perspectives*, p.10

Uglavnom se smatra da povoljnu posledicu predstavlja *povećana efikasnost poreskog sistema*, odnosno smanjenje distorzija koje u oblasti poreskog sistema nastaju usled delovanja tržišnih mehanizama, čime se vrši efikasna alokacija faktora proizvodnje. Po pravilu, ovo dovodi do sprovođenja poreskih reformi sa ciljem proširivanja poreskih osnovica i smanjivanja poreskih stopa. Dalje, ove reforme dovode do povećanja neutralnosti tj. pravičnosti i efikasnosti poreskog sistema. Na ovaj način poreska konkurencija predstavlja sredstvo za poboljšanje konkurentske pozicije nacionalne privrede jedne države, posmatrane kao celine¹⁶⁴.

Takođe kada se govori o poreskoj konkurenciji, treba imati u vidu i njenu negativnu stranu, odnosno nepravična poreska konkurencija, budući da je reč o pojavi koja stvara brojne probleme neometanom obavljanju poslovne aktivnosti u okviru EU, ali i na širem međunarodnom planu. Poreska konkurencija dovodi do erozije poreske osnovice, zatim utiče na pojavu politike „osiromašnja suseda“ (eng. „*beggar-thy-neighbour policy*“), odnosno odvlačenja prihoda iz jedne države u drugu, ali dovodi i do „slabljenja“ države (pre svega, u ekonomskom i finansijskom smislu). Za razliku od brojnih nedostataka, prisustvo poreske konkurencije pruža i mnoge prednosti, od kojih je najvažnija ta što utiče na države da odgovore na ekonomske potrebe kroz konkurenciju pritisaka na javnu potrošnju, odnosno potrebe stanovništva¹⁶⁵. U vezi sa ovim, potrebno je povući granicu između **pravične** i **nepravične** poreske konkurencije (eng. *fair and unfair tax competition*).

Pravična konkurencija je ona koja proizvodi pozitivne efekte u poreskom sistemu kao celini i time utiče na fiskalnu disciplinu državne vlasti. Uglavnom, radi se o opštem smanjivanju poreskih stopa paralelno sa proširivanjem poreske osnovice, ali ne u meri da se time ostvaruje značajan uticaj na vođenje poreske i budžetske politike država u okruženju.

Nepravična poreska konkurencija postoji kada se omogućuje poboljšanje relativne konkurentske pozicije jedne države naspram drugih, i to kroz smanjivanje poreskog opterećenja poslovne aktivnosti kompanija i pojedinaca, a sve u cilju da se zadrže, privuku ili ponovo pridobiju mobilne ekonomske aktivnosti i odgovarajuća (što povoljnija) poreska osnovica, iako se to možda ostvaruje na način koji šteti drugim državama¹⁶⁶.

¹⁶⁴ *Ibidem*, str. 11

¹⁶⁵ A. Steichen, 2002. „Tax Competition in Europe or the Timing of Leviathan“ in W. Shon (editor), *Tax Competition in Europe*, p 118-119

¹⁶⁶ Dr S.R. Stojanović, 2010. *Nepravična poreska konkurencija u Evropskoj Uniji*, Kragujevac, str. 27-28

Značajan je i stav Evropske komisije o velikom uticaju poreske konkurencije na poresku situaciju u Evropi. Dve osnovne karakteristike koje služe za razgraničavanje **nepravične** od **pravične** poreske konkurencije:

1. *erozija poreske osnovice i*
2. *razlike između ekonomskog uticaja faktora proizvodnje (kapital i rad).*

Smatra se da liniju razgraničenja između nepravične poreske konkurencije i one koja nije nepravična predstavlja i obim do koga će se na državu sa visokim porezima uticati država sa sistemom niskih poreza. Međutim, i pored brojnih pokušaja da se utvrdi jasna granica između ova dva pojma, njeno povlačenje je veoma teško sa pravne tačke gledišta. Čak neki autori smatraju da je problematično i samo nalaženje polazne tačke razgraničenja¹⁶⁷.

4. ARGUMENTI U KORIST FISKALNE HARMONIZACIJE

Ono što u velikoj meri daje prednost fiskalnoj harmonizaciji, odnosi se na činjenicu da fiskalna konkurencija može dovesti do situacije, da javni prihodi nisu dovoljni da pokriju javne rashode. Fiskalna konkurencija može da dovede i do toga da dobijena rešenja imaju negativne posledice na ostvarivanje principa pravičnosti u oporezivanju. Pravičnost u oporezivanju je ugrožena, jer fiskalna konkurencija dovodi do smanjenja poreskih stopa na mobilne poreske osnovice, konkretno na kapital, tako da teret oporezivanja mora biti prebačen na manje mobilne poreske osnovice, kao što su zarade.

Tako se, kao glavni razlozi za harmonizovanje, ističu:

- 1) potreba za povećanjem zaposlenosti u EU;
- 2) potreba za povećanjem prihoda putem naplate poreza u različitim državama-članicama;

¹⁶⁷ Dr S.R. Stojanvić, 2010. *Nepravična poreska konkurencija u Evropskoj Uniji*, Kragujevac, str. 34

3) želja za obnavljanjem/održavanjem poreske neutralnosti u međunarodnim okvirima;

4) želja da se umanje troškovi ugodnosti plaćanja poreza multinacionalnih kompanija koje posluju širom EU.¹⁶⁸

Međutim, pored navedenih razloga za harmonizaciju, može se razmotriti pozitivna strana uvođenja fiskalne harmonizacije.

Najvažnija činjenica je da se putem fiskalne harmonizacije smanjuju razlike između poreskih sistema zemalja Evropske Unije. Na taj način odbacuju se poreski izazvane distorzije i postiže se alokativna efikasnost.

Sa druge strane moguće je da se obezbedi pokriće javnih rashoda, jer ukoliko se posmatra fiskalna konkurencija, u pogledu privlačenja kapitala, putem smanjivanja poreskih stopa, može doći do smanjenja ukupnog javnog prihoda, a samim tim bi došlo do smanjivanja ukupnog obima javnih rashoda, a to bi za posledicu moglo da ima ili smanjenje obima javnih usluga, ili neadekvatno pružanje istih.

Bitan podatak je taj, da ukoliko bi poreski sistemi bili neharmonizovani, postavlja se pitanje na koji način će se regulisati sistem socijalne zaštite, da li će se socijalni programi izvršavati onako kako to propisuje Evropska Unija. Generalan problem, koji je prisutan i izvan granica Evropske Unije je proces starenja stanovništva. Imamo takav trend da je sve veći broj penzionera a samim tim su i sve veći javni rashodi za isplatu penzija.

U sistemu fiskalne harmonizacije, potrebno je da se ostvari potpuna saradnja između država članica. To pre svega podrazumeva razmenu podataka, informacija, koje su značajne za efikasno oporezivanje. Na taj način poreski sistemi postaju sve više transparentni i to može u velikoj meri dati manje prostora za poresku evaziju. Nije bitno o kakvoj se poreskoj evaziji radi, da li je ona zakonita ili ne, sve zemlje teže da je u potpunosti iskorene ili pak svedu na najmanju moguću meru.

¹⁶⁸ Snežana dr Stojanović, 2008. *Poreska konkurencija versus poreska harmonizacija u Evropskoj uniji*, Kragujevac, str.8

Posebno se postavlja pitanje o seljenju finansijskog kapitala izvan granica Evropske unije, zbog procesa harmonizacije i uvođenja poreza po odbitku na prihode od kapitala. Ta mera zahvata određeni broj privatnih investitora koji nisu u tolikoj meri zastupljeni.

Danas se sve više vodi računa i o zaštiti životne sredine. Zemlje Evropske unije imaju zajedničke programe kako bi uspele da prevaziđu te probleme. Mnoge mere se upravo odnose na uvođenje različitih poreza, kao što su porezi na gorivo, na emisiju štetnih gasova, energiju itd. Takođe, preduzimaju se mnoge mere za zaštitu zdravlja stanovništva. Smatra se, da bi harmonizacija poreza dovela do toga da se postigne maksimalna efikasnost kako u očuvanju životne sredine tako i u očuvanju zdravlja ljudi.

5. NEDOSTACI FISKALNE HARMONIZACIJE

Karakteristično je da svaki od ovih razloga ima i svoje nedostatke, i upravo se oni, često, navode kao kontra argumenti poreskoj harmonizaciji u EU. Ističe se sledeće:

1) Posmatrano sa aspekta mobilnosti osnovica, smatra se da poreska konkurencija dovodi do umanjivanja poreza na mobilne osnovice na račun oporezivanja nemobilnih osnovica. Ovo znači da se finansiranje proizvodnje javnih dobara vrši iz nemobilnih osnovica, dok se mobilne osnovice ponašaju kao „slobodni jahači“ (eng. *free riders*), odnosno uživaju koristi od proizvodnje javnih dobara, a pri tom ne plaćaju cenu.

Kod odlučivanja o poreskoj harmonizaciji, odnosno diferencijaciji, značajan je i način na koji se ponašaju investitori i kako odlučuju o mestu gde će uložiti svoj kapital i locirati obavljanje svoje poslovne aktivnosti: investitori, pre svega, upoređuju troškove oporezivanja kapitala i troškove za zaposlene i biraju onu lokaciju gde su troškovi obavljanja njihove poslovne aktivnosti najmanji, odnosno gde mogu ostvariti najveću moguću dobit.

2) Još jedan od argumenata u prilog poreskoj harmonizaciji jeste da je to način na koji države–članice povećavaju naplatu prihoda iz različitih poreskih izvora. S druge strane, za poresku konkurenciju navodi se da vodi eroziji poreskih prihoda, odnosno njihovom umanjenu u tolikoj meri da se iz njih ne mogu finansirati javni rashodi (eng. „*race to the bottom*“ ili „*trka do dna*“): bojeći se gubljenja poslovne aktivnosti i trgovinske razmene sa drugim državama, države sa visokim porezima ulaze u „poreski rat“, u smislu da svoje poreske stope snižavaju do nivoa kada naplaćeni prihodi više nisu dovoljni za finansiranje državnih rashoda.

Navedeno predstavlja samo teorijsko stanovište, a u praksi se tako nešto ne događa: različitost poreskih stopa kod oporezivanja dohotka predstavljaju neophodnost i u skladu je sa različitostu javnih usluga koje se pružaju u pojedinačnim državama. Svaka država bira optimalnu proizvodnju javnih dobara i odgovarajući metod finansiranja: u slučaju kada je oporezivanje previsoko, dolazi do premeštanja kapitala u države gde će trošak obavljanja poslovne aktivnosti biti manji. Kako bi se izbegla takva situacija, oporezivanje se „koriguje“, odnosno dolazi do snižavanja poreskih stopa, a time i zadržavanja kapitala. Ipak, po pravilu, nijedna država neće svoje poreske stope sniziti u tolikoj meri da ostane bez sredstava neophodnih za pokriće troškova javne proizvodnje.

Za razliku od oporezivanja kapitala, u slučaju oporezivanja pojedinaca nastaje drugačija situacija: pojedinac bira da živi u onoj jurisdikciji u kojoj je njegov poreski teret ekvivalentan koristima koje ima od uživanja javnih dobara (porez kao cena koja se plaća za javnu proizvodnju). Pojedinac koji želi viši nivo javnih usluga bira da živi u onoj jurisdikciji koja takve usluge obezbeđuje i pri tom je spreman da za to plati višu cenu, odnosno veći porez. S druge strane, pojedinci koji žele da njihovo poresko opterećenje bude što manje, biraju da žive u jurisdikcijama u kojima su i porezi niži.

3) Kada je reč o međunarodnoj poreskoj neutralnosti, pitanje konkurencije i harmonizacije posmatra se sa aspekta neutralnosti izvoza odnosno uvoza kapitala. Takođe, vodi se računa o primeni principa rezidentstva i principa izvora.

Neutralnost izvoza kapitala (eng. *capital export neutrality*) ostvaruje se primenom principa rezidentstva: državi rezidentstva dozvoljava se da naplati što veći porez, kao i

porez na svetski dohodak. U tom smislu, neutralnost izvoza kapitala ne utiče na izbor investitora da li će svoja sredstva uložiti u proizvodnju u domaćoj državi ili inostranstvu, budući da će u oba slučaja platiti isti porez. Prema principu rezidentstva, dohodak se oporezuje po stopama države rezidentstva kojoj pripada čitav poreski prihod. Ovo je moguće samo ako država rezidentstva primenjuje metod poreskog kredita za poreze koje njeni poreski rezidenti plaćaju u inostranstvu. To znači da umanjivanje poreskih stopa u državi sa niskim porezima nema značajnih efekata po investitore u državi sa visokim porezima, budući da će koristi ostvarene u državi s niskim porezima, u svakom slučaju, biti oporezovane u državi s visokim porezima.¹⁶⁹

Neutralnost uvoza kapitala (eng. *capital import neutrality*) podrazumeva da i rezident i nerezident koji posluju u jednoj državi plaćaju isti porez, budući da su poreski obveznici samo u državi izvora dohotka. Zbog ovoga, država rezidentstva izuzima od oporezivanja dohodak ostvaren u inostranstvu, koji se oporezuje samo u stranoj državi. U vezi sa ovim, umanjivanje poreskih stopa u državi sa niskim porezima dovodi do stvaranja trajnih poreskih ušteda za investitore iz država sa visokim porezima. Tako se kod neutralnosti uvoza kapitala primenjuje *princip izvora* (eng. *source principle*) ili teritorijalni princip, koji podrazumeva da se dohodak oporezuje po stopama države u kojoj se ostvaruje, kao i da poreski prihodi pripadaju ovoj državi.

U međunarodnom poreskom pravu, princip izvora predstavlja vodeći princip kod oporezivanja dohotka. Radi se o tome da država izvora ima ovlašćenje za oporezivanje profita kompanija koji su u njoj ostvareni. Time se obezbeđuje da država rezidentstva izuzme od oporezivanja dohodak ostvaren u državi izvora. Upravo se primenom principa izvora izbegava potreba za poreskom harmonizacijom, jer se ekonomska aktivnost oporezuje samo kada se odvija u okvirima nacionalnih granica.

ZAKLJUČAK

Do sada nije mnogo učinjeno na planu harmonizacije neposrednih poreza u Evropskoj uniji. Od harmonizacije poreza na dohodak građana se odmah odustalo, dok su u oblasti poreza na dobit korporacija usvojene dve direktive. Države članice su, kod ovog segmenta poreskog sistema, praktično zadržale pun fiskalni suverenitet. Glavni razlog za tako

¹⁶⁹ Snežana dr Stojanović, 2008. *Poreska konkurencija versus poreska harmonizacija u Evropskoj uniji*, Kragujevac, str.9

skromne rezultate leži u činjenici da neposredni porezi predstavljaju ne samo vrlo značajan instrument javnih prihoda, već i sredstvo ekonomske i socijalne politike svake države. Osim toga, kod država članica se često javlja otpor kada treba da se odreknu jednog dela svog poreskog suvereniteta tj. dela realnih poreskih prihoda. Liberalizacija tokova kapitala na unutrašnjem tržištu Unije, kao i poreska konkurencija među državama članicama jačaju, međutim, ekonomsku potrebu za daljim usklađivanjem neposrednih poreza u Uniji i harmonizaciju neposrednih poreza svrstavaju među političke ciljeve od prioritetnog značaja.

Države članice nemaju razloga da preterano strahuju od eventualnog gubitka svoje poreske jurisdikcije, ukoliko dođe do harmonizacije neposrednih poreza u Uniji. Mnogo veći razlog za zabrinutost je gubitak fiskalnog zahvatanja ekonomske aktivnosti, koja se u savremenim uslovima poslovanja sve više počinje da vodi digitalno tj. posredstvom interneta ili putem satelita. Klasičan koncept stalne poslovne jedinice sve više postaje prošlost, pošto se danas, u uslovima ubrzanog razvoja tehnike i tehnologije, poslovna aktivnost može obavljati posredstvom kompjuterskog servera smeštenog na bilo kojoj tački na Zemljinoj kugli. Zbog toga su značajno povećane mogućnosti za izbegavanje plaćanja poreza na dobit. Otuda, nastaje ozbiljna potreba da se razvijaju novi, moderniji koncepti oporezivanja, koji bi bili u stanju da obuhvate i takve situacije. S druge strane, najveći dosadašnji konkretni rezultati postignuti su na terenu harmonizacije posrednih poreza.

Šesta direktiva Saveta Evropske zajednice obezbedila je pravni osnov za ujednačavanje osnovnih elemenata kod poreza na dodatu vrednost. Uz to, nekoliko pratećih poreskih direktiva u ovoj oblasti su stvorile uslove za pojednostavljivanje postupka utvrđivanja i naplate ovog oblika opšteg poreza na promet, kao i okvire za približavanje stopa poreza na dodatu vrednost (što i danas predstavlja jedno od najosetljivijih pitanja, po kojem se države članice međusobno razlikuju). Dugi niz godina značaj i potreba harmonizacije akciza bili su u senci drugih aktivnosti Komisije Zajednice, usmerenih ka harmonizaciji poreza na dodatu vrednost. Sadašnje direktive u oblasti akciza mogle bi se označiti samo kao prvi korak u pravcu ujednačavanja ovih specijalnih potrošnih poreza među državama članicama. Imajući u vidu relativnu složenost sadašnjeg sistema akciza u Uniji, kao i opasnost od povećanog izbegavanja plaćanja poreza, dalje mere na planu harmonizacije akciza čine se neophodnim u narednom periodu.

LITERATURA

- [1] Genser, B. 2001. *Corporate Income Taxation in the European Union: Current State and Perspectives*, The Australian National University
- [2] Gonzales Sanchez, E. 2005. *Corporate tax Harmonization in the European Union*, Universidad del País Vasco
- [3]http://www.ekof.bg.ac.rs/javne_finansije/200809/13.%20Harmonizacija%20por_eza%20u%20EU.ppt preuzeto 30.04.2012.
- [4]http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-DU-12-001/EN/KS-DU-12-001-EN.PDF, preuzeto 14.08.2012.
- [5] Ilić-Popov, Gordana, 2001. *Poreska politika Evropske unije*, Beograd
- [6] Steichen, A. 2002, *Tax Competition in Europe or the Timing of Leviathan* in W. Shon (editor), *Tax Competition in Europe*, Centre Universitaire Luxembourg
- [7] Stojanović, Snežana, 2010. *Nepravična poreska konkurencija u Evropskoj Uniji*, Kragujevac
- [8] Stojanović, Snežana, 2008. *Poreska konkurencija versus poreska harmonizacija u Evropskoj uniji*, Kragujevac
- [9] Tadin, Hrvoje, 2009. *Porezna konkurencija ili harmonizacija poreza država članica EU*, Zagreb
- [10] Šimović Jure; Šimović Hrvoje, 2006. *Fiskalni sustav i fiskalna politika Evropske unije*, Zagreb

*Kaćanski Slobodan**

*Dragosavac Miloš**

*Tomašević Stevan**

UDK 657.6+004

IMPLEMENTACIJA INTERNE REVIZIJE KOMPJUTERSKIH INFORMACIONIH SISTEMA U KONTEKSTU PRAVILNOG POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Rezime

Cilj revizije finansijskih izveštaja jeste pružanje razumnog uveravanja u pogledu istinitosti i pouzdanosti informacija prikazanih u finansijskim izveštajima. Savremena poslovna kretanja uslovila su značajnu potrebu uvođenja informacionih tehnologija u sve aspekte poslovanja poslovnih subjekata. Zbog složenosti funkcionisanja informacionih tehnologija, postoji značajna potreba praćenja i ispitivanja kvaliteta rada samih informacionih tehnologija na nivou preduzeća što se postiže uvođenjem sistema internih kontrola. Kako bi menadžment preduzeća bio siguran da sistem internih kontrola pravilno i nezavisno kontroliše rad informacionih tehnologija, vrši se periodična provera rada istih. Cilj ovog rada jeste da dokaže značaj implementacije interne revizije za pravilno donošenje poslovnih odluka u preduzeću.

Ključne reči: interna revizija, interna kontrola, informacione tehnologije, opšte kontrole, aplikativne kontrole

JEL klasifikacija: M42

* Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad, Srbija, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija, +381-64-1373755, slobodan_kacanski@live.com

* Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad, Srbija, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija, +381-63-1723936, dragosavac.vps@gmail.com

* Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad, Srbija, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija, +381-64-1075156, tomasevic.vps@gmail.com

IMPLEMENTATION OF INTERNAL INFORMATION TECHNOLOGY AUDITING IN THE CONTEXT PROPER DECISION MAKING

Abstract

The aim of financial statement audits is to provide reasonable assurance in context of true and fair information presentations within financial statement. Contemporary business movements caused the need of implementation of information technology in every aspect of entities' business. For the reason of compounding information technology, there is a significant importance to follow and control the quality of information technology at the single entity level which is achieved by the implementation of internal control system. The periodical verification of the internal control systems is done in order to provide the assurance in their quality of performance. The aim of this paper is to prove the importance of internal audits implementation for the reason of proper decision making.

Key words: internal audit, internal control, information technology, general controls, application controls

Uvod

Savremene metode poslovanja u mnogome su evoluirale implementacijom informacionih tehnologija u rad poslovnih subjekata. Informacije postaju osnovni resurs preduzeća, a brza razmena podataka i informacija između poslovnih subjekata i u okviru njih osnova je funkcionisanja, te izvor poslovnog rizika. Tačnost i pouzdanost informacija i mogućnost da se preduzeća na njih oslone ističu njihov značaj i zahtev da se njima upravlja na poseban način. Budući da su informacije u službi pravilnog donošenja poslovnih odluka, primarni zahtev korisnika informacija jeste njihova tačnost.

Radi podizanja stepena pouzdanosti u poslovne informacije vrši se implementacija sistema internih kontrola u radu preduzeća kako bi isti vršio proveru i kontrolu tačnosti unosa i procesiranja transakcija u informacionim sistemima entiteta. Interne kontrole implementirane su od strane rukovodstva preduzeća, čime bi se osiguralo pravilno izvođenje poslovnih aktivnosti u skladu sa zahtevima menadžmenta, te kako bi mogao menadžment biti pravovremeno obavešten o svim identifikovanim odstupanjima, na

osnovu kojih bi se mogle generisati materijalne greške značajne u donošenju poslovnih odluka.

U procesu ispitivanja kvaliteta rada implementiranog sistema internih kontrola uvodi se interna revizija koja ima za cilj da ispita i kontroliše rad sistema internih kontrola, te da njima upravlja. Način izvođenja interne revizije u ovom radu fokusira se na ispitivanje i ocenjivanje kvaliteta rada sistema internih kontrola informacionih sistema, i njihove pouzdanosti u postupku procesiranja poslovnih transakcija u cilju identifikovanja pogrešno postavljenih programskih alata, koji mogu tim putem generisati materijalne greške u informacijama relevantnim za donošenje poslovnih odluka.

1. Pojam i uloga interne revizije

U osnovnom fokusu interna revizija ima vršenje nadgledanja i provera načina funkcionisanja sistema internih kontrola, kao i upravljanje rizicima identifikovanim u preduzeću. Internu reviziju Pickett (2004, 82) definiše kao: “aktivnost nezavisnog, objektivnog uveravanja i konsaltinga osmišljena sa ciljem kreiranja dodatne vrednosti i unapređenja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u postizanju ciljeva uvođenjem sistematskog i disciplinovanog pristupa u proceni i unapređenju efektivnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole i uveravanja”.

Interna revizija se može smatrati jedinom funkcijom u okviru organizacije koja poseduje sveobuhvatno razumevanje rizika i kontrola. Ona treba da pruža objektivna i relevantna uveravanja o kvalitetu i funkcionalnosti sistema internih kontrola kao i pravilnog upravljanja rizikom u organizaciji, te da o istima daje informacije svim relevantnim korisnicima na nivou poslovnog entiteta. Budući da dobro poznaje potencijalne rizike koji postoje ili mogu postojati u preduzeću, interna revizija se postavlja kao dobar edukator i informator koji može pružiti značajno znanje zainteresovanim licima u preduzeću, čime bi ga zajednički lakše identifikovali i ublažili njegove efekte.

Implementacija sistema interne revizije na nivou jednog poslovnog entiteta nije praksa svakog poslovnog subjekta. Generalno, sistem interne revizije najčešće se odnosi na kompleksnije poslovne sisteme, odnosno na kompleksni sistem korporativnog upravljanja i vrlo složenih poslovno-upravljačkih struktura.

Veličina organizacije, složenost njene organizacione strukture, vrsta delatnosti, broj zaposlenih i odnos troškova i koristi samo su neki od faktora koje je neophodno uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o implementaciji interne revizije.

Menadžment preduzeća kao više rukovodstvo može iskazati svoje potrebe za objektivnim uveravanjem o kvalitetu rada internih kontrola i dobijanje saveta o riziku kojim je neophodno upravljati. Uloga interne revizije je da na osnovu svojih resursa bude u mogućnosti da pruži takve usluge uveravanja menadžmenta i obezbedi adekvatne savete za upravljanje rizikom. Međutim, u slučaju nepostojanja funkcije interne revizije, rukovodstvo entiteta treba da pronađe drugačije načine da generiše uveravanja o funkcionalnosti internih kontrola.

Na osnovu činjenice da interna revizija treba da izvrši proveru kvaliteta rada internih kontrola, te da na osnovu svog pregleda pruži objektivno uveravanje o svim rezultatima do kojih je došlo, neophodan preduslov internoj reviziji jeste obezbeđenje nezavisnosti u radu. Interna revizija, koji ima za cilj da pruži objektivnu sliku o kvalitetu rada internih kontrola, mora pre svega da bude u potpunosti objektivna. Ona mora da u najvećoj mogućoj meri bude isključena iz svih uticaja, koji mogu vršiti direktan pritisak na izmenu nalaza do kojih je interna revizija došla. Navedeno bi, u protivnom, dalo jasan znak da interna revizija ne ispunjava fundamentalne preduslove za pružanje realnih i fer izveštaja. Nezavisnost znači da se rukovodstvo u potpunosti može osloniti na rezultate i preporuke dobijene u obliku izveštaja od interne revizije kao krajnjeg rezultata njenog rada.

Pored pružanja uverenja da sistem internih kontrola efikasno funkcioniše u preduzeću, interna revizija treba da ispita i nivo rizika poslovanja preduzeća, i da o njegovom postojanju i utvrđenom nivou izvesti rukovodstvo organizacije. Međutim, određenje da interna revizija treba da identifikuje postojanje i nivo rizika, nalazi se u njegovom osnovnom konceptu. Međutim, identifikovanje nivoa rizika ne mora uvek da bude deo procesa. Nivo u kom će interna revizija biti uključena u proces upravljanja rizikom, može varirati od njegovog potpunog isključenja, do njegove maksimalne uključenosti.

Svi nalazi do kojih je sistem interne revizije u toku pregleda došao, potrebno je pretočiti u odgovarajuće revizorske izveštaje i dostaviti ih menadžmentu na pregled, putem čega će se informisati o radu internih kontrola i nivou postojećeg rizika u preduzeću. Sami revizorski izveštaji su sveobuhvatni, kompleksni, strukturirani za rukovodstvo i komitet za reviziju, a pružaju informacije i za izvršno rukovodstvo.

Uloga interne revizije u pogledu sistema internih kontrola se prema Pickettu (2004, 88) odnosi na:

- procenu oblasti koje su najrizičnije u pogledu ključnih ciljeva kontrole (tj. menadžment informacijski sistem MIS, usklađenost, zaštita imovine i odnos koristi i troškova)
- definisanje i sprovođenje programa pregleda sistema ustanovljenih u oblastima visokog rizika
- pregled sistema putem ispitivanja i procene relevantne interne kontrole radi određivanja stepena ispunjenosti ključnih ciljeva kontrole
- savetovanje rukovodstva u pogledu toga da li kontrole funkcionišu adekvatno i efektivno tako da promovišu postizanje ciljeva sistema/kontrola
- preporuke u vezi svih neophodnih unapređenja kontrola gde je to prikladno, uz objašnjavanje rizika koji mogu nastati kao posledica neizvršenja preporuka
- praćenje revizije kako bi se ustanovilo da li je rukovodstvo sprovelo odgovarajuće mere u skladu sa preporukama revizije.

2. Ciljevi interne revizije

Interna revizija zadužena je za merenje kvaliteta rada sistema internih kontrola u preduzeću radi smanjenja nivoa poslovnog rizika. Internoj reviziji su podređeni ciljevi koje mora ispuniti kako bi njeno postojanje bilo opravdano, a koji moraju biti objektivno značajni za rad organizacije. Postavljanje ciljeva revizije nije jednostavan postupak i zasnovan je na određenom broju faktora koji determinišu njegovu funkcionalnu strukturu. Po Pickettu (2004, 188) pod osnovnim faktorima koji određuju postavljanje ciljeva interne revizije podrazumevaju se:

1. Misija organizacije
2. Profesionalni standardi
3. Mišljenja rukovodioca interne revizije
4. Kontrola od strane rukovodstva i druge potrebe.

Misija organizacije kao osnovna zamisao, cilj i vodilja, treba da bude implementirana u sve faze poslovanja preduzeća pa i internu reviziju kao jednu njegovu funkciju. Ona ne sme svojim radom, delovanjem i funkcionisanjem da bude protivrečna osnovnom konceptu preduzeća, jer postojanje rastrojstva između osnovnih organizacionih delova poslovne celine, vodi dezorganizaciji, bez obzira na nivo značaja pojedinog dela poslovnog subjekta. Organizaciona struktura u svojoj sveobuhvatnosti određuje način koncipiranja ciljeva interne revizije, budući da ne postoje dve podjednako uređene organizacione

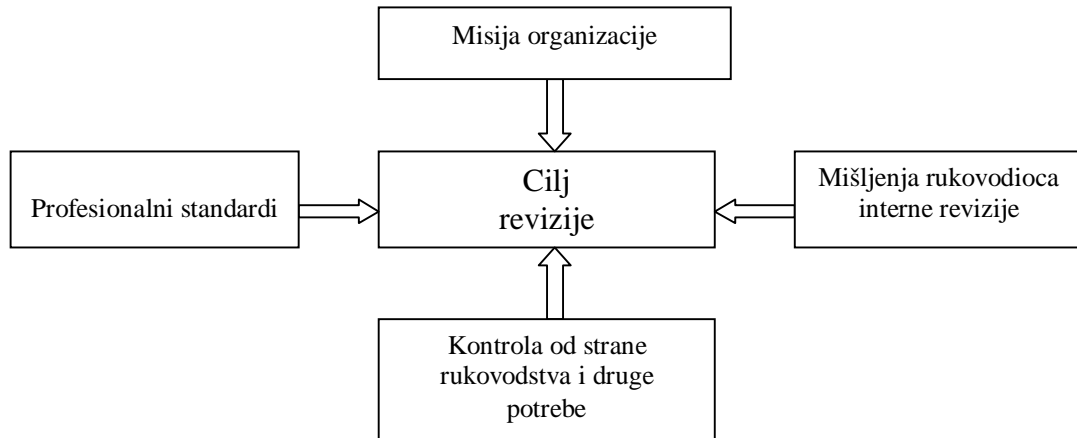
strukture, nalazimo da je to visoko značajan faktor prilikom određivanja osnovnih ciljeva interne revizije.

Kao što postoje proizvodni standardi, poslovni standardi, računovodstveni i drugi, na isti način definisani su i **profesionalni revizorski standardi** koji određuju osnovne okvire delovanja internih revizora. Oni su eksterno, na nacionalnom, a danas na međunarodnom i globalnom nivou definisani okviri ponašanja, rada i izvođenja internih revizorskih procedura te izveštavanja o nalazima istih. Standardi pružaju smernice u radu koje, shodno definisanim okvirima, pružaju internim revizorima osnovu za izvođenje aktivnosti i definisanje ciljeva za konkretan entitet.

Revizorski tim pretpostavlja postojanje nadređenog lica, takozvanog **rukovodioca interne revizije** koji je zadužen za koordiniranje rada revizorskog tima. Kako revizorski tim ne bi sprovodio aktivnosti pregleda i ispitivanja internih kontrola slobodno i bez plana, neophodno je uvažavati koordinate rukovodioca organizacije, koji će direktno uticati na definisanje smernica u radu. Mišljenje rukovodioca mora se odnositi na određivanje ciljnih zadataka u radu interne revizije, pa na osnovu toga i određivanje ciljeva koji će se tim putem sprovesti u okviru internih revizorskih procedura.

Interna revizija mora da ispunjava zahtev za nezavisnim i nepristrasnim izvođenjem revizorskih aktivnosti, uticaj na postavljanje ciljeva interne revizije ima i menadžment preduzeća. Organizovanje internih revizorskih aktivnosti ne može da se obavlja samo u skladu sa standardima, pravilima i radnim okvirom koji interna revizija nalaže, već je neophodno uvažiti i **potrebe rukovodstva preduzeća** čiji je sistem interne revizije integralni deo. Budući da revizija izaziva određene troškove sprovođenja, nije moguće a ni potrebno da se ona sprovodi u potpunosti na ceo sistem i na sve njene delove, zbog visokih troškova koji bi tim putem nastali, te je iz tog razloga neophodno uvažavati odluke rukovodstva, u jasno definisanim zahtevima, kojima je neophodno odgovoriti.

Slika 1: Postavljanje ciljeva revizije



Izvor: K H Spencer Pickett (2004, 188)

Pod suštinskim ciljem interne revizije definiše se zahtev da se rukovodstvu preduzeća obezbedi razumno uveravanje da sistem internih kontrola u preduzeću funkcioniše na pravilan način i da postoji određeni nivo rizika poslovanja kojim je neophodno pravilno upravljati, kako bi se njegovi negativni uticaji umanjili i eliminisalo njegovo širenje u organizaciji.

Uvođenje interne revizije treba da na nivou poslovnog entiteta obezbedi ostvarivanje dodatnih ciljeva njegove implementacije. Prema Pickettu (2004, 41) aktivnost interne revizije treba da obezbedi procenu procesa upravljanja i da pruži odgovarajuće preporuke za njegovo unapređenje putem ispunjavanja sledećih ciljeva:

1. Promovisanje prikladnih etičkih principa i vrednosti unutar organizacije.
2. Obezbeđivanje efektivnog upravljanja performansama i definisanje odgovornosti u organizaciji.
3. Efektivno saopštavanje informacija o rizicima i kontroli odgovarajućim delovima organizacije.
4. Efektivna koordinacija aktivnosti i saopštavanje informacija članovima odbora, eksternim i internim revizorima i rukovodstvu.

3. Faze izvođenja internih revizorskih procedura

Različiti pristupi interne revizije definišu da svi vidovi revizorskih procedura moraju biti isplanirani, kontrolisani i imati mogućnost za upoređivanjem shodno zahtevima rukovodstva. Modelom izvođenja interne revizije definišu se ključni koraci koji će biti standardizovani i pokrivati sve definisane zahteve koje interne revizorske procedure moraju da sprovedu. Ovako koncipiran pristup omogućiće da se pripremom svakog narednog revizorskog plana obezbedi jedinstveni pristup sprovođenja internih revizorskih procedura.

Standardizovani proces revizije zasnovan je na implementaciji sledećih nekoliko faza: planiranje, priprema, izvođenje, izveštavanje i praćenje. Međutim, sprovođenje interne revizije zahteva nešto drugačiji pristup, pri čemu se definišu posebne faze kroz koje se mora proći kako bi se proces interne revizije sproveo u potpunosti. Proces se sastoji iz četiri osnovne grupe aktivnosti, a svaka grupa sadrži svoje podelemente:

Tabela 1. – Pristup izvođenja internih revizorskih procedura

Upravljanje revizijom	Vršenje revizije	Opšta administracija	Stručni materijal
Uloga i ciljevi	Planiranje revizije	Uslovi za rad	Mehanizmi kontrole
Standardi	Usluge revizije	Oprema	Biblioteka revizije
Strategija	Metodologija	Sistemi dokumentovanja	
Struktura	Tehnike izveštavanja		
Upravljanje ljudskim resursima			
Informacioni sistemi i kontrola			

Bazirano na proceni rizika entiteta, interni revizori i menadžment determinišu osnovne interne revizorske aktivnosti, a zasnovani su na ciljevima, koji se tim putem ostvaruju. Ostvarivanje ključnih ciljeva omogućava se putem pretpostavljenih faza kroz koje interna revizija treba da prođe, a obuhvataju sledeće:

1. Uspostavljanje pravilnog odnosa između ciljeva interne revizije i stavova menadžmenta povodom istih.
2. Poznavanje svih karakteristika onih delova preduzeća koje su predmet provere.
3. Identifikacija postojanja poslovnog rizika sa kojim se preduzeće suočava.
4. Identifikovanje ključnih kontrolnih procedura kojima se obezbeđuje držanje identifikovanog rizika pod kontrolom.
5. Uzorkovanje se vrši primenom posebne tehnike zasnovane na visini rizika, čime se obezbeđuje da interne kontrole funkcionišu pravilno.

6. Informisanje o postojanju problema u organizaciji i generisanje ključnih aktivnosti za njihovim ublažavanjem i eliminisanjem.
7. Periodično izveštavanje internih korisnika o identifikovanim problemima u organizaciji.

4. COSO kao okvir kontrole

Uvođenje internih kontrola u rad preduzeća treba da kroz prethodnu obučenosť i znanje, ima mogućnosť da identifikuje odstupanja od standardnih ograničenja i greške nastale u okvirima procesiranja poslovnih transakcija. Kontrole na nivou poslovnog entiteta mogu biti raspoređene na različite domene poslovnog subjekta te one mogu biti uključene u proizvodne, izvršne i druge procese.

Šira definicija kontrola pretpostavlja da interne kontrole pokrivaju sve aspekte organizacije i da postoji jasna potreba za sjedinjavanjem koncepta kontrole kako bi se oformila integralna celina, to jest okvir kontrole. Komitet (COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) dizajnirao je takav model, koji se može koristiti kao međunarodni standard. Upravo je iz tog razloga svim većim organizacijama neophodan jedan takav model, to jest formalni okvir kontrole kao osnova za uspostavljanje sistema internih kontrola.

Nekada je preovladavao stav da se na nivou jednog poslovnog entiteta nije mogao sačiniti jedinstveni, sveobuhvatni izveštaj o stanju internih kontrolnih mehanizama i dati jedinstvena ocena njihove efikasnosti kao celine. To je značilo, da se za svaku pojedinačnu kontrolu preduzeća definiše individualna ocena efikasnosti sistema internih kontrola, na pojedinačnim delovima entiteta i kao takva prezentuje njenim korisnicima u okviru izveštaja. Pružanje jedinstvene ocene bilo je nemoguće. Interna revizija mogla je da sačini izveštaj o stanju kontrolnih mehanizama na nivou preduzeća kao celine, jedino ako je razmatrala celokupni primenjeni model.

Pristup interne kontrole u svom modelu zahteva uvođenje komponente tzv. okvira kontrole. Okvir kontrole treba da se koristi kako bi se promovisalo ispravno kontrolno okruženje. Postoje tvrdnje da upravo kontrolno okruženje inspiriše organizaciju da sačini odgovarajući okvir kontrole, ali budući da je u fokusu COSO-a, uključuje kontrolno okruženje kao posebnu komponentu. Ovakav okvir ima direktan uticaj na okruženje, koji omogućava organizaciji da razvije svoju strategiju kao odgovor na procenu različitih rizika koji se pojavljuju kao zadatak.

Model COSO prema Pickettu (2004, 90) sastoji se iz osnovnih komponenti koje obuhvataju:

- nadzor
- kontrolno okruženje
- procena rizika
- kontrolne aktivnosti
- informacije i komunikacija.

Nadzor – svaki deo sistema internih kontrola koji je određen da postoji na nivou organizacije, radi procene njegovog kvaliteta mora biti praćen i nadziran. Tim postupkom omogućava se procena kvaliteta njegovog rada tokom vremena. Takva aktivnost može se ostvariti stalnim praćenjem, nezavisnim procenama ili kombinacijama ovih poslova. Konstantni postupak praćenja rada vrši se u celokupnom toku njegovog poslovanja. Međutim, obim i učestalost procena prvenstveno zavisi od nivoa rizika i efektivnosti procedura kontinuiranog nadzora. O svim uočenim odstupanjima neophodno je izvestiti sve nadređene i odgovorne za ove aktivnosti u čijim su oblastima nastali propusti vezani za interne kontrolne procedure. Postoji sinergija i jaka veza između ovih komponenti, koje čine integrisani sistem koji dinamički reaguje na promenu uslova. Sistem interne kontrole je veoma usko povezan sa operativnim aktivnostima pravnog lica. Interna kontrola se pokazuje najefektivnija kada su kontrole integrisane u infrastrukturu pravnog lica i kada su suštinski deo njegove strukture.

Kontrolno okruženje – određuje atmosferu u organizaciji, imajući direktan uticaj na zaposlene i način na koji oni grade sopstveni stav o kontrolama u preduzeću. Okruženje predstavlja osnovu za sve ostale komponente interne kontrole, disciplinu i strukturu. Faktori kontrolnog okruženja uključuju integritet, etičke vrednosti i stručnost zaposlenih, stav rukovodstva i stil poslovanja, način dodeljivanja ovlašćenja i odgovornosti, organizaciju i usavršavanje zaposlenih kao i stepen učešća odbora.

Procena rizika – poslovanje poslovnih subjekata, bez obzira na nivo organizacione strukture, vrstu delatnosti, složenosti poslovanja, broja zaposlenih, na određeni način izloženo je poslovnim rizicima, koji mogu proisticati iz internih ili eksternih izvora, a koji moraju biti predmet procene. Pod pojmom procene rizika označava se utvrđivanje i analiza rizika koji su relevantni za postizanje ciljeva, formiranje osnove za određivanje načina upravljanja rizicima. Da bi se rizici mogli proceniti neophodno je

postaviti ciljeve, koji su dosledni i međusobno povezani. Budući da je poslovanje organizacije konstantno uslovljeno promenama u ekonomskom, organizacionom i operativnom okruženju, nivo rizika se povećava upravo u ovim periodima, pa se potrebni mehanizmi za identifikovanje i ublažavanje rizika javljaju upravo u tim situacijama.

Kontrolne aktivnosti – su politike i procedure koje pomažu u sprovođenju direktiva rukovodstva. One daju značajnu podršku u sprovođenju neophodnih akcija koje se odnose na rizike koji ugrožavaju postizanje ciljeva preduzeća. Kontrolne aktivnosti se izvršavaju u celoj organizaciji, na svim nivoima i na svim funkcijama. One obuhvataju niz različitih aktivnosti kao što su postupci odobravanja, ovlašćenja, verifikacije, usaglašavanja, pregleda poslovnih rezultata, bezbednost imovine i segregacija dužnosti.

Informacije i komunikacija – sve značajne informacije se moraju identifikovati, obraditi i saopštiti pravovremeno i u odgovarajućem formatu kako bi se omogućilo njihovo korišćenje u ispunjenju odgovornosti. Svaka informacija što je brže dobijena, pravovremena, ujedno je i vrednija iz razloga što se današnji savremeni sistem privređivanja zasniva na korišćenju informacija kao osnovnog poslovnog resursa. Pomoću informacionih sistema se kreiraju izveštaji, koji sadrže operativne, finansijske i druge informacije, koje omogućavaju upravljanje i kontrolu poslovanja. Fokusiranje na informacije, nije isključivo na one dobijene iz internih izvora, relevantne informacije dolaze i iz eksternih izvora (okruženja), a koje su značajne za informisano poslovno odlučivanje i eksterno izveštavanje. Vrlo je važno uspostaviti efektivnu komunikaciju koja mora postojati na nivou cele organizacije. Svi zaposleni moraju da dobiju jasnu poruku od najvišeg rukovodstva da se odgovornosti u vezi kontrole moraju ozbiljno shvatiti. Zaposleni moraju pravilno razumeti svoju ulogu u sistemu interne kontrole, kao međusobni odnos pojedinačnih kontrolnih aktivnosti na nivou celine. Takođe treba da postoji efektivna komunikacija sa eksternim subjektima, kao što su kupci, dobavljači, regulatorna tela i akcionari.

5. Ispitivanje internih kontrola informacionih sistema

Bez obzira na tip organizacije, vrstu delatnosti, veličinu i organizacionu strukturu preduzeća, sve informacione tehnologije se zasnivaju na obavljanju tri osnovne funkcije: ulaz, obrada i izlaz podataka. Gotovo sve organizacije danas primenjuju računarsku opremu u radu. Sveukupne aktivnosti koje entiteti na njima obavljaju mogu varirati od

jedne do dve samostalne aplikacije do mnoštva aplikacija koje su integrisane u poslovanje preduzeća.

U današnje vreme transakcije se u većini slučajeva ne evidentiraju manuelno i na papirnim dokumentima, već se njihovo procesiranje vrši računarskim putem, korišćenjem specijalizovanih softverskih paketa za takav vid aktivnosti. Međutim, izmena radnog okruženja, organizacione strukture preduzeća i drugih delova entiteta, u ovom slučaju uvođenje IT, podstiče preduzeće da poveća nivo zaštite i integritet podataka koje se nalaze u bazama, a koje se u informacionim tehnologijama čuvaju u digitalnom obliku, radi sprečavanja zloupotrebe i njihovog gubitka.

Segment primene informacionih tehnologija proširuje se pojavom mrežnog povezivanja računara upotrebom telekomunikacionih tehnologija, čime se omogućava pristup, unos, iščitavanje i izmena podataka sa lokalnih terminala udaljenih od baze podataka. Takav se metod pristupa podacima razlikuje od modela centralne obrade podataka, što povećava rizik u upotrebi alata i tehnika za izvršavanjem poslova od strane korisnika, koji sa takvim podacima iz baze rade upotrebom distribuiranih sistema.

Kao što je i sam računarski sistem postao predmet kontrole i revizije, a kao takav služi za sprovođenje kontrolnih i revizorskih procedura, predstavlja podršku internim revizorima u izvođenju njihovih aktivnosti. IT se smatraju pogodnim preduslovom za tako nešto, upravo iz razloga što su u njihov rad implementirane performanse, koje čovek ne može samostalno da postigne, kao što su brzina, preciznost, sposobnost masovnog računanja i mogućnosti memorisanja obimnih skupova podataka i slično. Sa druge strane, putem računarskih tehnologija revizor može pristupiti podacima i generisati takve informacije koje mu nisu dostupne u generičkom obliku. Ovo pre svega znači, da se prema određenim upitima mogu izolovati na poseban dokument oni podaci i transakcije koje odgovaraju zadatom upitu.

Implementacija informacionih tehnologija izazvala je potrebu da, radi zaštite integriteta podataka, menadžment integriše sistem internih kontrola koji bi trebao da vrši proveru efektivnosti upotrebe istih. Pod kontrolnim procedurama obuhvataju se pravila i procedure koje treba da onemoguće nastanak grešaka i obezbede pouzdanost u radu informacionog sistema. Greške i nepravilnosti koje mogu nastati prilikom korišćenja informacionih tehnologija mogu imati direktne negativne posledice na njihovu dalju upotrebu ukoliko su pogrešno unete, procesirane i pretočene u finansijske izveštaje. Sa druge strane, samo postojanje sistema internih kontrola ne znači automatski i njihovu efikasnost, pa se stvarni problem ogleda upravo u ispitivanju efikasnosti rada internih

kontrola. Ukoliko interne kontrole onemogućuju nastanak grešaka i procesiranja pogrešnih podataka, zaključuje se da sistem internih kontrola funkcioniše pouzdano. Pod osnovnim se kontrolnim mehanizmima u IT sistemima identifikuju dve vrste kontrola (Andrić, Krsmanović, Jakšić, 2004, 255), i to:

1. opšte i
2. aplikativne kontrole.

5.1. Opšte kontrole

Razmatranje internih kontrola počinje od analize opštih kontrola, i one se prikazuju kao okruženje u kojem funkcionišu aplikativne kontrole, dok same aplikativne kontrole bivaju specifične za pojedine računovodstvene aplikacije.

Prema Međunarodnim standardima revizije svrha opštih kontrola “je da postavi osnovu sveukupnih kontrola nad KIS poslovima i da pruži razuman stepen uverenja da su sveukupni ciljevi internih kontrola ostvareni.”

Po Jakšiću (2001, 76) opšte kontrole mogu se podeliti na sledeće oblike:

1. organizacione i operacione kontrole
2. kontrole razvoja i dokumentovanja sistema
3. hardverske kontrole i kontrole sistemskog softvera
4. kontrole sigurnosti.

Organizacione i operacione kontrole – Sistem organizacione kontrole veoma je važan za funkcionisanje informacionih tehnologija u preduzeća. Manuelne poslove su obavljali ljudi potpuno ručno, svaka se operacija zapisivala na papirne dokumente, dok je implementacijom IT-a došlo do potpune revolucije u radu jer je omogućena značajna automatizacija poslovnih operacija. Rad informacionih tehnologija ni u kom slučaju ne može funkcionisati samostalno i izolovano kao takav. Kako i u drugim aktivnostima, tako i na području kompjuterskih informacionih sistema efikasnost, svrsishodnost i pouzdanost njihovog delovanja zavisi od kvalifikovanosti osoblja i jasne segregacije dužnosti.

Proces segregacije dužnosti treba da do određenog nivoa, formalno, funkcioniše na način na koji radi manuelni sistem obrade dokumentacije. Njegov rad zasnovan je na principu da mora postojati razdvojenost između procesa autorizacije od procesiranja transakcija, što je formalno zastupljeno u sistemu rada manuelne

dokumentacije. Autorizacija obuhvata odobravanje neke transakcije a procesiranje je samo izvođenje iste kroz konkretnu aktivnost.

Sama segregacija dužnosti u kompjuterskom sistemu nije, niti može biti ista sa segregacijom u manuelnim sistemima. Primer specifičnosti razdvajanja dužnosti u kompjuterskom sistemu možemo uzeti razdvajanje razvoja kompjuterskog sistema od njihovog korišćenja. Jer stručnjaci za razvoj i održavanje sistema kreiraju kompjuterski sistem za potrebe korisnika a ne za svoje potrebe. Sa druge strane, korisnici sistema u svakodnevnom sistemu koriste dati kompjuterski sistem a da pri tome nisu učestvovali u njegovoj izgradnji. Na taj način ove dve funkcije su inherentno inkompatibilne. Pravilo je da stručnjaci razvijaju informacioni sistem prema potrebama korisnika. Nespojivost funkcije razvoja i korišćenja informacionog sistema potiče iz činjenice da bi moglo doći do neovlašćenih izmena u aplikativnim programima, vršenja nezakonitih radnji protivnih politici poslovanja preduzeća od strane pojedinca kao nosioca ovih funkcija.

Operacione kontrole odnose se na postojanje politika i procedura kompjuterske obrade podataka koje se donose od strane menadžmenta i usmerene su ka efikasnijem postizanju ciljeva preduzeća. Procedure operativnih kontrola se odnose na izvršenje operativnih i kontrolnih aktivnosti u informacionim sistemima kao što su npr. utvrđivanje redosleda korišćenja programa, izvršenja programskih procedura i dr.

Kontrole razvoja i dokumentovanja sistema – kakav će biti jedan kompjuterski sistem, kolika je njegova efikasnost i doprinos rezultatu, pomoć revizoru, u velikoj meri zavisi od adekvatnosti procedura za njegov razvoj i dokumentovanje kao i kontrola koje imaju za cilj da se utvrđene procedure mogu efikasno upotrebljavati u njegovoj praksi. Sama praksa može načiniti velike probleme kompjuterskom sistemu. To se može desiti kada implementacija programskih procedura nije uopšte u skladu sa računovodstvenom politikom preduzeća. Ovakvi nedostaci u ekstremnim okolnostima mogu dovesti do trajnog gubitka poslovne sposobnosti preduzeća. Tipičan primer: kada je automatski otpis potraživanja 60 umesto 90 dana, tada se otpis u kompjuterskom računovodstvenom sistemu brže nego što je u stvari definisano u politici rada preduzeća. Upravo je iz tih razloga preduzeće zainteresovano da se razvoj sistema i njegovo dokumentovanje obavi pod strogim pravilima dobre poslovne prakse.

Karakteristična dokumentacija za preduzeće obuhvata dijagrame tokova, opise sistema i programa, kontrolne procedure, primere ulaznih dokumenata i drugo. Neretko je slučaj da u preduzeću nedostaje dokumentacija koja prati razvoj sistema. Nedostajuća dokumentacija je, stoga, indikator lošeg upravljanja ili lošeg kontrolisanja

razvoja sistema, mada je činjenica da sam kompjuterski sistem može pravilno da funkcioniše i bez nje.

Problem dokumentovanosti, iako se primarno odražava na preduzeće koje uvodi sistem, ima uticaj i na eksternu reviziju. Revizori u značajnoj meri zavise od adekvatnosti dokumentacije u procesu sticanja razumevanja opštih kontrola, sticanju razumevanja funkcionisanja aplikativnih programa i izvođenju tehnika revizije uz pomoć kompjutera. Tako revizor u fazi razumevanja aplikativnog sistema pregleda dijagrame tokova, programski kod i druge delove dokumentacije kako bi stekao opšte razumevanje sistema ili npr. identifikovao revizorski trag.

Hardverske kontrole i kontrole sistemskog softvera – ovakve kontrole se sprovode od strane onih privrednih subjekata čija je osnovna delatnost proizvodnja hardvera i softverskih alata za rad preduzeća, automatizaciju njihovih poslovnih aktivnosti kroz implementaciju IT-a. One treba da pruže razumno uveravanje da pouzdanost obrade neće biti ugrožena: greškama koje su posledica kvara na opremi ili smetnjama u prenosu podataka, sistemskim problemima kao što je pogrešno upravljanje greškama ili neuspehom da se programi i podaci zaštite od neovlašćenog pristupa.

Kontrole sigurnosti – pod sigurnošću sistema podrazumeva se zaštita kompjuterske opreme, kao i aplikativnog programa i podataka od uništenja, kao posledice hardverskih, softverskih i drugih grešaka, kao i zloupotrebe kompjutera. Kompjuterski sistemi su izuzetno osetljivi na neovlašćene upotrebe, kako od strane lica koje imaju ovlašćenje za pristup, tako i od strane drugih lica koja takvo pravo ne ostvaruju. Ukoliko entitet koristi informacione tehnologije koje su zasnovane na upotrebi mikrokompjutera, takav problem je relativno jednostavan, budući da se sve nalazi u jednom računaru, i podacima se može isključivo pristupiti sa tog računara. Međutim, problem značajno narasta ukoliko se upotrebljavaju i mrežne tehnologije, kako bi se povezali računari, pri čemu se nekom od njih može pristupiti sa udaljenih računara, upotrebom on-line sistema procesiranja podataka.

Upotrebom mrežnih tehnologija se može omogućiti da neovlašćena osoba pristupi računaru, a isto tako i bazi podataka, te da neke od njih izbriše, izmeni ili zloupotrebi. Pristup se može ostvariti upotrebom tuđe lozinke čime se direktno narušava integritet informacionog sistema i samog preduzeća. Stoga su revizori zainteresovani za razmatranje strukture i funkcionisanja sistema ugrađenih kontrolnih mehanizama.

Kontrole sigurnosti se prema njihovoj funkciji mogu podeliti na (Jakšić, 2001):

1. Kontrole fizičkog pristupa sistemu i
2. Logičke kontrole sigurnosti.

Kontrole fizičkog pristupa sistemu – se ne odnose prvenstveno na mikrokompjutere, već na on-line sisteme. Objekti ograničenja fizičkog pristupa u ovakvim sistemima su serveri, terminali, biblioteke programa i datoteke. Za slučaj da su u pitanju klijent/server arhitekture, posebne mere zaštite moraju se usmeriti na neovlašćeni pristup serverima sa klijentovog računara, budući da se na serverima nalazi najveći broj podataka koje su od najveće važnosti za rad i poslovanje preduzeća.

Kako bi se mogao ograničiti fizički pristup, u najvećem broju slučajeva preduzimaju se sledeće mere (Jakšić, 2001):

- zaključavanje prostorija
- zaključavanje opreme
- upotreba magnetski kodirane kartice
- sprečavanje dovoda struje.

Logičke kontrole sigurnosti – vrlo važan zahtev kod upotrebe kompjuterskih sistema jeste zaštita od neovlašćenog pristupa, namernog ili slučajnog uništenja, izmene sistemskog softvera, aplikacija i podataka. Ograničavanje fizičkog pristupa, samo po sebi nije dovoljno delotvorno, jer ukoliko neka osoba jednom uspe da pristupi sistemu u bilo kojoj tački, imaće mogućnost neograničenog pristupa svim podacima i programima. Zbog postojanja velikog broja terminala, postoji značajna pretpostavka da će sigurnost sistema biti narušena u preduzeću. Takve pretpostavke nalažu potrebu za razmatranjem dodatnih mera ograničenja pristupa čime se podiže nivo zaštite sistema.

Takve kontrole predstavljaju logičke kontrole sigurnosti, a mogu se podeliti na (Jakšić, 2001):

- autorizacija
- enkripcija
- kreiranje logova operativnog sistema
- antivirusna zaštita.

5.2. Aplikativne kontrole

"Aplikativne kontrole su dizajnirane tako da osiguraju da su sve transakcije odobrene od strane ovlašćenih osoba, da su u potpunosti tačno obrađene i memorisane, da je integritet podataka u datotekama sačuvan i da su imovina i sa njom povezani dokumenti i zapisi zaštićeni od fizičkog gubitka, krađe ili neovlašćene manipulacije." (O'Reilly, 1990)

Aplikativne kontrole odnose se na pojedinačne aplikacije. Cilj postojanja aplikativnih kontrola jeste da se osigura potpun, tačan unos, obrada podataka i prezentovanje rezultata u vidu informacija. Prema međunarodnim standardima revizije, u osnovne aplikativne kontrole spadaju (Bellino, Wells, Hunt, 2007):

- kontrole unosa
- kontrole obrade i
- kontrole izlaza.

Cilj revizora, pri razmatranju aplikativnih kontrola, je da proveri da li aplikativne kontrole ostvaruju postavljene kontrolne ciljeve i, ukoliko je potrebno, da pruži preporuke za njihovo poboljšanje. Da bi se postigli postavljeni kontrolni ciljevi potrebno je da postoje zadovoljavajuće kontrole nad svim elementima sistema - unosom, obradom i izlazom. Ovi ciljevi odnose se na pouzdanost, integritet i raspoloživost zapisa koje kompjuterski sistem obrađuje.

Kontrole unosa – informacioni sistemi današnjice funkcionišu na način da ne mogu da tolerišu pogrešne unose podataka u bazu. Iz tog razloga, potrebno je da se pre i prilikom unosa podataka u sistem izvrši prethodna provera istih, na način da onemoguće da pogrešni podaci uđu u kompjuterski sistem ili bar da otkriju i otklone sve uočene greške čime će sistemu povratiti narušeni integritet. Prilikom unosa netačnog podatka ispravno je očekivati poruku od sistema o nemogućnosti prihvatanja unosa neispravnog podatka.

Ovaj vid aplikativne kontrole treba da obezbedi razumno uveravanje da su podaci koji se u sistem unose radi obrade, pažljivo iskontrolisani i pri tome konvertovani u mašinski – čitljivu formu. Postupak unosa podataka u računarski sistem vrlo je specifičan. Razne su metode i mediji prisutni kada se vrši unos podataka za obradu. Bez obzira na to koji metod unosa klijent odabere, revizor treba da stekne sigurnost da je odabrani sistem unosa pouzdan, te da pruža neophodnu podršku kontrolnoj funkciji menadžmenta.

U okviru same kontrole unosa podataka postoje i pojedinačne kontrole koje su vezane samo za taj deo aplikativnih kontrola. Najznačajnije kontrole unosa podataka obuhvataju (Jakšić, 2001):

1. kontrole pristupa onlajn sistemu

2. kontrole terminala
3. kontrole prenosa podataka
4. kontrole validnosti
5. kontrole predunosa
6. paketne kontrole
7. provjere pomoću kontrole cifre i
8. kontrole verifikacije.

Kontrola obrade - Kompjuterska obrada podataka predstavlja unutrašnju aktivnost kompjutera kojom se izvode operacije nad podacima putem programskih instrukcija. Greške koje mogu nastati pri obradi podataka vezuju se za pogrešna izračunavanja, pogrešnu programsku logiku, korišćenje pogrešne datoteke ili pogrešnog zapisa u datoteci, korišćenje inputa koji sadrže grešku, automatsko izvršavanje transakcija koje nisu u skladu sa politikom menadžmenta i dr.

Značajan problem u radu sa podacima jeste, da u preduzeću, npr. unos podataka može biti korektno izvršen, ali problem se javlja kada se ti podaci prenose na čuvanje na neki digitalni i magnetni medij. Problem držanja, kao i problem njegove obrade može biti velik, ako se u toku procesa obrade podataka nastane određena greška. To iziskuje uvođenje određenog oblika kontrola u tokovima obrade podataka.

Kontrole izlaza - Obradom podataka u kompjuterskom sistemu, ne iscrpljuje se mogućnost nastanka greški koje se u krajnjoj instanci mogu odraziti na računovodstvene izveštaje. Zbog toga preduzeće mora da uvede i kontrole izlaza. Kontrole izlaza treba da osiguraju ostvarenje dva ključna cilja (Jakšić, 2001):

- tačnost i kompletnosti izlaza i
- distribuciju izlaza samo ovlašćenom osoblju.

Podaci koji izlaze iz aplikacije nadasve moraju biti tačni, što zavisi kako od unosa podataka tako i njegove obrade. Dok je kompletnost upravo njihova potpunost, ona zavisi od potreba njegovog korisnika odnosno svrhe za koju ti podaci služe. Korisnik tih podataka je lice koje mora biti ovlašćeno za dobijanje tih podataka, a to je osoba u koju menadžment preduzeća ima poverenja i koje neće izvršiti zloupotrebu podataka niti ih proslediti nekome ko bi tako nešto učinio. Iz ovog razloga svako preduzeće treba da ima definisana pravila za distribuciju informacija ovlašćenom osoblju. Procedure trebaju biti date u pismenoj formi - kroz operacionu dokumentaciju.

Odgovornost za otkrivanje grešaka u izlaznim podacima i njihovoj distribuciji treba biti raspodeljena između kontrolne grupe i korisnika izlaza.

Da bi se moglo dokazati da i pored samog postojanja internih kontrola kompjuterskog sistema one funkcionišu na pravilan način, tj. da sve greške i propuste identifikuju na način na koji one stvarno nastaju, eliminišu greške i njihove izvore, neophodne su revizorske tehnike koje su u stanju da, svaka na svoj specifičan način identifikuje postojanje grešaka i odstupanja ukoliko ih interne kontrole ne eliminišu na relevantan način.

5.3. Revizorske kompjuterske tehnike

Najznačajnije revizorske tehnike koje se izvode uz pomoć kompjutera obuhvataju sledeće (Andrić, Krsmanović, Jakšić, 2004):

1. test podaci
2. integrisani test podaci
3. paralelna simulacija i
4. on-line revizorski monitor.

Test podaci – revizor polazi od testiranja uz pomoć test podataka, na osnovu toga što vrši kreiranje izmišljenih podataka koje unosi u sistem koji se u organizaciji primenjuje. Na taj način se vrši, uz prisustvo revizora, ispitivanje adekvatnosti funkcionisanja informacionog sistema, koji treba da procesira izmišljene podatke, koji ukoliko su ispravni, treba da generiše rezultat, koji je očekivan, ili da sa druge strane date podatke odbaci, ukoliko sistem smatra da se ovakvi podaci ne mogu procesirati.

Putem test podataka vrši se pregled dokumentacije koja je u sistemu procesirana i sprovodi ispitivanje njegovih internih kontrola. Vršiti se kreiranje simuliranih transakcija, uključujući i primere pogrešnih kako bi se testirale pojedine interne kontrole. Simulirane transakcije se unose u revizorove radne papire zajedno sa pretpostavljenim kompjuterskim rezultatima. Simulirane transakcije se obrađuju upotrebom kompjuterskih programa.

Integrisani test podaci – je sličan tehnici test podataka, ali postoji jedna ključna razlika koja se odnosi na to, da se pored izmišljenih podataka vrši dodavanje pravih podataka, koji se međusobno kombinuju i na taj način vrši procesiranje mešovityh podataka. Dok je druga razlika u tome da se kod tehnike test podataka vrši kontrolisanje

sistema dok se ne upotrebljava u radu u organizaciji, nego samo van njega. Kod metode integrisanih test podataka se proveravanje rada i funkcionisanja sistema internih kontrola i informacionih tehnologija proverava onda dok je sistem direktno uključen u rad, u toku redovnog poslovnog procesiranja podataka.

Paralelna simulacija – za razliku od prethodne dve tehnike u kojoj revizor uključuje korišćenje podataka koji su izmišljeni, metoda ispitivanja zasnovana na paralelnoj simulaciji obuhvata samo stvarne podatke. Revizorske provere se zasnivaju na tome da se podaci procesiraju kroz dva programa, sa jedne strane klijentov a sa druge strane revizorski, upotrebom potpuno istih podataka za procesiranje. Cilj paralelne simulacije jeste da dokaže da klijentov sistem funkcioniše pravilno, što se dokazuje tako što će rezultat procesiranja i na jednom i na drugom programu biti identičan.

On-line revizijski monitor – prethodna tri modela mogu biti odlična alternativa u sistemima u kojima se vrši testiranje kontrola u sistemima u kojima se unos i obrada podataka vrše u paketnom obliku (batch). Specifičnost tehnike je u tome da se unos podataka ostvaruje on-line pristupom, odnosno, da se konstantno vrši unos podataka u sistem i njihovo procesiranje. On-line revizijski monitor obezbeđuje konstantno prisustvo revizora u obradi transakcija kroz ugradnju revizorskog programskog koda u klijentove programe za obradu transakcija. Ovakav kod prisutan je u toku cele godine, ili barem u jednom dužem njegovom delu, a ima zadatak da prati transakcije koje ulaze u informacioni sistem i da vrši njegovo uzorkovanje u nepravilnim intervalima.

6. Neophodna znanja i veštine internih revizora za rad u IT okruženju

Prema standardu Instituta Internih Revizora - IIA - 1210 – Veštine, vezanom za interne revizore, definišu se i objašnjavaju neophodna znanja koje interni revizori moraju da poseduju iz oblasti informacionih tehnologija. Standard govori o sledećem „Interni revizori bi trebalo da poseduju znanje, veštine i stručnost, neophodnu za izvršavanje svojih dužnosti. Služba interne revizije kolektivno treba da ima ili stekne znanje, veštine i stručnost neophodnu za izvršavanje dužnosti – Interni revizori treba da poseduju znanje o ključnim rizicima i kontrolama u vezi sa informacionim tehnologijama kao i da imaju dostupne revizijske tehnike koje se baziraju na tehnologiji kako bi izvršili poveren im posao” (Pickett, 2004). Ovo se odnosi na skup znanja, veština i drugih kompetencija koje su neophodne za preduzimanje datih revizorskih odgovornosti. U standardu se prevashodno definiše to da su različiti nivoi znanja iz oblasti informacionih tehnologija

neophodni internim revizorima kako bi obezbedili sistematizovani i disciplinovani pristup vrednovanja i poboljšanja efektivnosti upravljanja rizikom, kontrolom i upravljačkim procesima.

Institut internih revizora identifikovao je tri osnovne kategorije znanja iz oblasti IT za interne revizore.

Kategorija 1 – se odnosi na sve revizore. Ovakav nivo znanja neophodan je svim revizorskim profilima. Zasnovan je na osnovnim konceptima razumevanja načina rada i funkcionisanja informacionih tehnologija, zahteva razumevanje načina rada različitih softverskih paketa, operativnih sistema, sistemskih softvera i mreža. Ono podrazumeva obavezu dubokog poznavanja sigurnosnih sistema u IT, i kontrolnih komponenti. Osnovno znanje zahteva razumevanje kako će poslovne kontrole i uveravanja biti izložene različitim pritiscima koji izazivaju ranjivost sistema u okviru poslovnih operacija. To se u osnovi zahteva, iz razloga što se smatra da revizor mora imati ključno znanje iz oblasti identifikacije rizika u informacionim tehnologijama kojima je izložen.

Kategorija 2 – revizor supervizor. Značajno viši nivo znanja iz oblasti informacionih tehnologija moraju da imaju revizori supervizori. Oni pored osnovnih znanja, koje su obuhvaćeni pod kategorijom 1, moraju imati nešto viši nivo veština u oblasti IT, i mogućnosti da aktivnosti povezuju sa procesima planiranja, analize, izveštavanja i drugog. U osnovi, revizor kontrolor mora (Coderre, 2005):

1. identifikovati pretnje koje mogu direktno narušiti proces automatskog procesiranja podataka
2. razumeti sistem internih kontrola i proces ublažavanja rizika koji može biti obezbeđen putem IT
3. kontrolisati izvršavanje revizorskih zadataka kako bi identifikovao narušavanje IT sistema
4. garantovati da revizorski tim ima odgovarajuće kompetencije koje uključuju i znanje iz oblasti IT za revizore
5. garantovati efektivnost upotrebe IT u oblasti revizorske procene i testiranja
6. utvrditi planove i tehnike za testiranje internih kontrola i informacija
7. omogućiti upotrebu revizorskih testova kojim se utvrđuju narušavanja IT sistema i identifikuju slabosti internih kontrola
8. analiza identifikovanih simptoma, i njihovo povezivanje sa uzrocima, koji bi mogli svoj izvor imati u upotrebi informacionih tehnologija u radu.

Kategorija 3 – specijalista u oblasti IT revizije. Iako revizori u ovoj oblasti imaju mogućnost efikasnog funkcionisanja i na osnovu znanja pod kategorijom 2, ovaj treći nivo predstavlja najviši nivo koji je zahtevan od najvećih znalaca iz oblasti interne revizije informacionih tehnologija. Dati nivo zahteva posedovanje najfinijih znanja iz oblasti informacionih tehnologija, kao pretnji koje imaju mogućnost da naruše integritet celokupnog sistema. Revizori se na ovom nivou poznavanja IT-a mogu specijalizovati u nekim određenim oblastima, u kojima postaju eksperti.

Zaključak

Proces računovodstvene obrade podataka upotrebom informacionih tehnologija obezbeđuje povećanje produktivnosti u procesu evidencije i procesiranja računovodstvenih podataka. Implementacija informacionih tehnologija zamenila je manuelno evidentiranje poslovnih transakcija čime je omogućila brže i efikasnije generisanje finansijskih izveštaja u računovodstvenom sistemu poslovnog entiteta.

Uvođenjem internih kontrola u preduzeće povećava se stepen pouzdanosti u računovodstvene informacije generisane u finansijskim izveštajima. Sistem internih kontrola omogućava da se minimizira mogućnost nastanka grešaka generisanih u finansijskim izveštajima koji predstavljaju osnovu pravilnog poslovnog odlučivanja.

Kako bi menadžment preduzeća u potpunosti bio siguran u pouzdanost informacionih tehnologija koje se primenjuju u poslovanju, te da sistem internih kontrola raspoređen na ključnim tačkama u okviru entiteta funkcioniše besprekorno i da onemogućava generisanje namernih i nenamernih grešaka u preduzeću, vrši se implementacija interne revizije.

Interna revizija ima za cilj da periodično vrši pregled kvaliteta rada sistema internih kontrola i informacionih tehnologija, te da o svojim nalazima sačinjava revizorske izveštaje koje podnosi menadžmentu preduzeća, na osnovu kojih menadžment sprovodi dalje korake u radu poslovnog subjekta. Rezultati sprovedenog istraživanja generišu da implementacija interne revizije izaziva visoke troškove, za koje je neophodno napraviti prethodnu analizu novoa troškova i koristi kako bi se donela odluka o njenom uvođenju. U najvećoj meri interna revizija nije zastupljena u malim i srednjim preduzećima, kako zbog obima posla i broja zaposlenih, tako i zbog stepena mogućih grešaka koje mogu biti generisane upotrebom informacionih tehnologija.

Literatura:

1. Andrić dr M., Krsmanović dr. B., Jakšić dr D. 2004 *Revizija – teorija i praksa*. Proleter a.d. Bečej, Subotica
2. Bodnar, G. H., Hopwood, W. S. 2001 *Accounting Informations Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Cascarino, R. 2007 *Auditor's Guide to Information System Auditing*. New Jersey: John Wiley & Sons,
4. Donald A. Watne, Peter B.B. Turney 1990 *Auditing EDP Systems*. SAD,
5. Gallegos, F., Senft, S., Manson, D. P., Gonzales, C. 2004 *Information Technology Control and Audit*. Boca Raton, Auerbach Publications,
6. Galleos F., Senft S., D.P. Manson & C. Gonzales 2004 *Information Technology Control and Audit*. Second edition, Auerbach Publications, New York,
7. Jakšić, dr Dejan 2001 *Revizijske procedure za procenu kontrolnog rizika u okruženju kompjuterskih informacionih sistema*. Subotica,
8. K H Spencer Pickett 2004 *Osnovni priručnik za internu reviziju*. Savez računovođa i revizora Srbije, John Wiley and Sons, Ltd.
9. Krsmanović, B., Polić, S. 2008 *Informacione tehnologije u računovodstvu i reviziji*. Banja Luka: Finrar,
10. Vincent M. O'Reilly 1990 *Montgomery's auditing*. John Walley & Sons, SAD,

*Tomašević Stevan**

*Dragosavac Miloš**

*Kaćanski Slobodan**

* Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad, Srbija, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija, +381-64-1075156, tomasevic.vps@gmail.com

* Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad, Srbija, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija, +381-63-1723936, dragosavac.vps@gmail.com

* Visoka poslovna škola strukovnih studija - Novi Sad, Srbija, Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija, +381-64-1373755, slobodan_kacanski@live.com

PRIMENA METODA UTVRĐIVANJA TRANSFERNIH CENA U REPUBLICI SRBIJI

Sažetak:

Više od dve trećine današnje svetske trgovine čine transakcije između povezanih pravnih lica. Cene po kojima se obavljaju navedene transakcije unutar pravnog lica ili grupe povezanih pravnih lica nazivaju se transferne cene. Ove cene se najčešće utvrđuju dogovorom i/ili ugovorom između povezanih entiteta, pa iz tog razloga nisu tržišne i na njih ne deluju zakon ponude i tražnje i ostali tržišni zakoni. Međutim, transferne cene su predmet oporezivanja i prezentuju se u redovnim finansijskim izveštajima. Kao takve, one su interesantne i za državu, zbog iznosa poreza koji treba da bude plaćen, ali i za poslovne entitete, zbog predstavljanja ostvarenog rezultata poslovanja u tekućoj poslovnoj godini. S toga je neophodno izvršiti adekvatan obračun, utvrđivanje i prezentovanje transfernih cena. U tom pogledu, gotovo sve zemlje članice Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj, prihvatile su smernice ove organizacije i predložene metode utvrđivanja transfernih cena uvrstile u svoje zakonodavstvo. Iako Republika Srbija nije članica pomenute organizacije, Zakonom o porezu na dobit se predlaže upravo primena ovih metoda prilikom utvrđivanja transfernih cena. Značajnu ulogu u utvrđivanju i primeni ovih metoda u Republici Srbiji imaju smernice OECD – a za primenu pravila o transfernim cenama za multinacionalna preduzeća i poreske uprave, koje su 2011. godine prevedene na srpski jezik. Iz svega navedenog proizilazi osnovna svrha ovog rada, a ona se ogleda u nastojanju da se kroz praktične primere objasne postupci u primeni ovih smernica i značaj pravilnog utvrđivanja transfernih cena.

Ključne reči: *transferne cene, smernice OECD – a, metoda uporedive cene na tržištu, metoda preprodajne cene, metoda troškovi plus*

JEL klasifikacija: M48

APPLICATION OF METHODS FOR ESTABLISHING TRANSFER PRICING IN REPUBLIC OF SERBIA

Abstract:

More than two-thirds of today's world trade comprises of transactions between related legal persons. Prices for the above-mentioned transactions within legal person or group of related legal persons are called transfer prices. These prices are usually established by the agreement and/or contract between related entities, and for that reason they are not market prices and supply and demand law and other market laws are not applicable to them. However, transfer prices are the subject of taxing and thus presented in regular financial reports. As such, they are relevant to a country, because of the tax amount that needs to be paid, and for business entities as well, due to presenting accomplished business results for current business year. Because of that, it is necessary to make an adequate account, establishing and presenting transfer pricing. In that sense, almost all countries members of Organisation for Economic Co-operation and Development, accepted guidelines from this organization and proposed methods for establishing transfer pricing were included in its legislation. Although Republic of Serbia is not a member of the above-mentioned organization, Law on Value Added Tax (VAT) suggests exactly the application of this methods during establishing transfer pricing. OECD guidelines have a significant role in establishing and application of this methods in Republic of Serbia (*OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*), which were translated into Serbian in 2011. With reference to previous mentioned, the main purpose of this paper can be drawn, portrayed in an attempt to explain, through examples from practice, procedures in the application of these guidelines and the importance of establishing transfer pricing correctly.

Keywords: *transfer pricing, OECD guidelines, comparable price method, resale price method, cost plus method*

UVODNA RAZMATRANJA

Kontinuirani proces globalizacije, koji državu i njene organe, fizička i pravna lica dovodi pred nova iskušenja, postavlja standarde i nova pravila igre u savremenom svetu

poslovanja. Kao rezultat takvog procesa javljaju se i multinacionalne kompanije koje nastaju spajanjem, kupovinom, preuzimanjem ili udruživanjem pravnih lica širom sveta. Osnovni zadatak ovako oformljenih multinacionalnih kompanija je da budu konkurentnije na svetskom tržištu i da svojom veličinom i snagom potisnu ili preuzmu konkurentske kompanije. Sve navedeno dovodi i do pretvaranja sveta u jedinstveno tržište bez nacionalnih granica na privrednom, kulturnom, društvenom i političkom nivou.

Sva ona pravna lica koja se nalaze u sklopu multinacionalnih kompanija su povezana pravna lica različitim vrstama ugovora. Kao posledica ovakve forme poslovanja i privređivanja u svetu, javljaju se, neminovno i transakcije između entiteta koji su pripojeni, udruženi ili kupljeni od strane „moćnijih“ subjekata. Pod tim transakcijama se podrazumevaju kupovina i prodaja proizvoda i usluga, kupovina hartija od vrednosti ili davanje pozajmice povezanom licu. Koliki je značaj i rasprostranjenost istih, najbolje potvrđuje činjenica da je u svetu više od dve trećine obavljenih transakcija među povezanim licima.

Međutim, problem koji se javlja pri obavljanju transakcija između povezanih entiteta je formiranje cene proizvoda, usluga, hartija od vrednosti, kapitala ili utvrđivanja kamata pri davanju kredita. Upravo u ovom se ogleda i značaj transfernih cena.

Reč je o cenama koje su dogovorene i utvrđene ugovorom između povezanih entiteta, pa samim tim nisu tržišne i na njih ne deluju zakon ponude i tražnje i ostali tržišni zakoni. S jedne strane, interesantne su za državu zbog iznosa poreza koji treba da bude plaćen, ali i za entitete zbog prikazivanja ostvarenog rezultata poslovanja tekuće poslovne godine, s druge strane. Upravo zbog toga je neophodno ispravno ih obračunati, utvrditi i prikazati, jer nepravilno iskazane transferne cene imaju uticaja na: poslovni subjekat, odgovorno lice i menadžment poslovnog subjekta, ali i na samu državu koja oporezuje dobit poslovnog subjekta.

Uticaj nepravilnog iskazivanja pri sastavljanju godišnjih finansijskih izveštaja transfernih cena može biti i pozitivan i negativan. Transferne cene mogu biti iskazane u višem ili nižem iznosu nego što stvarno jesu, a sve u zavisnosti od toga da li preduzeće želi da iskaže fiktivno manji ili veći poslovni rezultat. Kako je poslovni rezultat oporezovan porezom na dobit preduzeća, iskazivanje ovih cena direktno utiče i na iznos plaćenog poreza.

Da bi se sprečile brojne manipulacije pomoću transfernih cena od strane matičnih i povezanih pravnih lica, OECD je sastavila smernice koje se koriste za transferne cene koje koriste multinacionalne kompanije. Većina zemalja članica, ali i nečlanica, ove smernice

ugrađuje u svoje nacionalne zakonske propise (zakonodavstvo) kako bi se postigao jedinstveni tretman određivanja, praćenja i kontrole transfernih cena odnosno proces harmonizacije.

Država je važan subjekat kada je u pitanju naplata poreza. Kao što je pomenuto na samom početku, u ovim transakcijama učestvuju multinacionalne kompanije. Navedeno implicira da su država, državni aparat i državna kasa povezani sa ovakvom vrstom transakcija. Naime, za državu je od velike važnosti da iznos koji se plati u obliku poreza bude ispravan i da ne dolazi do poreske evazije. Ovo je razlog zbog koga je Zakonom (uglavno Zakonom o porezu na dobit) i brojnim pravilnicima svake države, propisano na koji način se iskazane cene mogu korigovati i predstaviti i na taj način prikazati stvarna slika o poslovanju entiteta. Ovo se ne odnosi samo na državu u kojoj se nalazi matično preduzeće, već i na države u kojima se nalaze sva druga povezana pravna lica. Svaki od povezanih entiteta iskazuje transferne cene, pa je s toga i svaka država koja se nađe u ovom lancu razmene dobara i usluga zainteresovana da se transferne cene iskažu korektno. Ovako iskazane cene utiču i na iznos plaćene dobiti, pa njihovim pravilnim iskazivanjem entitet je na pravom putu da obračuna i plati tačan iznos poreza, što je težnja svake države.

U ovom radu će biti prikazan aspekt transfernih cena sa stanovišta Zakona o porezu na dobit Republike Srbije i smernica OECD – a za primenu pravila o transfernim cenama za multinacionalna preduzeća i poreske uprave. Preciziraće se njihova definicija, načini i metodi utvrđivanja i izračunavanja.

Cilj ovog rada je da se predstavie transferne cene i različiti modeli njihovog obračuna. Neophodno je ukratko predstaviti i zakonsku i računovodstvenu regulativu koja se tiče transfernih cena, njihovog iskazivanja i obračunavanja. Kroz praktične primere biće prezentovan svaki metod, aspekt i uticaj, kako bi se po okončanju čitanja ovog rada dobila što jasnija slika o povezanim pravnim licima, transakcijama između njih i cenama koje formiraju. Najbitnije je da se nađe način i da se ovim radom pomogne računovođama koje se nađu u situaciji, u svakodnevnom radu, da obračunaju i pravilno iskažu transferne cene.

1. TEORIJSKE OSNOVE TRANSFERNIH CENA I ZAKONSKA REGULATIVA

Transferne cene u savremenom poslovnom svetu predstavljaju značajno područje. U ekonomskoj literaturi osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka, pojam transfernih cena obuhvatao je samo cene koje su se koristile u transakcijama između pojedinih

organizacionih delova preduzeća. Međutim, u savremenim uslovima poslovanja pojam transfernih cena je mnogo širi i kompleksniji.

Posmatrano sa užeg aspekta, transferne cene predstavljaju cene organizacione jedinice odnosno segmenta preduzeća za proizvod, uslugu, poluproizvod koji interno transferiše odnosno realizuje na internom tržištu. Upravo zbog ovog internog karaktera, transferne cene se u praksi još nazivaju i interne cene.

Prema Gajić, „transferne cene predstavljaju:

- informativnu osnovu za odlučivanje od značaja za delove i celinu preduzeća, što ističe potrebu za njihovim realnim utvrđivanjem, odnosno utvrđivanjem realne osnovice međusegmentnog odlučivanja cena, a naročito posmatrano sa aspekta obima i strukture aktivnosti i po tom osnovu i uspešnosti poslovanja,
- informativnu platformu za utvrđivanje i razgraničenje odgovornosti i efikasnosti poslovanja između organizacionih jedinica preduzeća sa aspekta rezultata poslovanja, diferenciranja tog rezultata i njegovog doprinosa rezultatu celine preduzeća, kao i odgovornosti menadžera za njegovo ostvarenje,
- pretpostavku harmonizacije interesa i ciljeva organizacionih delova i celine preduzeća” (2007: 89).

Sa šireg aspekta, prema Periću, transakcije među multinacionalnim kompanijama se nazivaju prenosi (transferi), a cene po kojima se unutar preduzeća ili grupe povezanih preduzeća obračunava vrednost nabavke i prodaje poslovnih učinaka transferne cene. Sa sve većom globalizacijom su transferne cene postale jedno od glavnih područja sa kojima će se u budućnosti baviti kako multinacionalne kompanije, sa gledišta svoje ekonomske koristi, tako i poreske uprave na drugoj strani, sa poreskog aspekta (2006: 165).

Veoma je bitno napomenuti, da bez obzira na aspekt posmatranja, transferne cene moraju biti definisane i utvrđene tako da zadovolje interese svih učesnika u prometu (i kupaca i prodavaca), ali istovremeno i da stvore uslove za ostvarivanje ciljeva pojedinih segmenata, s jedne strane, i preduzeća kao celine, s druge strane. Imajući to u vidu, transferne cene treba da budu usmerene na ostvarivanje ciljeva transfernih cena i na domaćem i na međunarodnom tržištu, jer uslovi internog transfera i međunarodnog transfera nisu/ne moraju biti isti.

Prema stavu Garrison i Noreen, „osnovni ciljevi transfernih cena na domaćem tržištu su: veća autonomija delova preduzeća, veća motivacija menadžmenta, bolja evaluacija učinaka i bolja harmonizacija ciljeva“ (2003: 561). Isti autori navode da su,

„osnovni ciljevi transfernih cena na međunarodnom tržištu: niži porezi i manje carine, manji spoljnotrgovinski rizik, bolja konkurentska pozicija, bolji odnosi sa stranim državama“ (2003: 561).

Transferna cena, njen pojam i definicija su određeni Zakonom o porezu na dobit preduzeća Republike Srbije. U samom Zakonu o porezu na dobit preduzeća transferne cene su određene u članu od 59 do 61.

Član 59. Zakona o porezu na dobit preduzeća definiše pojam transfernih cena i propisuje da je poreski obveznik dužan da u svom poreskom bilansu prikaže transakcije sa povezanim licima, a zatim da utvrdi i iskaže kolika bi njihova vrednost bila na slobodnom tržištu između nepovezanih lica, pri čemu se razlika između cene utvrđene primenom principa „van dohvata ruke“ i obveznikove transferne cene uključuje u poresku osnovicu (član 61.).

Prema članu 61. kod utvrđivanja cene transakcije po principu „van dohvata ruke“, koriste se uporedive cene na tržištu, a kada to nije moguće, metoda preprodajne cene ili metoda troškovi plus (metoda cene koštanja uvećana za uobičajenu zaradu).

U stručnoj literaturi i u zakonima drugih zemalja postoji veći broj metoda utvrđivanja transfernih cena. U smernicama OECD – a metode utvrđivanja transfernih cena dele se na: standardne transakcijske metode (metoda uporedive cene na tržištu, metoda preprodajne cene i metoda troškovi plus) i metode transakcijskog dobitka (metoda podele dobitka, metoda neto razlike u ceni i metoda uporedivog dobitka).

Način primene ovih metoda u Republici Srbiji uređen je Pravilnikom o sadržaju poreskog bilansa i drugim propisima značajnim za načine utvrđivanja poreza na dobit preduzeća.

Naime, prilikom sastavljanja poreskog bilansa obveznik je dužan da:

- transakcije sa povezanim licima posebno prikaže u svom poreskom bilansu
- zajedno sa transakcijama sa povezanim licima u poreskom bilansu posebno prikaže vrednost istih transakcija po cenama koje bi se ostvarile na tržištu takvih ili sličnih transakcija da se nije radilo o povezanim licima i
- razliku između cene utvrđene primenom principa „van dohvata ruke“ i transferne cene uključiti u poresku osnovicu.

Takođe, veoma je bitno i to da je obveznik dužan da rashode i prihode iz odnosa sa povezanim pravnim licima u poreskom bilansu prikaže i kada ne postoji razlika između navedenih cena. Ukoliko su pomenute cene jednake, nema korekcije poreske osnovice u poreskom bilansu jer je razlika rashoda odnosno prihoda nula dinara.

Kako funkcioniše sam načinu i postupak utvrđivanja transfernih cena biće prikazano u sledećoj tački na praktičnom primeru.

2. PRIMER IZRAČUNAVANJA TRANSFERNIH CENA UPOTREBOM RAZLIČITIH METODA UTVRĐENIH NA OSNOVU SMERNICA OECD - A¹⁷⁰

Preduzeće „TNT“ doo iskazuje u poreskom periodu (fiskalnoj godini), u kojem se utvrđuje dobit preduzeća „ABC“ doo, nepokriveni poreski gubitak, pa shodno članu 56. i članu 60. Zakon o porezu na dobit preduzeća, preduzeće „ABC“ doo mora izvršiti usklađivanje prihoda (dobiti).

Finansijski podaci preduzeća „ABC“ doo su sledeći:

- ukupni prihodi: 338.481 rsd
- ukupni rashodi: 289.142 rsd
- nabavna vrednost prodane robe: 248.217 rsd
- neto dobit: 45.324 rsd

Preduzeće „ABC“ doo je u posmatranom periodu prodalo preduzeću „TNT“ doo sledeće proizvode:

- 2 komada proizvoda „A“ po ceni od 652 rsd uz odobrenje popusta od 3%
- 125 komada proizvoda „B“ po ceni od 25,32 rsd uz odobrenje popusta od 3%
- 110 komada proizvoda „C“ po ceni od 121 rsd uz odobrenje popusta od 10%
- 12 komada proizvoda „D“ po ceni od 145,32 rsd uz odobrenje popusta od 8%
- 68 komada proizvoda „E“ po ceni od 98 rsd uz odobrenje popusta od 10%

Na osnovu priloženih podataka moguće je utvrditi visinu prihoda koje je preduzeće „ABC“ doo ostvarilo u transakcijama sa povezanim preduzećem „TNT“ doo, što pokazuje i sledeća tabela:

Tabela 1. Prihod preduzeća „ABC“ doo ostvaren iz odnosa sa preduzećem „TNT“ doo

Naziv proizvoda	Količina (kom)	Cena po jedinici	% popusta	Iznos popusta po jedinici	Prodajna cena	Prihod (rsd)
-----------------	----------------	------------------	-----------	---------------------------	---------------	--------------

¹⁷⁰ Koncept u izradi svih praktičnih primera delimično preuzet od: Drakšič, D. 2008. *Primerjava metod za določanje transfernih cen – diplomsko delo*. Maribor – Višja strokovna šola acamdia.

	proizvoda					
1	2	3	4	5 = 3 x 4	6 = 3 - 5	7 = 2 x 6
„A“	2	652,00	3	19,56	632,44	1.264,88
„B“	125	25,32	3	0,76	24,56	3.070,00
„C“	110	121,00	10	12,10	108,90	11.979,00
„D“	12	145,32	8	11,63	133,69	1.604,28
„E“	68	98,00	10	9,80	88,20	5.997,60
Ukupno						23.915,76

Izvor: Prilagođeno prema Drakšič, D. (2008)

Na osnovu navedenih podataka i uz upotrebu odgovarajuće metodologije za utvrđivanje transfernih cena, moguće je izračunati transferne cene za sve poslovne događaje.

2.1. PRIMENA METODE UPOREDIVE CENE NA TRŽIŠTU – UNUTRAŠNJE POREĐENJE CENA

U novijoj računovodstvenoj literaturi, pravilima, procedurama, smernicama, zakonskim i podzakonskim aktima koji regulišu oblast transfernih cena, metoda uporedive cene na tržištu se smatra osnovnom a u isto vreme i najpouzdanijom metodom za utvrđivanje i proveru transfernih cena. Prema Negovaniću, suština ove metode je uporediva cena na tržištu koja predstavlja „cenu istih ili sličnih dobara ili usluga između prodavca i kupca, odnosno između izvršioca i korisnika usluge, koji nisu povezana lica u smislu Zakona, u isto ili približno isto vreme kada je ostvarena transakcija među povezanim licima. Ukoliko se na ovaj način može utvrditi više uporedivih cena, koje se znatno razlikuju, kao uporediva cena na tržištu uzima se najniža uspostavljena cena“ (2010: 125).

Drugim rečima, metoda uporedive cene na tržištu podrazumeva poređenje cena koje se naplaćuju kod prometa dobara i usluga u kontrolisanoj transakciji sa cenama koje se primenjuju kod prometa dobara i usluga u uporedivoj nekontrolisanoj transakciji, pod uporedivim okolnostima. Ukoliko postoji razlika između transferisanih i tržišnih cena odnosno kontrolisanih i nekontrolisanih cena, poslovni odnosi između povezanih lica nisu isti kao oni koji važe za uporedive transakcije sa nepovezanim licima.

Kod ove metode upoređuje se cena po kojoj se prodaju proizvodi povezanim ili nepovezanim pravnim licima. S obzirom na navedeno, pri primeni ove metode, a vezano za uporedivost, potrebno je voditi računa o razlikama

između proizvoda (količina i vrednost), prodajnim uslovima, popustima, garancijama i sl.

Takođe, u okviru ove metode treba praviti razliku između:

1. unutrašnjeg (internog) poređenja cena i
2. spoljašnjeg (eksternog) poređenja cena.

Kod unutrašnjeg poređenja cena vrši se upoređivanje cene između povezanih lica i cene između povezanih lica sa nepovezanim licima. Osnovni preduslov za ovu vrstu poređenja jeste da poslovni entitet prodaje iste proizvode i/ili usluge i povezanim i nepovezanim licima. Ovaj način upoređivanja objašnjen je praktičnim primerom u ovoj tački (2.1.).

S druge strane, kod spoljašnjeg poređenja cena polazi se od tržišne cene koja se primenjuje za nepovezana lica. Drugim rečima, kod ovog vida upoređivanja utvrđuju se i transferne cene između povezanih lica i cene koje su ugovorene između nepovezanih lica (cene na aktivnom tržištu). Osnovni preduslov za ovu vrstu poređenja jeste da su proizvodi i usluge koje se porede isti ili slični, da se dešavaju u istim ili sličnim privrednim okolnostima. Ovaj način upoređivanja objašnjen je praktičnim primerom u sledećoj tački (2.2.).

S obzirom da je preduzeće „ABC“ doo odobrilo svom povezanom licu „TNT“ doo određeni popust na navedene proizvode koji ne odobrava ostalim kupcima – nepovezanim licima, neophodno je da ono prilagodi svoju poresku osnovicu i da koriguje visinu svojih prihoda.

Tabela 2. Korekcija prihoda upotrebom metode uporedive cene na tržištu – unutrašnja uporedivost

Naziv proizvoda	Količina (kom)	Utvrđena transferna cena	Ukupno transferisana vrednost proizvoda	Ostvareni prihod (rsd)	Korekcija prihoda
1	2	3	4 = 2 x 3	5	6 = 4 – 5
„A“	2	652,00	1.304,00	1.264,88	39,12
„B“	125	25,32	3.165,00	3.070,00	95,00
„C“	110	121,00	13.310,00	11.979,00	1.331,00
„D“	12	145,32	1.743,84	1.604,28	139,56
„E“	68	98,00	6.664,00	5.997,60	666,40
Ukupno			26.186,84	23.915,76	2.271,08

Izvor: Prilagođeno prema Drakšič, D. (2008)

Ukoliko preduzeće „ABC“ doo koristi metodu unutrašnje uporedive cene na tržištu, ima obavezu da pri obračunu poreza na dobit preduzeća poveća prihod odnosno poresku osnovicu za 2.271,08 dinara.

2.2. PRIMENA METODE UPOREDIVE CENE NA TRŽIŠTU – SPOLJAŠNJE POREĐENJE CENA

Preduzeće „ABC“ doo prodaje preduzeću „TNT“ doo proizvode za koje u Srbiji nema drugog prodavca, pa je iz tog razloga neophodno izvršiti analizu uporedivosti transakcija. Prilikom izrade ove analize, preduzeće „ABC“ doo je utvrdilo da druga preduzeća sa proizvodima drugih proizvođača ostvaruju sledeće cene:

Tabela 3. Prosečna uporediva cena na tržištu drugih prodavaca (proizvođača)

Naziv proizvoda	Cena kod nepovezanog lica 1	Cena kod nepovezanog lica 2	Cena kod nepovezanog lica 3	Prosečna cena
„A“	640,00	655,00	649,00	648,00
„B“	24,30	25,00	24,80	24,70
„C“	125,00	118,00	114,00	119,00
„D“	148,00	142,00	141,00	143,67
„E“	97,00	97,00	95,00	96,33

Izvor: Prilagođeno prema Drakšič, D. (2008)

Takođe, preduzeće „ABC“ doo je na osnovu iskustva iz ranijih godina utvrdilo da su na inostranom tržištu proizvodi koje prodaje najmanje 7% skuplji od proizvoda drugih proizvođača, pa je neophodno korigovati cene i po osnovu ove informacije.

Tabela 4. Korekcija prihoda upotrebom metode uporedive cene na tržištu – spoljašnja uporedivost

Naziv proizvoda	Količina (kom)	Prosečna cena	Prosečna cena uvećana za 7%	Ukupna transferis. vrednost proizvoda	Ostvareni prihod (rsd)	Korekcija prihoda
1	2	3	4 = 3 + (3 x 7%)	5 = 2 x 4	6	7 = 5 - 6
„A“	2	648,00	693,36	1.386,72	1.264,88	121,84
„B“	125	24,70	26,43	3.303,75	3.070,00	233,75
„C“	110	119,00	127,33	14.006,30	11.979,00	2.027,30
„D“	12	143,67	153,73	1.844,76	1.604,28	240,48
„E“	68	96,33	103,07	7.008,76	5.997,60	1.011,16
Ukupno				27.550,29	23.915,76	3.634,53

Izvor: Prilagođeno prema Drakšič, D. (2008)

Ukoliko preduzeće „ABC“ doo koristi metodu spoljašnje uporedive cene na tržištu, ima obavezu da kod obračuna poreza na dobit poveća iznos prihoda odnosno poresku osnovicu za 3.634,53 dinara.

Veoma je bitno napomenuti, da je korišćenje ove metode otežano u situacijama kada su predmet transakcije intelektualna prava. Takođe, ovu metodu nije moguće

primeniti kada su predmet transakcije između povezanih lica jedinstveni (originalni) proizvodi ili usluge, proizvodi koji se rade po porudžbi ili proizvodi i usluge na koje prodavac ima monopol. Ukoliko nije moguće utvrditi razliku između transfernih i tržišnih cena, onda se treba opredeliti za primenu neke druge metode (metode preprodajne cene ili metode troškovi plus).

2.3. PRIMENA METODE PREPRODAJNE CENE

Nedostatak podataka za primenu metode uporedive cene na tržištu i nemogućnost utvrđivanja razlike između transakcija sa povezanim i nepovezanim pravnim licima, uslovljava primenu druge standardne transakcijske metode utvrđivanja transfernih cena odnosno metode preprodajne cene.

Prema stavu 5. člana 5. Pravilnika o sadržaju poreskog bilansa, metoda preprodajne cene polazi od cene koju kupac – povezano lice ostvari prodajom istog dobra nepovezanom licu, umanjena za uobičajenu zaradu koja je ostvarena u istim ili sličnim transakcijama između nepovezanih lica, u isto ili u približno isto vreme. Drugim rečima, kod ove metode tržišna cena po principu „van dohvata ruke“ određuje se na bazi preprodajne cene, koja se umanjuje za uobičajenu razliku u ceni (maržu) koja je rezultat obavljenih funkcija (angažovanih sredstava i preuzetog rizika).

Preduzeće „ABC“ doo je u posmatranom periodu ostvarilo prihod od prodaje robe u iznosu od 331.000 dinara, a nabavna vrednost prodane robe iznosi 248.217 dinara.

Na osnovu dobijenih podataka moguće je izračunati prosečnu razliku u ceni na sledeći način:

$$\text{prosečna razlika u ceni} = 100 - \frac{\text{nabavna vrednost}}{\text{prihodi od prodaje robe}} * 100 = 100 - \frac{248.217}{331.000} * 100 = 25,01\%$$

Zatim, na osnovu raspoložive dokumentacije (faktura dobavljača) utvrđuje se nabavna cena proizvoda, dodaje prethodno izračunata prosečna razlika u ceni (marža) i izračunava cena koju bi preduzeće „ABC“ doo trebalo da zaračunava nepovezanim pravnim licima.

Tabela 5. Utvrđivanje marže za nepovezano pravno lice

Naziv proizvoda	Nabavna cena proizvoda	Marža 25,01%	Prodajna cena sa maržom
------------------------	-------------------------------	---------------------	--------------------------------

1	2	3 = 2 * 25,01%	4 = 2 + 3
„A“	585,00	146,31	731,31
„B“	22,50	5,63	28,13
„C“	102,40	25,61	128,01
„D“	128,48	32,13	160,61
„E“	82,20	20,56	102,76

Izvor: Prilagođeno prema Drakšič, D. (2008)

Na osnovu prodajne cene za preduzeće „TNT“ doo, preduzeće „ABC“ doo izračunava iznos marže ostvarene pri prodaji proizvoda tom povezanom preduzeću.

Tabela 6. Utvrđivanje marže za nepovezano pravno lice

Naziv proizvoda	Prodajna cena	Nabavna cena proizvoda	Marža po komadu
1	2	3	4 = 2 - 3
„A“	632,44	585,00	47,44
„B“	24,56	22,50	2,06
„C“	108,90	102,40	6,50
„D“	133,69	128,48	5,21
„E“	88,20	82,20	6,00

Izvor: Prilagođeno prema Drakšič, D. (2008)

Nakon što je utvrđena visina marže koju preduzeće „ABC“ doo ostvaruje u transakciji sa nepovezanim i povezanim pravnim licima, moguće je utvrditi i konačnu razliku na sledeći način:

Tabela 7. Marža utvrđena korišćenjem metode preprodajne cene

Naziv proizvoda	Količina (kom)	Marža za nepovezana lica	Ostvarena marža prema preduzeću „TNT“	Razlika po jedinici	Ukupna razlika (marža)
1	2	3	4	5 = 3 - 4	7 = 2 x 5
„A“	2	146,31	47,44	98,87	197,74
„B“	125	5,63	2,06	3,57	446,25
„C“	110	25,61	6,50	19,11	2.102,10
„D“	12	32,13	5,21	26,92	323,04
„E“	68	20,56	6,00	14,56	990,08
Ukupno					4.059,21

Izvor: Prilagođeno prema Drakšič, D. (2008)

Ukoliko bi preduzeće „ABC“ doo koristilo ovu metodu utvrđivanja transfernih cena, tada bi bilo u obavezi da kod obračuna poreza na dobit poveća prihode odnosno poresku osnovicu za 4.059,21 dinara.

2.4. PRIMENA METODE TROŠKOVI PLUS

Prema Jovanoviću, metoda troškovi plus polazi od toga da je cena transakcije među povezanim licima, cena utvrđena na osnovu stvarnih ukupnih troškova proizvodnje, odnosno troškova izvršene usluge, uvećana za uobičajenu zaradu (maržu), odnosno proviziju. Uobičajena zarada (marža), odnosno provizija je zarada koja je ostvarena u istim ili sličnim transakcijama među nepovezanim licima, u isto ili približno isto vreme (2010: 36).

Ovo je još jedan od metoda obračuna koji preporučuje naše zakonodavstvo. Kao i za ostale metode i za ovu postoje određeni proizvodi za koje je ona pogodna. To se odnosi uglavnom na proizvode za koje ne postoji klasično tržište, tj. ne vladaju zakoni ponude i tražnje. Dešava se da je ili ponuda ili tražnja mnogo zastupljenija, pa tako nije moguće utvrditi cenu uporedivu na tržištu, jer je ono ili monopolno ili čak ne postoji dovoljna potražnja koja bi odredila tržišnu cenu.

Preduzeće „ABC“ doo prodaje trgovačku robu, pa je način izračunavanja pojedinih vrednosti u ovom primeru okviran, budući da nema proizvodnje. Takođe, ovo preduzeće ne knjiži odvojeno troškove koji se odnose na usluge i troškove koji su nastali u vezi sa prodajom robe. Pri tome, preduzeće procenjuje da troškovi kod prodaje iznose 15% nabavne vrednosti i da ostvaruje 20% dobiti po ovom osnovu.

Tabela 8. Utvrđivanje cene metodom troškovi plus

Naziv proizvoda	Nabavna cena	Troškovi 15%	Ukupna nabavna cena	20% dobiti	Utvrđena cena
1	2	3 = 2 x 15%	4 = 2 + 3	5 = 4 x 20%	6 = 4 + 5
„A“	585,00	87,75	672,75	134,55	807,30
„B“	22,50	3,38	25,88	5,18	31,06
„C“	102,40	15,36	117,76	23,55	141,31
„D“	128,48	19,27	147,75	29,55	177,30
„E“	82,20	12,33	94,53	18,91	113,44

Izvor: Prilagođeno prema Drakšič, D. (2008)

Na osnovu dobijene cene, preduzeće „ABC“ doo može da izračuna koliko bi prihoda ostvarilo ukoliko bi se koristila ova metoda.

Tabela 9. Korekcija prihoda korišćenjem metode troškovi plus

Naziv proizvoda	Količina (kom)	Utvrđena transferna cena	Ukupna transferisana vrednost	Ostvareni prihodi	Korekcija prihoda
1	2	3	4 = 2 x 3	5	6 = 4 – 5
„A“	2	807,30	1.614,60	1.264,88	349,72
„B“	125	31,06	3.882,50	3.070,00	812,50
„C“	110	141,31	15.541,10	11.979,00	3.562,10

„D“	12	177,30	2.127,60	1.604,28	523,32
„E“	68	113,44	7.713,92	5.997,60	1.716,32
Укупно			30.879,72	23.915,76	6.963,96

Izvor: Prilagođeno prema Drakšič, D. (2008)

Ukoliko bi se preduzeće „ABC“ doo opredelilo za ovu metodu kod utvrđivanja transfernih cena, imalo bi obavezu da poveća prihode odnosno poresku osnovicu za 6.963,96 dinara.

Na kraju, možemo zaključiti da je najbolja metoda za utvrđivanje transfernih cena metoda uporedive cene na tržištu (oblik spoljašnjeg upoređivanja). Međutim, ukoliko bi preduzeće „ABC“ utvrđivalo transferne cene samo za potrebe obračuna poreza na dobit, onda bi koristilo metod uporedive cene na tržištu (oblik unutrašnjeg upoređivanja), čije se korišćenje prema Zakonu o porezu na dobit i preporučuje. U ovom slučaju preduzeće „ABC“ doo moralo bi povećati prihode za 2.271,08 dinara, s obzirom da je odgovarajuće popuste odobravalo samo povezanom pravnom licu „TNT“ doo a ne i nekim drugim nepovezanim pravnim licima (kupcima).

ZAKLJUČAK

U ovom radu je prikazano na koje načine pravno lice može iskoristiti državne propise u svoju korist i na taj način iskoristiti prednost postojanja kontrole drugog ili nad drugim entitetom. Da bi računovodstvo ovu zakonsku obavezu moglo da iskoristi u svoju korist, neophodno je da dobro poznaje sve propise zakonske regulative.

Različite metode i obračuni su sastavni deo sagledavanja slike o transferima među povezanim licima. Cilj je pravilno iskazivanje poreske osnovice i pravilno utvrđivanje poreza na dobit. Takođe, prikaz proračuna i metoda su neophodni da bi se u postupku poreske kontrole mogao lakše pojasniti postupak dobijanja poreske osnovice. U ovom radu naznačeni su neki od načina koji mogu poslužiti računovođama u obavljanju ovog posla.

Transferne cene i cene „van dohvata ruke“ zahtevaju poznavanje širokog spektra propisa, ali i poznavanje primene istih. Osnovna veština pored znanja, koju treba dobar računovođa u ovoj oblasti da poseduje je, snalaženje u rasponu između zahteva vrhovnog menadžmenta i zakonskih propisa. Kada su povezani entiteti u pitanju, broj propisa koji se odnose na entitet, a koje je neophodno primeniti se povećava, a zahtevi menadžmenta ne svode se samo na vrhovni menadžment jednog pravnog lica, nego veoma često i više. U ovakvim situacijama, rukovodioci finansijskih odeljenja suočeni su sa rešavanjem pitanja

ne samo opstanka svoje kompanije, nego više njih, pa je time i posao odgovorniji. Ovim tekstom su sažeti i na jedno mesto uvršteni članci, zakoni, pravilnici, odredbe, smernice, pojašnjeni kroz primere, koji mogu da olakšaju računovođama započinjanje sastavljanja godišnjih izveštaja povezanih entiteta.

LITERATURA

1. Drakšič, D. 2008. *Primerjava metod za določanje transfernih cen – diplomsko delo*. Maribor – Višja strokovna šola acamdia.
2. Gajić, LJ. 2007. Izazovi poslovno finansijskog izveštavanja u funkciji menadžmenta preduzeća i banaka. *Transferne cene u funkciji internog izveštavanja*, zbornik radova sa XXXVIII simpozijuma Saveza računovođa i revizora Srbije, 24 – 26 Maj, Zlatibor.
3. Garrison, R., Noreen, E. 2003. *Managerial accounting*. International edition. McGraw Hill.
4. Ilić, P.G., Kostić, S. 2011. *Transferne cene u Srbiji*. Industrija. 4: 151 - 179.
5. Jovanović, J. 2010. Informator. (4): 35 – 40.
6. Negovanović, M. 2012. *Transferne cene*. Privredni savetnik. (4-5): 94 - 102.
7. Perić, Đ. 2006. *Transferne cene - međunarodni poreski problem*. 8 (1-2): 165 - 171.
8. Smernice OECD za primenu pravila o transfernim cenama za multinacionalna preduzeća i poreske uprave. 2011 Beograd: Srpsko fiskalno društvo (prevod originalnog teksta).
9. Zakon o porezu na dobit pravnih lica. Sl. glasnik RS, br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010 i 101/2011

IZAZOVI RASTA EVROVALUTNOG TRŽIŠTA I NJEGOV UTICAJ NA SVETSKU PRIVREDU

- SAŽETAK -

Stvaranje evrovalutnog tržišta je jedna od najvažnijih pojava na finansijskom tržištu nakon drugog svetskog rata. Njegov nastanak i dalji razvoj imali su velikog uticaja na celokupnu svetsku privredu. Pozitivni efekti uvođenja evrovalutnog tržišta su te da najveće koristi od nastanka evrovalutnog tržišta imaju SAD jer neamerički državljani drže depozite u američkim dolarima, a takođe koriste dolar za kreditne transakcije, takođe ono nudi sredstva pod povoljnim uslovima državama koje imaju problem finansiranja platno-bilansnog deficita, a takođe nudi i povoljne uslove za plasman sredstava zemljama koje imaju suficit u planom bilansu. Evrovalutno tržište će se razvijati i u daljem periodu. Na njegov dalji razvoj, kao i do sada, uticaće nekoliko faktora: ekonomski, politički i finansijski faktori, dostignuća u oblasti komunikacija itd. Svako predviđanje daljeg razvoja evrovalutnog tržišta je veliki izazov ali možemo da očekujemo da će evrovalutno tržište biti polje novih finansijskih inovacija i mesto gde će se pomoću finansijskih instrumenata vršiti akumulaciju i plasman slobodnih finansijskih sredstava na efikasan i efektivan način.

Ključne reči: *Evrovalutno tržište, finansijske inovacije, evrovalutni centri.*

CHALLENGES OF GROWTH EVROVALUT MARKET AND ITS IMPACT ON THE WORLD ECONOMY

- SUMMARY -

* Megatrend univerzitet, Beograd, Goce Delčeva br. 8, Telefon: ++ 38111 220-30-00.;
E-mail: mljubic@megatrend.edu.rs

Creating evrovalut market is one of the most important market developments after World War II. Its origin and further development had great influence on the overall world economy. The positive effects of the evrovalut markets and that the greatest benefits of developing a U.S. market evrovalut for non-American nationals holding deposits in U.S. dollars, a dollar is also used for credit transactions, it also provides funds under favorable conditions, the states that have the problem of financing the balance of payments deficit, and also offers favorable conditions for the placement of funds countries that have a surplus balance in the plan. Evrovalut market will develop in the following period. In its further development, as before, will be influenced by several factors: economic, political and financial factors, advances in communications technologies. Any further development evrovalut prediction market is a big challenge but we can expect the market will be evrovalut field of new financial innovations and the place where it will be done by using financial instruments accumulation and investment of funds in an efficient and effective manner.

Keywords: *Evrovalut markets, financial innovation, evrovalut centers.*

Uvod

Stvaranje evrovalutnog tržišta je jedna od najvažnijih pojava na finansijskom tržištu nakon drugog svetskog rata. Njegov nastanak i dalji razvoj imali su velikog uticaja na celokupnu svetsku privredu. Na njegov dalji razvoj, kao i do sada, uticaće nekoliko faktora: ekonomski, politički i finansijski faktori, dostignuća u oblasti komunikacija itd.

Svako predviđanje daljeg razvoja evrovalutnog tržišta je veliki izazov ali možemo da očekujemo da će evrovalutno tržište biti polje novih finansijskih inovacija i mesto gde će se pomoću finansijskih instrumenata vršiti akumulaciju i plasman slobodnih finansijskih sredstava na efikasan i efektivan način.

Nakon završetka II svetskog rata jedina konvertibilna valuta bio je dolar. Dolar je vredeo „ kao zlato“. Za svaki dolar američkih kratkoročnih obveznica, moglo se direktno ili indirektno dobiti zlato. Početkom 50-tih godina, SAD su posedovale 70% svetskog monetarnog zlata (Marriott school, 2011, str. 55.).

1. Nastanak i razvoj Evrovalutnog tržišta

Prvi koreni u stvaranju Evrovalutnog tržišta potiču iz perioda obnove Evrope - nakon II Svetskog rata. U cilju obnove Evropske industrije, evropske zemlje su stvorile ogromnu tražnju za dolarom koji je bio primarna valuta za međunarodnu trgovinu, promovisan Bretton Woods sporazumom (The Euromarket, 2011, str. 59.). U periodu od 1948 do 1953. godine, prema Maršalovom planu obnove, članice OECD-a (Austrija, Belgija i Luksemburg, Danska, Francuska, Grčka, Island, Irska, Italija, Holandija, Norveška, Zapadna Nemačka, Portugalija, Švedska, Švajcarska, Turska, Ujedinjeno Kraljevstvo) su primile oko 13 milijardi američkih dolara ekonomske i tehničke pomoći od strane SAD-a. I nakon obnove evropske industrije, Evropska centralna banka i komercijalne banke bile su nosioci tražnje za dolarima radi formiranja rezervi u dolarima i korišćenjem dolara u međunarodnoj finansijskoj trgovini.

Strana imovina u dolarima obično se držala u obliku depozita u bankama u SAD-u. Međutim, sledeći politički događaju su uticali da vlasnici depozita ne preferiraju držanje dolara u bankama u SAD-u:

- SAD su blokirale čehoslovačko zlato u New Yorku 1948.god.,
- Američki Trezor je blokirao depozite engleskih, francuskih i izraelskih banaka u SAD-u u periodu Suetske krize,
- Na početku hladnog rata između SAD-a i SSSR-a, Sovjetske banke (Moscow Narodny Bank, London i Banque commerciale de l'Europe, Pariz) (P. Jovanović, 1994) su transferisale američke dolare iz banaka u SAD-u u britanske i francuske banke u Zapadnoj Evropi da bi se zaštitili imovinu od konfiskacije.

Zbog toga, su evropske firme počele da deponuju dolare u lokalne banke ili u predstavništva američkih banaka u Evropi. Ovi depoziti postali su osnova za odobravanje kredita. To je iniciralo stvaranje „evrodolara“ odnosno evrotržišta. Evrotržište je sistem međunarodnih novčanih tržišta na kojima finansijski posrednici „Eurobanke“ posluju sa finansijskom aktivom denominovanom u pojedinim nacionalnim valutama. „Eurobanke“ primaju depozite i odobravaju kredite u stranim valutama.

Ove banke nisu banke u tradicionalnom smislu jer nisu predmet nacionalnih propisa i ograničenja. Sinonim za Evrotržište je Evrodolarsko tržište jer je njegovo učešće oko 60% (P. Jovanović, 1994).

Rastući obim međunarodne trgovine i kretanje kapitala krajem 50-tih godina, uticalo je takođe na nastanak evrodolara odnosno evrotržišta.

Na suprot činjenici da je početkom 50-tih godina postojala velika „glad za dolarima“, krajem 50-tih godina stranci su imali velike količine dolara u svojim rukama.

Pomenuta novčana sredstva više nisu bila potrebna za obnovu zemalja u Zapadnoj Evropi već su se plasirala u na Evrotržištu. Ovi tokovi su uticali na razvoj evrotržišta novca ali i evrotržišta kredita.

Osim rasta svetske trgovine i političkih okolnosti, značajan faktor nastanka i daljeg rasta evrotržišta je finansijska regulativa u okviru nacionalnih ekonomija odnosno proces deregulacije na evrotržištu.

Federalne Rezerve donose „Q propis“ koji ograničava kamatne stope koje američke banke mogu da daju na oročene depozite. Međutim, anti-inflatorna politika 60-tih godina prouzrokuje da tržišne kamatne stope dosegnu nivo iznad gornje granice određene ovim propisom. Zbog toga, američke banke više nisu mogle da privuku oročene depozite. Da bi mogli da odobravaju nove pozajmice, američke banke su pozajmljivale sredstva od svojih filijala u Evropi, koje nisu imale navedena ograničenja. (Paul R. Krugman, 2009)

Evrotržište je moglo da ponudi povoljnije uslove u odnosu na bilo koje nacionalno finansijsko tržište jer je bilo van kontrole monetarne vlasti. Nacionalne ekonomije često imaju strožije propise po pitanju depozita i kredita u nacionalnoj valuti dok se ti propisi ne primenjuju na depozite i kredite u stranoj valuti.

Pošto na Evrotržištu nema propisa kao što su stopa obaveznih rezervi, osiguranja depozita, ograničenja u vezi kamatne stope, nemaju dodatnih poreza, Evrobanke su konkurentne na finansijskom tržištu. U svom poslovanju, Evrobanke moraju jedino da vode računa da su likvidne.

Tokom 60-tih i 70-tih godina Evrotržište se i dalje razvija. Na njegov dalji razvoj uticali su brojni faktori - finansijska regulativa, ekonomski i politički faktori. U daljem tekstu navodim neke od tih faktora.

Zbog velikog deficita u platnom bilansu tokom 60-tih godina, američka administracija je donela niz mera koje su bile usmerene na smanjenje odliva kapitala u inostranstvo. Godine 1963 uveden je porez na kamatu, koji su morali da plaćaju kupci stranih obveznica i akcija (Interest Equalization Tax – IET).

Pored američkog finansijskog tržišta, jedina alternativa za američke banke i druge multinacionalne kompanije je bilo Evrodolarsko tržište, koje zbog datih okolnosti dobija sve više na značaju. Širenje multinacionalnih kompanija, progres ekonomskih i finansijskih integracija i sve veća međunarodna povezanost nametnuli su potrebu da se i međunarodno finansijsko tržište širi i da dato tržište omogući brzu i nesmetanu mobilnost novčanih sredstava van nacionalnih okvira.

Pored navedenog, razvoj savremenih informacionih tehnologija i komunikacija omogućili su dodatnu podršku za razvoj evrotržišta. Stalnim progresom u navedenim oblastima, omogućuje se sve brži protok relevantnih informacija (poslovnih, finansijskih itd.) u ogromnim količinama. To predstavlja odličnu osnovu za privlačenje kako malih tako i velikih investitora iz celoga sveta. Veći broj investitora podrazumeva i rast kapaciteta evrotržišta.

Na razvoj evrovalutnog tržišta uticale su inovacije u bankarskom poslovanju, kao što su varijabilne kamate i sindikalni zajmovi.

Kada ne možemo da anticipiramo kretanje stope inflacije, tada je veoma teško da utvrdimo kamatnu stopu pogotovo na dugoročne zajmove. Prometom transakcija u ovakvim uslovima, mogu biti oštećeni i zajmodavci i zajmoprimci. Kao odgovor na dati problem, ponuđena je primena varijabilne kamatne stope za dugoročni plasman. Varijabilna kamatna stopa predstavlja zbir određenog iznosa marže i kamatne stope na tržištu novca jer se ona najbrže prilagođava kretanju inflacije. Osnovica za kamatnu stopu uzimaju se najpoznatije referentne kamatne stope: LIBOR na evrovalutom tržištu ili kamatna stopa za prvoklasne zajmotražioce na američkom finansijskom tržištu – prime rate.

Početak 70-tih godina, tražnja za evrodolarskim zajmovima enormno raste. Tražnja za zajmovima, u periodu 1964-1974 porasla za oko 18 puta. Takođe, raste i obim pojedinačnih zajmova koji dostižu iznos oko \$ 100 miliona. Ovako veliki iznosi i obim zajmova su bili veoma rizični za banke, koje su iz navedenih razloga inicirale formiranje sindikata – grupe banaka koje učestvuju u pribavljanju novčanih sredstava i davanju kredita na srednji rok. Banke međusobno dele rizik. Vodeća banka bira ostale učesnike odnosno druge banke.

Naftni šokovi tokom 70-tih i 80-tih godina (1973-1974 i 1979 i 1980) snažno su uticali na razvoj evrotržišta.

Kao odgovor na odluku SAD-a da pomogne izraelsku vojsku za vreme Yom Kippur rata, zemlje OAPEC-a (Alžir, Angola, Ekvador, Iran, Irak, Kuvajt, Libija, Nigerija, Katar, Saudijska Arabija, UAE i Venecuela) su uvele naftni totalni embargo prema SAD i koji se širio prema zemljama Zapadne Evrope i Japana. Cena nafte je četverostruko porasla od 1974 skoro za \$ 12 za barel. Ovo povećanje cene nafte doprinelo je akumulaciji bogatstva u većini zemalja OAPEC-a. Stečeno bogatstvo članice OAPEC-a nisu smele da ulože u američke banke zbog straha od konfiskacije. Taj strah je bio opravdan jer su američke vlasti zamrznule iranski kapital 1979 i irački kapital 1990. Zbog

toga, akumulirano bogatstvo je uloženo u razvoj privrede zemalja OAPEC-a a deo je uložen u depozite u evrobanke koji je bio osnova za zajmove zemljama uvoznicima nafte. Razvijene zemlje su podizanjem cena industrijskih proizvoda, pokušale da kompenzuju rast cene nafte. Međutim, nerazvijene zemlje su uglavnom uvozile proizvode visoke tehnologije. Rast cena ovih proizvoda doveo ih je u još teži položaj. Ne razvijene zemlje su bile primorane da uzimaju kredite za finansiranje deficita i delimično za finansiranje trgovine.

Početakom 80-tih godina, nagli pad cene nafte smanjuje suficit zemalja OPEC-a a time i depozit u evrobankama. U isto vreme, zemlje zajmotražiocima eurodolarskih zajmova kao što su Meksiko, Brazil i Poljska zapadaju u dužničku krizu. Finansijska kriza ovih zemalja uticala je da banke više ne daju zajmove svima već samo najviše kreditno sposobnim.

U periodu od 1985-1989 godine, padaju kamatne stope, raste trgovina među bankama i raste tražnja za sindikalnim zajmovima za finansiranje integracija i akvizicija kompanija u razvijenim zemljama što pozivno utiče na oporavak evrotržišta. Tokom 1980 godina, Japan postaje učesnik evrotržišta kao ponuđač novčanih sredstava. Zbog viših kamatnih stopa u Evropi, američke firme plasiraju kapital na evrotržištu. Nemačka, Taivan, Luxemburg i Holandija takođe učestvuju u ponudi novčanih sredstava na evrotržištu. Nova valuta „ECU“ postala je popularna za obveznice izdate tokom 80-tih.

Tokom 90-tih ne-dolari se koriste češće i obim emisije je veći nego ranije. Obim emisije na evrotržištu u ovom periodu može se meriti multi bilionima dolara i time ovo tržište postaje značajan izvor kapitala za međunarodne kompanije i finansijske institucije²⁴.

Krajem 90-tih godina EU uvodi novu valutu EUR koja zamenjuje ECU i koja zajedno sa dolarom predstavlja valutu za Evrofinansiranje. Euro je zvanična valuta u 17 zemalja od 27 zemalja EU (Austrija, Belgija, Kipar, Finska, Francuska, Nemačka, Grčka, Irska, Italija, Luxemburg, Malta, Holandija, Portugalija, Slovačka, Slovenija i Španija).

2. Evrovalutni centri

Evrovalutni centar je mesto gde je koncentrisan veći broj banaka u cilju upravljanja transakcijama koje se odnose na depozite i zajmove denominovane u različitim evrovalutama.

Mada je evrovalutno tržište po prirodi globalno, kamatne stope na depozite i zajmove su na svakoj lokaciji zavise od lokalnog rizika i ograničena.

Evrovalutno tržište je locirano u pet najpoznatijih centara (Dileep Mehta and Hung-Gay Fung, 2004, str. 97-98.):

1. Zapadana Evropa sa centrom u Londonu koji je vodeći centar za trgovanje evrovalutom. Ova pozicija je rezultat dugoročne koncentracije finansijskih stručnjaka u Londonu i odsustvo regulative za transakcije sa evrovalutom. Danas na ovom tržištu pored američkih i japanskih banaka zastupljene su banke iz drugih evropskih zemalja.

2. Karibi i Centralna Amerika sa centrom na Kajmanskim ostrvima. Ovaj centar je atraktivna lokacija za „fasadne filijale“ banaka iz SAD-a iz sledećih razloga:

- nema poreza na profit ili je veoma mali,
- ne postoji obaveza izdvajanja rezervi,
- ne postoji obaveza davanja informacija o transakcijama

3. Srednji Istok sa centrom u Bahrainu koji je centar trgovanja devizama i evrovalutama. Pogodnost ovom centru je bilizina Saudijske Arabije i Kuvajta.

4. Azijski evrovalutni centri su: Tokio, Singapur i Hong Kong. Japanska vlada je pod pritiskom američke i drugih vlada je formirala japansko off-shore tržište u drugoj polovini osamdesetih godina. Na ovom tržištu se evidentiraju transakcije nerezidenata i transakcije japanskih kompanija u inostranstvu. Transakcije na ovom tržištu su izuzete od oporezivanja prihoda, obaveznih rezervi i kontrolisanja kamatnih stopa. Izvor postojanja druga dva azijska centra su veliki priliv američkih dolara za vreme vijetnamskog rata i razlika u vremenskim zonama. Danas je Singapur glavni centar „azijskog“ dolara jer je singapurska vlada donela niz mera, kako bi ovo evrovalutno tržište učinila atraktivnijim (ukidanje poreza na prihode od kamate za nerezidente, smanjenje poreza na profit za ofšore transakcije banaka, liberalizacija devizne kontrole).

5. SAD sa centar New York. Posebna karakteristika ovog tržišta je postojanje međubankarske filijale (IBF) čije osnivanje je odobreno od strane FRS - krajem 1981 godine. Namera osnivanja pomenute filijale je bilo privlačenje offšore bankarstva u SAD. IBF je knjigovodstvena filijala koja može da prima depozite samo od nerezidenta i to u minimalnom iznosu od \$ 100.000.

3. Struktura Evrotržišta

Evrot tržište se može sistematizovati u sledeće segmente:

1. Tržište evronovca (eurocurrency market).
2. Tržište evrokredita (eurocredit market)
3. Tržište evroobveznica (eurobond market)
4. Tržište evrozapisa (euro-notes market)
5. Tržište evroakcija

3.1. Tržište evro novca (euro-currency market)

Tržište evro novca možemo podeliti na dve celine (Milutin Ćirović, 2007):

1. Bankarsko evro valutno tržište i
2. Evro tržište kratkoročnih i srednjoročnih finansijskih instrumentata

U okviru bankarskog evro valutnog tržišta odvijaju se depozitno-kreditni poslovi banaka u stranoj valuti u odnosu na valutu zemlje u kojoj se banka nalazi.

Evro tržište kratkoročnih i srednjoročnih finansijskih instrumentata

U drugoj polovini šezdesetih godina, londonska filijala američke banke (City Bank) prvi put emituje **evrovalutne depozitne sertifikate** (eurocurrency certificates of deposit), koji u stvari predstavljaju supstitut oročenih depozita sa rokom dospeća do godinu dana. Ovi sertifikati su prenosivi u odnosu na obične depozite. Kupci depozitnih sertifikata su krupni institucionalni investitori i druge banke. Zbog toga, emisija ovih sertifikata se vrši u velikim apoenima. Prednost ovih sertifikata za vlasnike je u tome što ih deponent može prodati pre isteka roka depozita, ukoliko mu je potrebno za održavanje likvidnosti i dobija kamatu za period posedovanja. Banka prodajom ovih sertifikata dobija oročene depozite koji su neophodan izvor kreditnog potencijala. Uvođenjem ovih sertifikata došlo je do povezanosti banaka sa finansijskim tržištem.

Kamatna stopa na tržištu kratkoročnih sredstava (depozitnih sertifikata) brzo se prilagođava kretanju inflacije u valuti u kojoj su kratkoročne hartije od vrednosti denominirane. Kasnije se pojavljuju depozitni sertifikati sa dužim rokom dospeća ali se na njih primenjuje varijabilna kamatna stopa.

Sredinom 80-tih godina dolazi do velike ekspanzije nove vrste kratkoročnih papira - **evro komercijalnih papira** (Euro Commercial Papers).

Karakteristike evro komercijalnih papira su sledeće:

- kratkoročni papiri sa rokom dospeća do godinu dana,
- emituju se u velikim apoenima,
- glase na donosioca i mogu se prodati u slučaju da su kompaniji potrebna sredstva za pokriće likvidnosti,
- kamata se plaća prilikom inicijalne kupovine,
- visina kamatne stope se formira na tržištu i one su obično niske zbog niskog kreditnog rizika. Visina kamatne stope zavisi i rejtinga kompanije kao emitenta ,
- emitenti su: nefinansijske kompanije, banke i druge finansijske institucije
- kupci su: institucionalni investitori koji na ovaj način plasiraju slobodna sredstva,
- putem rolling over transakcije ovi papiri mogu biti izvor srednjoročnog finansiranja,
- emisija se može vršiti na osnovu programa zaključenog sa nekom bankom u određenom periodu (5 - 7),
- prodaja evro komercijalnih papira na sekundarnom tržištu se vrši preko dilera (ponekad je to slučaj i na primarnom tržištu).

Shodno potrebama i interesima kupaca na finansijskom tržištu (posebno institucionalnih investitora), dolazi do razvoja *srednjeročnih dužničkih papira* (Euro Medium-Term Notes).

Karakteristike evro srednjeročnih papira su:

- emituju se pod uslovima koji odgovaraju potrebama i interesima institucionalnih investitora koji su potencijalni kupci,
- emituju se kontinuirano,
- emituju se u velikim apoenima (\$ 2 – 5),
- glase na donosioca,
- kamata se isplaćuje polugodišnje putem kamatnih kupona,
- emitenti ovih srednjoročnih papira moraju da imaju visoki kreditni rejting,
- emituju se po ubrzanoj proceduri,
- nisu predmet poslovanja na berzama već na vanberzaskom sekundarnom tržištu.

3.2. Tržište evro kredita (eurocredit market)

Privlačenje evrodepozita predstavljalo je osnovu za evro kredite. Evrokredit je kredit denominiran u nekoj evrovaluti i koji se odobrava od jedne do 10 godina.

On se odobrava na temelju kratkoročnih izvora pozajmljenih na evrovalutnom tržištu. Evrokrediti se plasiraju uz varijabilnu kamatnu stopu koja se formira na bazi referentne tržišne kamatne stope (LIBOR) i uvećane za određenu maržu. Ukoliko su u pitanju veliki iznosi, evrokredit odobrava sindikat evrobanaka i oni se nazivaju sindicirani krediti.

Prema ročnosti evrokrediti, mogu biti:

- terminski (Turn loan) sa rokom otplate do 10 godina (mesečnom ili na kraju perioda), srednjoročni i dugoročni krediti.

- revolving krediti (revolving loan), povlačenje sredstava je tokom trajanja kredita.

Ova vrsta kredita se manje koristi.

3.3. Tržište evro obveznica (euro bond market)

Tržište evroobveznica je deo međunarodnog tržišta obveznica a evroobveznice su derivat stranih obveznica koje su nerezidenti emitovali na evrotržištu.

Evrobveznice su kreditni oblik pribavljanja kapitala na evrotržištu posredstvom banaka i finansijskih institucija iz više zemlja. One glase na valutu jedne zemlje koja je konvertibilna a plasiraju se na više finansijskih tržišta.

Prednosti evro obveznica u odnosu na domaće obveznice su:

- putem evro obveznica mogu da se prikupe velika finansijska sredstva, iako su denimirane na manje iznose,

- cena evro obveznica je niža,

- rokovi vraćanja su duži (15-20 god) a mogu biti i do 30 godina,

- nisu predmet regulacione kontrole (ne plaća se porez na kamate, ne postoji obaveza davanja informacija od strane emitenta, troškovi registracije su niži, procedura upisa je kraća itd),

- glase na donosioca.

Zbog velike vrednosti ukupne emisije obveznica, emitenti moraju imati visoki kreditni rejting. Emitenti evro obveznica su: države, multinacionalne kompanije, vladine agencije, međunarodne institucije a kupci su institucionalni i individualni investitori.

3.3.1. Vrste evro obveznica

Evro obveznice sa fiksnom kamatnom stopom i fiksnim rokovima dospeća.

Pored opštih karakteristika evro obveznica, za ovu vrstu evro obveznica karakteristično je i sledeće:

- fiksna kamatna stopa koja se naplaćuje putem godišnjih kamatnih kupona,
- glavnica se vraća na kraju životnog veka obveznice,
- cene ovih obveznica su u inverznom odnosu kretanju tržišnih kamatnih stopa.

Evro obveznice sa varijabilnom kamatnom stopom:

Zbog osilacija kamatnih stopa tokom sedamdesetih i osamdesetih godina, stvorena je osnova za novinu u bankarskom poslovanju tj uvođenje varijabilnih kamatnih stopa. Varijabilne kamatne stope se menjaju u zavisnosti od referentnih tržišnih kamatnih stopa, obično LIBOR. Na referentnu kamatnu stopu dodaje marža koja zavisi od kreditnog rejtinga emitenta. Banke za aranžiranje emisije obveznica i ostale usluge naplaćuju proviziju.

Specifične karakteristike ovih obveznica su:

- denominirane su na veće apoeve \$ 5.000, \$ 10.000 i \$ 100.000,
- rokovi dospeća su duži u odnosu na prethodno navedenu vrstu obveznica,
- cene ovih obveznica ne variraju često jer na kraju svakog roll – over perioda dolazi do usaglašavanja sa tržišnim kamatnim stopama,
- kupci su institucionalni i individualni investitori,
- emisija evro obveznica se obavlja preko konzorcijuma banaka odnosno više banaka iz različitih zemlja. Konzorcijum banka se sastoji od vodeće banke (najpoznatije su MerrillLynch, Goldman Sachs), garantne grupe banaka i prodajne grupe banka. Emitent i vodeća banka sklapaju aranžman za podržavanje emisije obveznica (note issuance facility –NIF) kojim vodeća banka garantuje da će otkupiti ceo neprodati deo emisije ili dati kredit za otkup. Drugi posrednici u NIF aranžmanu su banke iz tenderskog panela koje su obećale da će kupiti i plasirati obveznice na sekundarno tržište (ali nemaju i obavezu da to učine). Najveći rizik je na vodećoj banci sindikata preko koje se plasira emisija a najmanji na članu tenderskog panela. U cilju iskorišćenja povoljnih prilika na finansijskom tržištu, konzorcijumi u užem krugu koriste skraćenu proceduru emisije obveznica.
- učešće evro obveznica sa varijabilnom kamatnom stopom je preko 50% izuzev 90-tih kada je taj odnos bio u korist evro obveznica sa fiksnom kamatnom stopom.

Sekundarni promet evro obveznica se obavlja preko najjačih svetskih berzi ali i na van-berzanskim tržištima.

Tabela 2: Stanje međunarodnih obveznica

<i>Stanje međunarodnih obveznica</i>	<i>2006 (milijade \$)</i>
Total	16.553
Razvijene zemlje	14.886
Off shore centre	209
Zemlje u razvoju	909
Emitenti:	
Finansijske institucije	12.668
Kompanije	1.733
Države	1.582
Međunarodne organizacije	569
Instrumenti:	
Standardne obveznice	10.746
FRN	4.681
Konvertibilne obveznice i voranti	339
Valutna denominacija:	
USD	5.825
Euro	7.378
Britanska funta	1.245
Japanski jen	489
Ostale valute	830
Komparacija, kraj marta 2006 god.	
Stanje međunarodnih obveznica	15.496
Stanje domaćih obveznica	46.511

Izvor: BIS Kvartalni izveštaj, septembar 2006, table 12A,12B,12C,12D,13B,16A

Najveći procenat emitovanih evro obveznica je u razvijenim zemljama oko 90%. Struktura eminenata je sledeća: finansijske institucije, kompanije, države i međunarodne organizacije (Videti više tabela br.2).

U pogledu valutne strukture najviše evro obveznica denomivano u evrima i dolarima, a potom u britanskim funtama i japanskim jenima.

4. Uticaj Evrovalutnog tržišta na svetsku privredu

Nakon drugog svetskog rata, stvaranje evrovalutnog tržišta je jedna od najvažnijih pojava na finansijskom tržištu. Uticaj evrovalutnog tržišta je dvostruki.

Pozitivni efekti:

- nastanak novih finansijskih instrumenata i načina trgovanja na finansijskom tržištu,
- povezanost nacionalnih finansijskih tržišta,
- omogućuje akumulaciju kapitala u velikim iznosima i važan je izvor finansiranja za međunarodne finansijske institucije, multinacionalne kompanije, države i centralne banke itd,
- nudi sredstva pod povoljnim uslovima državama koje imaju problem finansiranja platno-bilansnog deficita a takođe nudi i povoljne uslove za plasman sredstava zemljama koje imaju suficit u planom bilansu.

Najveće koristi od nastanka evrovalutnog tržišta imaju SAD jer neamerički državljani drže depozite u američkim dolarima a takođe koriste dolar za kreditne transakcije. Time se finansira deficit američkog platnog bilansa, smanjuje se pritisak na monetarne rezerve i amerikanci imaju osnovu da utiču na kretanja u svetskoj privredi.

Negativni efekti:

- teškoće utvrđivanja identiteta krajnjeg dužnika,
- mogućnost da kratkoročni izvori postanu osnova za finansiranje dugoročnih kredita (Ivan Lovrinović, 2006),
- odsustvo regulacije može biti opasnost u slučaju nelikvidnosti eurobanka,
- zemlje koje se zadužuju na evrovalutnom tržištu za potrebe finansiranja plano-bilansnog deficita odlažu problem rešavanja eksterne ravnoteže tj donošenje mera za promenu privredne strukture,
- pretpostavlja se da evrovalutno tržište preko sistema kreditiranja utiče na rast inflacije ali nije dokazano u kojoj meri (Predrag Jovanović Gavrilović, 1994).

Njegov nastanak i dalji razvoj imali su veliko uticaja na celokupnu svetsku privredu.

Zaključak

Evrovalutno tržište će se razvijati i u daljem periodu. Na njegov dalji razvoj, kao i do sada, uticaće nekoliko faktora:

- ekonomski,
- politički i
- finansijski faktori,

- dostignuća u oblasti komunikacija itd.

Budući svetski tokovi će svakako determinisati karakteristike, strukturu i proces evaluacije evrovalutnog tržišta. Svako predviđanje daljeg razvoja evrovalutnog tržišta je veliki izazov ali možemo da očekujemo da će evrovalutno tržište biti polje novih finansijskih inovacija i mesto gde će se pomoću finansijskih instrumenata vršiti akumulaciju i plasman slobodnih finansijskih sredstava na efikasan i efektivan način.

Literatura

1. Predrag Kapor, 2009, Međunarodne finansije i bankarstvo, Megatrend univerzitet, Beograd.
2. Predrag Kapor, Marijana Ljubić, 2012, Upravljanje finansijskim rizicima, Megatrend univerzitet, Beograd.
3. Predrag Jovanović Gavrilović, 1994, Međunarodno poslovno finansiranje, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Milutin Ćirović, 2007, Finansijska tržišta – Instrumenti, institucije i tehnologije, Naučno društvo Srbije, Beograd.
5. Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, 2009, Međunarodna ekonomija – teorija i politika, Data status Beograd.
6. Ivan Lovrinović, Evrovalutno tržište, Ekonomski fakultet Zagreb, 2006.
7. The Euromarket, 2011, BYU, Marriott school.
8. Dileep Mehta and Hung-Gay Fung, 2004, International bank Management“, Blackwell Publishing ltd., Oxford, str. 97-98

*mr Zorana Kojović**

*Dragan Pejić**

UDK 336.71+004(497.6)

**EFEKTI PRIMJENE INFORMACIONO – KOMUNIKACIONIH
TEHNOLOGIJA U KOMERCIJALNIM BANKAMA REPUBLIKE
SRPSKE**

Sažetak

Društvo u kome živimo i radimo podložno je stalnim promjenama i inovacijama u različitim oblastima nauke, tehnike i komunikacija. Tokom posljednjih decenija tehnološki razvoj preoblikovao je i bankarsku industriju, tako da je ona postala vodeći sektor u korištenju novih tehnologija, a istovremeno, omogućio je da se redovi na šalterima banaka znatno skrate, a da se usluge vremenski i prostorno približe klijentima.

Predmet istraživanja u radu odnosi se na primjenu informaciono – komunikacionih tehnologija u bankama Republike Srpske, pri čemu se poseban naglasak stavlja na ponudu elektronskog bankarstva i njegovu distributivnu mrežu. Imajući u vidu trenutno stanje u komercijalnim bankama na ovom prostoru, može se reći da su infrastruktura i tehnološki

* Banja Luka College, Miloša Obilića br. 30, Banja Luka, Republika Srpska, Telefon: +387 65 995 324
e-mail: kzorana85@yahoo.com

* Diplomirani informatičar, Banja Luka College, Miloša Obilića br. 30, Banja Luka, Republika Srpska,
Telefon: +387 65 588 490, e-mail: dragan.adresa@gmail.com

zahtjevi ispunjeni u potrebnoj mjeri, ali uvijek ima prostora za dalji razvoj i unaprijeđenje. Problem leži u činjenici da građani ne koriste savremene bankarske proizvode i usluge u mjeri u kojoj ih banke nude, već se češće opredjeljuju za tradicionalne načine dolaska do istih.

Kada se uzmu u obzir podaci o relativno niskom procentu korištenja računara i Interneta u Republici Srpskoj, i ako se niskoj tehnološkoj opremljenosti i informatičkoj nepismenosti skoro polovine stanovništva doda nepovjerenje koje vlada kod elektronskog načina poslovanja, postaje jasno da je odmah potrebno sprovesti akcije za prevazilaženje ovog problema. Rezultati istraživanja efekata primjene informaciono – komunikacionih tehnologija u komercijalnim bankama trebali bi dati doprinos za dalji razvoj i modernizaciju bankarstva na prostoru Republike Srpske, tako da se ono po svojoj strukturi, organizaciji, funkcionisanju i tehničko – tehnološkoj opremljenosti približi modelima svjetskog bankarstva.

***Ključne riječi:** informaciono – komunikacione tehnologije, komercijalna banka, elektronsko bankarstvo*

EFFECTS OF APPLYING INFORMATION-COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN COMMERCIAL BANKS OF REPUBLIKA SRPSKA

Summary

The society we live and work in is subjected to ongoing changes and innovations in various fields of science, technique and communications. Over the past decades, the technological development reshaped banking industry as well, and it became the leading sector in use of new technologies, enabling at the same time that lines at bank desks are significantly shortened, while the services are closer to clients in terms of time and space.

The topic of research in this paper relates to the application of information-communication technologies in RS banks, with particular emphasis on electronic banking and its distribution network. Bearing in mind the current state in commercial banks in this area, it

may be said that infrastructure and technological demands are fulfilled in the needed level, but there is always space for further development and improvement. The problem lies in the fact that citizens do not use modern banking products and services up to the offered degree, but more often choose traditional methods of getting those services.

Taking into consideration the data on relatively low percentage of computer use and internet in Republika Srpska, and if we add mistrust in electronic way of business to the low level of technological equipment and computer illiteracy, it is instantly clear that it is necessary to implement actions to overcome this problem. The results of researching the effects of applying information-communication technologies in commercial banks should contribute to further development and modernization of banking in the area of Republika Srpska, so that it come close to models of world banking in terms of its structure, organization, functioning and technical-technological equipment.

Keywords: *information-communication technologies, commercial bank, electronic banking*

Uvod

Razvoja elektronskog, a i mobilnog bankarstva, kao najsavremenijeg oblika pružanja bankarskih usluga, vezan je za sve širu primjenu kompjuterske i telekomunikacione tehnologije u procesu obrade i prenosa podataka i informacija, a ove tehnologije sa sobom nose krupne i evolutivne tehnološke promjene u funkcionisanju samih banaka. Nikada u istoriji bankarskog poslovanja nisu učinjene tako velike promjene kao u posljednjih tridesetak godina, tako da je savremeno bankarstvo nemoguće i zamisliti bez dobro organizovanog informacionog sistema, koji je preduslov za izradu i realizaciju poslovne politike i upravljanje bankom. Zahvaljujući napretku tehnologija i njihovoj primjeni u bankarskom sektoru, sada se bankarski poslovi mogu obavljati sa bilo kog mjesta, u bilo koje vrijeme, i to transparentno, sigurno, jeftino, standardizovano, kodifikovano i bez posrednika.

Naučni cilj rada je naučna deskripcija elemenata i povezanosti informaciono – komunikacionih tehnologija i bankarskog poslovanja, njihova međusobna uslovljenost i pozitivni efekti koji se ostvaruju primjenom tehnologija u bankama. Društveni cilj rada je pružanje adekvatnih informacija pojedincima, grupama i organizacijama u Republici Srpskoj o trenutnim efektima primjene informaciono – komunikacionih tehnologija u bankarskom sektoru na ovom prostoru, odnosno o savremenim tendencijama u razvoju elektronskog bankarstva, kako bi se njegov dalji razvoj odvijao u skladu sa sistemskim

promjenama na socijalnom i ekonomskom planu, a istovremeno dostigao mnogo veći kvalitet usluga.

1. Informaciono – komunikacione tehnologije u bankama

Svako vrijeme ima nešto što ga identifikuje, karakteriše i čini drugačijim od ostalih. Kraj XX i početak XXI vijeka obilježen je događajima koji sa aspekta razvoja ljudskog roda imaju karakteristike katastrofa (I i II Svjetski rat), velikih istraživačkih poduhvata (lansiranje satelita, odlazak na Mjesec, kloniranje živih bića), ali i kao vijek u kome su izvršene brojne promjene, među kojima se posebno izdvaja prelaz iz industrijskog u informaciono društvo. Ovaj period obilježila je i ekspanzija novih tehnologija koje su dovele do promjena u radu ljudi širom svijeta.

Pedesetih godina prošlog vijeka, spajanjem mikroelektronike, komunikacione i računarske tehnologije nastala je nova, informaciona tehnologija. Za povezanost mikroelektronike, računarske tehnologije i komunikacija upotrebljavaju se dva naziva - jedan od njih je informaciona tehnologija (*Information Technology*), a drugi, koji se češće koristi u evropskom okruženju, je informaciono – komunikacione tehnologije (*Information and Communications Technology*), koji stavlja poseban naglasak na komunikacionu komponentu.

Informaciono – komunikacione tehnologije predstavljaju spektar međusobno povezanih tehnologija. Prema definiciji Svjetske banke, one se sastoje od hardvera, softvera, mreža i medija za skupljanje, smještanje, procesuiranje, prosljeđivanje i prezentaciju informacija. Informaciono – komunikacione tehnologije sa sobom nose čitav niz prednosti, koje se odnose na povećanje efikasnosti i produktivnosti, djeljenje i skladištenje informacija, komunikaciju, bržu akumulaciju, širenje i primjenu znanja.

Automatizacija bankarskih poslova započela je šezdesetih godina XX vijeka, a osnovni razlog uvođenja računara u bankarske poslove bio je taj što su banke po svojoj prirodi centralizovane institucije i važno je da u svakom trenutku imaju informaciju sa koliko novca raspoložu, koji dio novca je slobodan za reinvestirane i koji se prilivi sredstava očekuju (Vasković, 2007, str. 20). Krajem 1970. godine banka u SAD-u instalirala je i

uvela u funkciju prvi računar III generacije IBM-a, model 25, sa svega 32 KB glavne memorije, četiri disk jedinice, svaka sa diskom kapaciteta 7,25 MB, sa linijskim štampačem, čitačem 80-kolonske brušene kartice, konzolnim pisačem sa tastaturom, uz komunikacione jedinice za upravljenje udaljenim terminalima, te nekoliko šalterskih terminala IBM 1600 sa vanjskim programiranjem (Uran, 2008, str. 3).

Primjenom šalterskih terminala izmjenjena je i organizacija rada na šalterima banke. Funkcije koje su do tada bile raspoređene na tri osobe – likvidatora, kontrolora i blagajnika, sjedinjene su u jednoj, tako da su klijenti banke određene usluge, umjesto na tri, obavljali na jednom šalteru. Na ovaj način povećana je produktivnost šalterskih službenika, a i zadovoljstvo klijenata, koji su na jednom mjestu mogli da polože ili podignu gotovinu, i da to upišu u štednu knjižicu.

Prvi rezultat primjene informacionih tehnologija u bankama koji je bio vidljiv jeste uvođenje elektronske obrade podataka, a ti prvi uspjesi bili su ohrabrenje i podsticaj za dalji razvoj bankarstva, koji je tekao uporedo sa razvojem informaciono – komunikacionih tehnologija. Razvoj bankarstva podrazumijevao je uvođenje novih procedura plaćanja, a pojava elektronskog novca nametnula je novu filozofiju koja se zasniva na elektronskoj razmjeni podataka i sredstava. Uvedene su nove, elektronske procedure plaćanja, koje su zasnovane isključivo na elektronskom transferu sredstava (*Electronic Funds Transfer – ETF*). Elektronski transfer sredstava eliminiše potrebu fizičkog prenosa kreditnih poruka na papirnim nosiocima podataka, odnosno primjena ovog sistema omogućava da se za nekoliko sekundi izvrši plaćanje sa računa dužnika na račun povjerioca (Vunjak & Đurasinović, 2011). Rezultat tehnoloških promjena bila je pojava elektronskog bankarstva krajem XX vijeka, a sada se sve više koristi Internet i mobilno bankarstvo koje je u potpunosti virtuelno, i svaki fizički kontakt je isključen, za razliku od tradicionalnog bankarstva u kome se usluge pružaju u ličnom kontaktu.

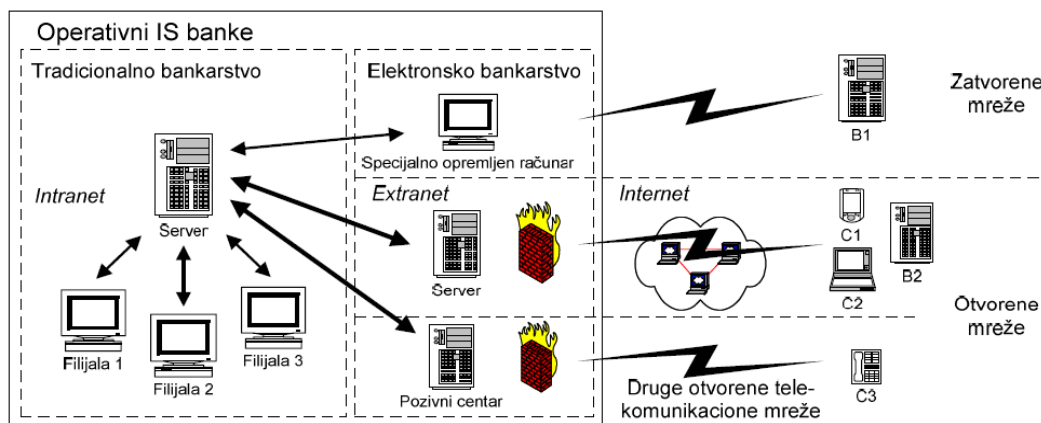
1.1. Informacioni sistem banke

Banke kao poslovni sistemi imaju veoma složene, intenzivne i raznovrsne odnose sa svojim okruženjem, a primjena tehnologija unutar banke i prisustvo razvijenih bankarskih informacionih sistema omogućavaju da se i eksterne aktivnosti podrže na odgovarajući način. Informacioni sistem banke je strukturni dio poslovnog sistema i neophodan servis strategijskog upravljanja razvojem banke (Živković, Stankić & Krstić, 2010, str. 516). Ovaj sistem omogućava da se brže i efikasnije razmjenjuju podaci, da se obezbijedi

povezanost svih bankarskih institucija i da se bankarske transakcije obavljaju automatski i bez papirnih dokumenata. Zahvaljujući ovim sistemima, banke danas mogu da mjenjaju bilans iz dana u dan, iz sata u sat, da kupuju i prodaju dijelove aktive, da mjenjaju strukturu finansiranja pasive, da prate promjene performansi i slično.

Informacioni sistem banke namjenjen je svakodnevnom operativnom radu bankarskih službenika, a karakteristični segmenti operativnih informacionih sistema današnjih banaka prikazani su na sljedećoj slici.

Slika 1: Opšta arhitektura operativnog informacionog sistema savremene banke



Izvor: <http://www.scribd.com/doc/19784659/19-01-09-Materijali-Elektronsko-Bankarstvo-Isfbo>

Sa slike se jasno vidi da se u savremenoj banci transformiše tradicionalno poslovanje, u kome je osnovna karakteristika šalterski rad i kontakt sa klijentima, u elektronsko poslovanje koje se zasniva na upotrebi:

- mrežne mobilne telefonije (SMS servis, WAP servis za pristup Internetu),
- mreža fiksne telefonije,
- ATM mreže,
- Intreneta,
- zatvorene međubankarske mreže.

2. Elektronsko bankarstvo

2.1. Koncept elektronskog bankarstva

Savremene banke, da bi opsatale i bile konkurentne na tržištu, moraju svojim klijentima nuditi proizvode i usluge elektronskog bankarstva. U uslovima vrlo jake konkurencije, gdje postepeno nestaju razlike između banaka, one su pod stalnim pritiskom da zadrže svoje

korisnike, smanje troškove, upravljaju rizikom i koriste tehnologiju kao izvor konkurentske prednosti. Uvođenjem elektronskog bankarstva i klijenti štede vrijeme i novac, ne odlaze fizički u banku, već kontakt sa njom ostvaruju elektronskim putem.

Elektronsko bankarstvo (*e-banking*) je vid bankarskog poslovanja, odnosno pružanje usluga fizičkim i pravnim licima, koje se nude i izvršavaju uz korištenje računarskih mreža i telekomunikacionih medija. Elektronsko bankarstvo, u užem smislu, je još uvijek u početnoj fazi razvoja, a ono podrazumijeva tzv. virtuelne banke koje posluju isključivo preko Interneta i bez filijalske mreže. U širem smislu, ovim terminom se obuhvata i tzv. udaljeno bankarstvo (*remote banking*), odnosno bankarsko poslovanje koje koristi informacione tehnologije i daljinske *online* komunikacione veze sa klijentima. Ovako šire shvaćeno, elektronsko bankarstvo može se posmatrati kao skup raznovrsnih načina izvođenja finansijskih transakcija upotrebom informacionih i telekomunikacionih tehnologija.

Osnovne karakteristike servisa elektronskog bankarstva su: individualnost, mobilnost, nezavisnost vremena i mjesta, fleksibilnost i interaktivan rad (Hadžić, 2009, str. 51). Ove karakteristike stvaraju veoma povoljne uslove za razvoj virtuelnog bankarstva i širenja njegove primjene u mnogim oblastima. Razlozi zbog kojih banke implementiraju elektronsko bankarstvo odnose se, u prvom redu, na pridobijanje novih i zadržavanje postojećih klijenata, a to je povezano sa nastojanjima banke da: podigne sopstveni ugled prihvatanja inovacija, pruži odgovor na uvođenje inovativnih usluga od strane konkurenata, razvije masovne usluge prilagođene specifičnim potrebama korisnika i smanji troškove poslovanja kroz uštede proistekle iz racionalizacije poslovanja.

2.2. Usluge elektronskog bankarstva

Pojava elektronskog bankarstva promijenila je interakciju između banaka i klijenata – zbog izostanka ličnog kontakta, banke su u obavezi da klijentima obezbijede usluge virtuelnim putem, sa istim ili većim nivoom kvaliteta na koji su navikli. Iako su inovacije elektronskog bankarstva mnogobrojne, one se mogu svrstati u četiri grupe, i to:

1. elektronska plaćanja,
2. samousluživanje klijenata,
3. informacione usluge,
4. elektronska kooperacija.

Kako se njihove pojedinačne ili kombinovane primjene zasnivaju na elektronskom transferu sredstava, u međubankarskim relacijama i sa klijentima, porast kvantiteta i kvaliteta ponude elektronskog bankarstva predstavlja direktan rezultat unapređenja funkcionisanja interorganizacionih informacionih sistema u ovoj oblasti.

Usluge koje klijenti trenutno mogu dobiti *online* putem su:

- pribavljanje informacija o tekućem računu i zajmovima,
- štampanje izvještaja o prometu na računu,
- transferi sa računa na račun, čak i među bankama,
- plaćanje računa,
- kupovina i prodaja akcija i obveznica,
- naručivanje isplata,
- praćenje transfera novca,
- pregled aktuelnih tablica kamata,
- kontakt sa bankom i slično.

Sve usluge koje se pružaju putem elektronskog bankarstva neprestalno se mijenjaju i unapređuju zbog velike konkurencije na *online* tržištu, pa su banke prinuđene da prate stalna tehnička dostignuća.

2.3. Distributivna mreža elektronskog bankarstva

Danas banke stavljaju na raspolaganje različite usluge, koje prilagođavaju potrebama i željama klijenata, a pristupni kanali uslugama dijele se prema tipu uređaja sa koga im korisnik pristupa. Iako još uvijek postoje značajna tehnička i tehnološka ograničenja u ovoj oblasti, konstantno se radi na njihovom prevazilaženju, usvajanjem različitih standarda. U elektronskom bankarstvu koriste se sljedeće distributivne mreže: ATM sistemi (bankomati), POS terminali, telefonsko (kućno) bankarstvo, SMS bankarstvo, Web TV bankarstvo, Internet bankarstvo i mobilno bankarstvo (Vunjak & Kovačević, 2006, str. 268 - 282).

ATM uređaji (*Automated Teller Machine*) ili bankomati predstavljaju automatizovane uređaje koji su najčešće instalirani na ulazima banke ili na određenim frekventnim lokacijama, a povezani su sa računarom banke i omogućavaju korisnicima da obave različite poslove, bez uključenosti šalterskog službenika. Bankomati, kao uređaji koji rade na principu samoposluživanja, mogu se koristiti za sve vrste finansijskih i nefinansijskih

usluga, pružanje kvalitetnih informacija i pružanje konsultantskih poslova, te se koriste za podizanje gotovine, polaganje depozita, transfer sredstava sa računa na račun, uplate na račune, naručivanje i primanje izvještaja i korištenje kredita u granicama određenog limita (Barić, Stakić, Hadžić & Ivaniš, 2007, str. 39).

POS (*Point Of Sale*) sistemi su sistemi za plaćanje, koji su nastali razvojem računarskih mreža, a omogućavaju bržu realizaciju finansijskih usluga u trgovačkoj uslužnoj mreži. POS uređaj se postavlja na maloprodajnim mjestima i služi za automatizaciju procesa plaćanja, a terminali koji se nalaze kod trgovca povezani su na mrežu banke ili procesor, te to predstavlja mjesto upravljanja. Uređaj se konektuje na telefonsku liniju, tako da telefonski aparat može normalno da se koristi u toku radnog vremena. Samo u trenutku pokretanja transakcije POS uređaj zauzima telefonsku liniju, a odmah po završetku prekida vezu i oslobađa liniju. Korištenje POS terminala aktivira se provlačenjem platne kartice kroz terminal koji očitava magnetnu traku ili čip kartice i unošenjem iznosa transakcije, pri čemu se, na licu mjesta, *online*, provjerava stanje na računu korisnika. Na isti način, POS terminal dobija povratnu informaciju na osnovu koje se štampa račun, i to u duplikatu – jedan primjerak ostaje pružaocu usluge, a drugi se daje korisniku platne kartice.

Telefonsko bankarstvo predstavlja direktno korištenje bankarskih usluga od kuće, jer omogućava neposredan transfer novčanih sredstava, informacija i naloga putem telefonske mreže (Vunjak & Kovačević, 2006, str. 269). U literaturi se ovaj oblik distributivne mreže elektronskog bankarstva naziva i kućno bankarstvo (*homebanking*), a cilj mu je da približi uslugu klijentima i omogući im komunikaciju sa bankom od kuće. Tehnologija kućnog bankarstva zasniva se na tzv. pozivnim centrima (*call centar*), kojima se pristupa preko određene šifre otkucane na tastaturi. Dva oblika telefonskog bankarstva koja postoje u današnjim uslovima poslovanja su: govorni automati i *call* centri sa operaterima. Sva plaćanja koja se obavljaju preko telefonskog servisa bilježe se na izvodima transakcionih računa korisnika, a izvod sadrži podatke o obavljenom plaćanju, načinu plaćanja i služi kao dokaz o izvršenom plaćanju.

Rješenje za prevazilaženje prostornog i vremenskog ograničenja banke su ponudile klijentima u obliku SMS bankarstva, koje se zasniva na upotrebi mobilnog telefona u funkciji izvršavanja bankarskih usluga. Kao korisnici SMS bankarstva, najčešće se javljaju fizička lica (čak 95 %), a uslov za korištenje SMS bankarstva jeste da korisnik bankarskih usluga popuni pristupnicu u kojoj navodi podatke o transakcionom računu i broju mobilnog telefona sa koga će se izvršavati transakcije. Aktivna usluga omogućava klijentu da u svakom trenutku može provjeriti stanje na svom računu, imati uvid u podatke o

posljednjim transakcijama i obavljati platne transakcije. Tražene podatke korisnik dobija u obliku poruke na svoj mobilni telefon, a poruka stiže u vrlo kratkom periodu koji varira u zavisnosti od stepena opterećenosti mreže, a koji je rijetko kada duži od jedne minute.

Web TV bankarstvo je usluga koju nude banke svojim klijentima koji ne posjeduju računar, a žele da koriste Internet servis. Ova usluga odnosi se na povezivanje televizije i Interneta u jedinstvenu cjelinu. Web TV bankarstvo omogućava korisniku da može pratiti televizijski program, vršiti *online* kupovinu i plaćanja računa od kuće, a za korištenje ovog servisa neophodno je da se uz Web TV instalira i čitač kartica. U prethodnom periodu korištenje Web TV-a bilo je šire rasprostranjeno nego danas, jer se smatralo da je TV prijemnik jeftiniji od računara, a ovaj način pristupa omogućio je korisnicima, koji nemaju dovoljno informatičkog znanja, da koriste Internet.

Internet bankarstvo predstavlja oblik interaktivnog elektronskog bankarstva koji se temelji na korištenju globalne računarske mreže – Interneta. Ovim putem poslovne banke pružaju mogućnost korisnicima da korištenjem računara, bez odlaska u banku, komuniciraju sa svojim transakcionim računom. Bankarski proizvodi i usluge koje nudi većina svjetskih banaka u svom Internet poslovanju su: mjenjački poslovi, otvaranje i korištenje zajmovnog računa, provjera stanja na računima klijenta, plaćanja računa elektronskim putem, korištenje sistema kreditnih kartica, trgovina hartijama od vrijednosti, obustave plaćanja, otvaranje i korištenje tekućih računa, provjera transakcija iz prethodnog perioda na svim računima klijenta, elektronski transfer između računa, otvaranje i korištenje depozitnih računa, obavljanje brokerskih usluga za klijente banke, odobravanje kredita i savjetodavna funkcija (Stakić, 2007, str. 102). Kao osnovni razlozi zbog kojih su banke zainteresovane za Internet bankarstvo izdvojile su se dvije činjenice - činjenica da klijenti koji ga koriste predstavljaju veoma zanimljiv segment tržišta, kako sa demografskog, tako i sa ekonomskog stanovišta, jer su oni uglavnom mlađi ljudi, sa većim stepenom obrazovanja i većim prihodima od prosječnog klijenta, i činjenica da Internet predstavlja veoma brz, efikasan i jeftin distribucioni kanal.

Mobilno ili pokretno bankarstvo (*mobile banking*) je najnoviji trend u razvoju elektronskog bankarstva, a omogućava bankarske transakcije preko prenosnog računara (*lap - topa*) i mobilnog telefona koji je opremljen specijalnim softverom za mobilni pristup Internetu. Učesnici u mobilnim plaćanjima su: korisnici, mobilni operateri, banke i druge finansijske institucije, i trgovci, a sve transakcije obavljaju se na relaciji korisnik – trgovac. Da bi mogao koristiti ovu uslugu, korisnik prvo mora da se registruje, a nakon što to učini, on dobija, putem SMS-a, potvrdu registracije usluge, svoj PIN i uputstvo za korištenje.

Korisnik se putem mobilnog telefona konektuje na Internet i ulaz u aplikaciju, gdje mu je omogućeno da vrši odabir određene bankarske usluge.

3. Analiza primjene ICT-a u komercijalnim bankama Republike Srpske

3.1. Komercijalne banke u Republici Srpskoj

Bankarski sistem predstavlja najznačajniji dio finansijskog sektora Republike Srpske, i sa dostignutim stepenom razvoja postao je ključni faktor njene finansijske stabilnosti. Bankarski sektor Republike Srpske trenutno ima deset banaka sa većinskim privatnim kapitalom, uz dominaciju učešća stranog privatnog kapitala, a taj broj se nije mijenjao od 2007. godine. Ove banke posluju na prostoru Republike Srpske i Federacije Bosne i Hercegovine putem široke mreže poslovnih jedinica. Sedam banaka čije je sjedište u Federaciji BiH imaju 55 organizacionih dijelova na području Republike Srpske - od toga, 22 su filijale, a 33 ostala organizaciona dijela banke.

Tabela 1: Pregled filijala i ostalih organizacionih dijelova banaka Republike Srpske

R.B.	BANKE RS	SJEDIŠTE	FILIJALA	OSTALI ORG. DIJELOVI	BROJ ZAPOSLENIH
1	UniCredit Banka a.d. Banja Luka	Banja Luka	37	7	480
2	Hypo Alpe – Adria – Bank a.d. Banja Luka	Banja Luka	5	42	509
3	Bobar banka a.d. Bijeljina	Bijeljina	6	43	180
4	NLB Razvojna banka a.d. Banja Luka	Banja Luka	12	57	503
5	Volksbank a.d. Banja Luka	Banja Luka	9	8	224
6	Balkan Investment Bank a.d. Banja Luka	Banja Luka	11	24	219
7	Pavlović International Bank a.d. Bijeljina	Slobomir	4	28	218
8	Nova banka a.d. Banja Luka	Banja Luka	10	34	424
9	Komercijalna banka a.d. Banja Luka	Banja Luka	10	7	132
10	MF banka a.d. Banja Luka	Banja Luka	0	1	36
	UKUPNO:		104	251	2.925

Izvor: Obradeno na osnovu Izvještaja Agencije za bankarstvo RS o stanju u bankarskom sistemu Republike Srpske za period 01.01.2010. – 31.12.2010. godine

Na osnovu finansijskih izvještaja koji su objavljeni na Web sajtovima banaka, a posebno na osnovu bilansa stanja i bilansa uspjeha, može se zaključiti da je bankarski sektor Republike Srpske likvidan i sposoban da sve obaveze izvršava u roku dospjeća. Na nivou cijelog sektora, zaključno sa 31.12.2010. godine ostvaren je negativan finansijski rezultat u iznosu od 21,3 miliona KM, a na kraju godine bankarski sektor ostvario je neto dobit u iznosu od 17,4 miliona KM. U 2010. godini devet banaka ostvarilo je neto dobit u iznosu od ukupno 27,3 miliona KM, a jedna banka tekući gubitak u iznosu od 48,7 miliona KM, te otuda dolazi negativan finansijski rezultat.

3.2. Elektronsko bankarstvo u Republici Srpskoj

Današnje poslovanje u bankama nemoguće je zamisliti bez masovne upotrebe računara, računarskih mreža, Web tehnologija, Interneta i telekomunikacionih medija, ali uprkos tome, elektronsko bankarstvo u Republici Srpskoj još uvijek je u početnoj fazi razvoja. Razvoj elektronskog bankarstva u Republici Srpskoj najviše se temelji na uvođenju platnih kartica koje se koriste na bankomatima, POS terminalima, a u novije vrijeme i u Internet bankarstvu.

U bankama Republike Srpske korisnici se mogu odlučiti za debitnu ili kreditnu karticu iz internacionalnog Visa i Master programa, a one se razlikuju po uslovima izdavanja. Debitne kartice izdaju se uz svaki tekući račun i ne postoje dodatna sredstva obezbjeđenja jer korisnik može isključivo da koristi sredstva koja ima na svom tekućem računu, a samo u pojedinim slučajevima korisnik može posredstvom ove kartice da koristi sredstva koja trenutno nema na računu, uz odobrenje banke. Za izdavanje kreditnih kartica banke traže dodatne mjere obezbjeđenja, jer izdavanjem ove kartice banka kreditira korisnika određenim novčanim iznosom.

Trenutno, u Republici Srpskoj devet komercijalnih banaka, preko različitih kanala, nudi neki od oblika elektronskog bankarstva (elektronsko bankarstvo ne nudi jedino novoosnovana MF banka a.d. Banja Luka). Asortiman usluga širi se iz dana u dan, tako da banke omogućavaju klijentima uvid u stanje i pregled prometa na računima, prijem i slanje ličnih poruka i plaćanja obaveza platnim nalogima preko računara, a klijenti imaju mogućnost da koriste usluge platnog prometa putem platnih kartica i distributivne mreže elektronskog bankarstva – bankomata, POS terminala, *Call* centara i SMS poruka.

3.3. Distributivna mreža i usluge elektronskog bankarstva u Republici Srpskoj

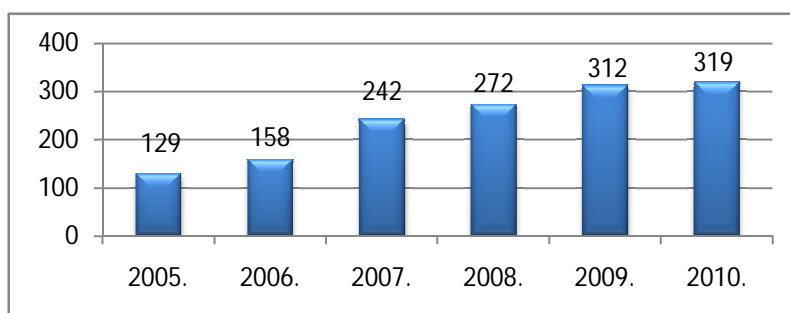
U početku razvoja elektronskog bankarstva u Republici Srpskoj osnovni zadatak banaka bio je da, pored stvaranja tehničkih uslova, usluge približi korisniku i da zadobije njegovo povjerenje. Da bi banke uopšte mogle distribuirati svoje usluge neophodno je da imaju odgovarajuću hardversko – softversku platformu, precizno definisane mrežne komponente, određenu organizacionu strukturu i standardizaciju. Danas se u okviru ovog vida

bankarstva korisnicima nudi veliki broj proizvoda i usluga koje olakšavaju svakodnevno poslovanje i štede vrijeme i novac.

3.3.1. ATM sistemi (bankomati)

Jedan od distributivnih kanala kojim banke u Republici Srpskoj nude usluge elektronskog bankarstva su bankomati. Generalno posmatrano, u Republici Srpskoj ima ukupno 319 instaliranih bankomata, od kojih 247 pripada bankama čije je sjedište na teritoriji Republike Srpske, a 72 bankomata su instalirale banke čije je sjedište u Bosni i Hercegovini, a na području Republike Srpske posluju preko svojih organizacionih dijelova. U odnosu na 2005. godinu kada je bilo ukupno 129 bankomata (108 banaka čije je sjedište u Republici Srpskoj i 21 bankomat banaka čije je sjedište u Bosni i Hercegovini), može se konstatovati da se taj broj značajno povećao.

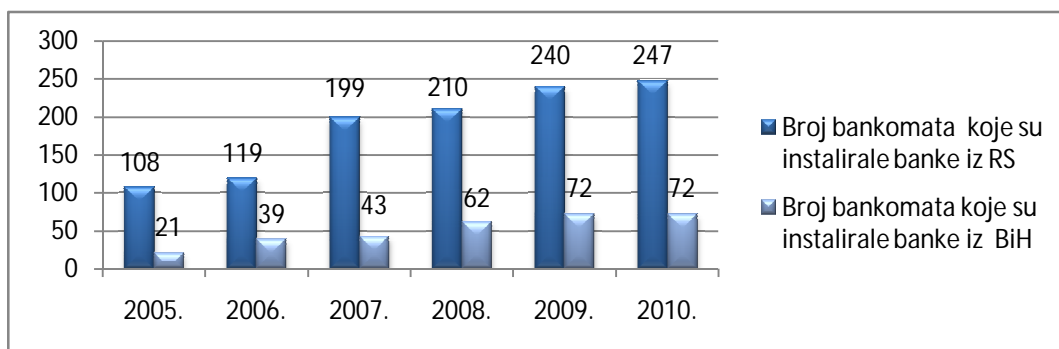
Grafikon 1: Pregled broja instaliranih bankomata na području Republike Srpske



Izvor: Obradeno na osnovu godišnjih izvještaja o stanju bankarskog sistema Republike Srpske u periodu od 2005. do 2011. godine koje je objavila Agencija za bankarstvo Republike Srpske

Na osnovu podataka koji su prikazani na grafikonu može se zaključiti da se broj bankomata svake godine povećavao. Najveće povećanje bilo je u 2007. godini, kada su na prostoru Republike Srpske instalirana 84 nova bankomata, i 2009. godine kada je instalirano 40 novih bankomata.

Grafikon 2: Pregled broja bankomata koje su instalirale banke iz RS i banke iz BiH



Izvor: Obradeno na osnovu godišnjih izvještaja o stanju bankarskog sistema Republike Srpske u periodu od 2005. do 2011. godine koje je objavila Agencija za bankarstvo Republike Srpske

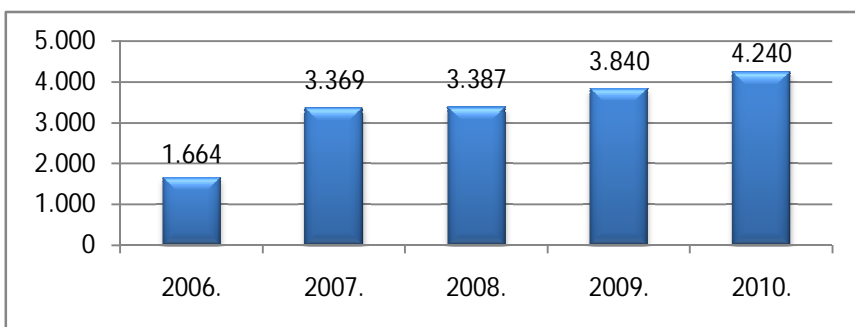
Na grafikonu je prikazan broj bankomata koji su instalirale banke čije je sjedište u RS i banke čije je sjedište u BiH, u predhodnom šestogodišnjem periodu. Jasno se vidi da su banke Republike Srpske mnogo više sredstava uložile na širenje ovog kanala za distribuciju usluga elektronskog bankarstva. Najveće povećanje bilo je u toku 2007. godine, kada su banke Republike Srpske instalirale čak 80, a banke Bosne i Hercegovine 19 bankomata. Takođe, primjećuje se da banke Republike Srpske svake godine ulažu određena sredstva u širenje mreže bankomata, dok organizacioni dijelovi banaka iz Bosne i Hercegovine koje posluju na području Republike Srpske nisu ulagale nova sredstva za širenje ove mreže u prethodne dvije godine.

Usluge koje korisnici mogu dobiti na ovim bankomatima veoma su ograničene i odnose se samo na provjeru stanja i isplatu gotovine sa tekućeg računa. UniCredit Bank a.d. Banja Luka uvela je novinu, tj. uvela je prvi uplatno – isplatni bankomat. Na osnovu svih navedenih podataka može se konstatovati da komercijalne banke Republike Srpske svake godine ulažu određena novčana sredstva u širenje svoje mreže bankomata, tako da je trenutni broj instaliranih ATM uređaja na ovom području na zadovoljavajućem nivou.

3.3.2. POS terminali

Još jedan kanal kojim banke distribuiraju usluge elektronskog bankarstva su POS terminali, koji su rasprostranjeni širom Republike Srpske. Krajem 2006. godine na ovom prostoru bilo je 1.664 POS terminala, a danas ih je skoro tri puta više, tačnije 4.240. Veći broj terminala (oko dvije trećine) pripada bankama čije je sjedište u RS, a manji broj (jedna trećina) bankama čije je sjedište u Federaciji BiH.

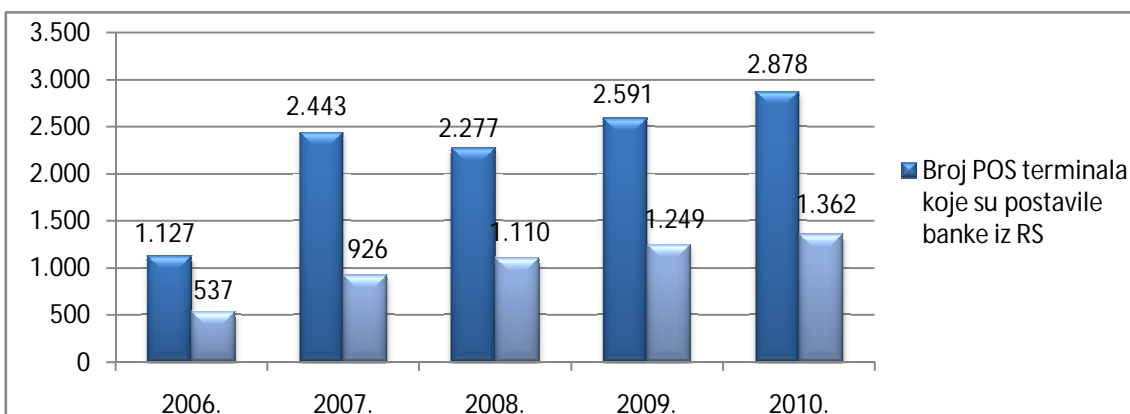
Grafikon 3: Pregled broja instaliranih POS terminala na području Republike Srpske



Izvor: Obradeno na osnovu godišnjih izvještaja o stanju bankarskog sistema Republike Srpske u periodu od 2006. do 2011. godine koje je objavila Agencija za bankarstvo Republike Srpske

Na osnovu grafičkog prikaza, vidi se da se broj POS terminala povećavao u predhodnih pet godina, a najveći broj postavljen je 2007. godine – 1.705 novih terminala. U toku 2010. godine postavljeno je 400 novih terminala. Ovi uređaji najčešće se postavljaju u trgovačkim radnjama, ugostiteljskim objektima i na benzinskim pumpama, a omogućavaju plaćanje transakcionih računa na mjestu prodaje, bez upotrebe gotovine.

Grafikon 4: Pregled broja POS terminala koje su instalirale banke iz RS i banke iz BiH



Izvor: Obradeno na osnovu godišnjih izvještaja o stanju bankarskog sistema Republike Srpske u periodu od 2006. do 2011. godine koje je objavila Agencija za bankarstvo Republike Srpske

Na osnovu predstavljenih podataka koje je objavila Agencija za bankarstvo Republike Srpske u svojim godišnjim izvještajima o stanju bankarskog sistema u periodu od 2006. do 2010. godine, a odnose se na broj postavljenih POS terminala, može se zaključiti da su mnogo više terminala postavile banke iz Republike Srpske. Najveći broj terminala postavljen je 2007. godine, a tada su banke čije je sjedište u Republici Srpskoj postavile 1.316, a banke iz Federacije BiH 389 novih terminala. Interesatno je da se broj POS terminala banaka Republike Srpske u toku 2008. godine smanjio za 166, a razlog za to

vjerovatno je zatvaranje određenog broja trgovinskih radnji i ugostiteljskih objekata koji su bili opremljeni ovim uređajima.

Na osnovu navedenog, može se konstatovati da je broj POS terminala u Republici Srpskoj značajno porastao u odnosu na predhodne godine, ali banke i dalje treba da ulažu određena sredstva i napore za širenje mreže koja je opremljena ovim uređajima, kako bi korisnici na većini prodajnih mjesta širom Republike Srpske mogli vršiti plaćanja platnim karticama, a ne samo gotovinom, kako je do sada bio slučaj.

3.3.3. SMS bankarstvo

Skoro sve komercijalne banke u Republici Srpskoj nude usluge SMS bankarstva, tačnije njih devet nudi, a samo jedna, Balkan Investment Bank a.d. Banja Luka ne nudi. SMS usluga daje informacije o: stanju na tekućim računima, svim promjenama na tekućim računim (uplatama i isplatama), svim promjenama koje nastaju prilikom korištenja platnih kartica, dospjeću rate kredita i promotivnim akcijama banke. Banke daju mogućnost i fizičkim i pravnim licima da koriste ovaj servis, a naknada je različita od banke do banke, s tim da neke banke čak i ne naplaćuju naknadu za korištenje ove usluge.

3.3.4. Internet bankarstvo

Prema istraživanju koje je sprovedla Agencija za informaciono društvo Republike Srpske, samo 1,56 % građana RS koristi usluge Internet bankarstva. Uprkos malom broju korisnika, skoro sve komercijalne banke na ovom prostoru ga imaju u svojoj ponudi. U Republici Srpskoj devet komercijalnih banaka nudi usluge Internet bankarstva, tj. omogućava korisnicima da brzo i efikasno obave plaćanja i da imaju potpun nadzor nad finansijskim poslovanjem sa bilo kog mjesta na kome imaju pristup Internetu. Samo Bobar banka a.d. Bijeljina ne nudi usluge elektronskim putem, a ostale komuniciraju na ovaj način i sa pravnim i sa fizičkim licima.

Korisnici na ovaj način mogu dobiti informacije o stanju i promjenama na tekućim računima, limitima, rokovima dospjeća i troškovima po platnim karticama, mogu platiti režije, rate kredita i ostale račune, obavljati plaćanja u inostranstvo i vršiti prenos sa vlastitog KM-ovskog računa na vlastiti devizni račun i obrnuto. Bez obzira na novine i na široku lepezu usluga koje banke nude elektronskim putem, stanovnici Republike Srpske skoro da i ne koriste ovaj distribicioni kanal. Jedan od razloga za to može biti loša informisanost o njegovim mogućnostima i prednostima, tako da banke treba da ulože određene napore kako bi stanovništvo upoznali sa ovim servisom. Razlog za mali broj

korisnika može biti i nedovoljno razvijeno povjerenje između korisnika i banaka koje posluju na ovaj način, tj. nedovoljno povjerenje u informaciono – komunikacione tehnologije koje se koriste. U cilju prevazilaženja ovog problema, banke treba da informišu stanovništvo o sigurnosti Internet poslovanja i da im objasne da su oni maksimalno zaštićeni u ovom procesu.

3.3.5. Mobilno bankarstvo

Broj korisnika mobilnih telefona svakodnevno raste, pa i korištenje usluga putem mobilnog telefona postaje standard na domaćem tržištu. Prednosti poslovanja pomoću mobilnog telefona prepoznale su i banke, pa su u svoju ponudu uvele i usluge mobilnog bankarstva. Prema istraživanju koje je sproveda jedna od najvećih kompanija za istraživanje tržišta u svijetu GfK, 80 % građana Republike Srpske, u dobi od petnaest i više godina, koristi mobilni telefon. Ovaj podatak pokazuje da mnogo više građana koristi mobilni telefon u odnosu na broj građana koji koriste računar, pa to može odvesti do potpuno pogrešnog zaključka – do zaključka da veliki broj građana koristi usluge mobilnog bankarstva. Međutim, realnost je sasvim drugačija.

U Republici Srpskoj rijetki su oni koji koriste mobilno bankarstvo, a rijetke su i banke koje pružaju ove usluge. Na ovom prostoru samo jedna komercijalna banka nudi usluge mobilnog bankarstva, a riječ je o UniCredit Bank a.d Banja Luka. Ona je omogućila korisnicima svih mobilnih operatera u BiH, koji imaju otvoren tekući račun u ovoj banci, da koriste usluge mobilnog bankarstva, a na ovaj način korisnici mogu dobiti iste informacije i izvršiti iste transakcije kao da koriste Internet bankarstvo ili da odu na šalter banke.

Na kraju može se samo konstatovati da je mobilno bankarstvo nedovoljno razvijeno na prostoru Republike Srpske i da bi ovaj vid elektronskog poslovanja tek trebao da doživi uspon i olakša rad i bankama i korisnicima.

Zaključak

Bankari su nekad bili poznati kao konzervativni ljudi, ali su tokom vremena postali sasvim progresivni u mnogim oblastima, naročito kada je u pitanju primjena tehnologije, koja dovodi do mnogih poboljšanja u bankarskoj industriji. Tehnološki razvoj ima značajan uticaj – brz napredak u oblasti hardvera, softvera i telekomunikacija otvorio je, a i dalje otvara nove horizonte koji mogu da zanemare ili zaobiđu mnoga tradicionalna geografska i vremenska ograničenja. Uporedo sa razvojem tehnologija razvilo se elektronsko, Internet i

mobilno bankarstvo, a danas skoro da nema sfere života u koju nisu uključene tehnologije i neki od ovih oblika bankarstva.

Istraživanja u ovom radu, kako iz teorijskih izvora, tako i iz prakse poslovanja banaka u Republici Srpskoj samo potvrđuju da je primjena savremenih informaciono – komunikacionih tehnologija omogućila bankama automatizaciju poslovanja, stvorila uslove za razvoj elektronskog bankarstva i otvorila nove kanale za distribuciju proizvoda i usluga do klijenata. Upravo zbog toga, uvođenje informaciono – komunikacionih tehnologija u bankarski sektor je neophodno i opravdano ulaganje i poslovna strategija za sve banke koje žele da posluju i opstanu na savremenom, visoko konkurentnom tržištu. U prilog ovome ide činjenica da su banke, uvođenjem elektronskog bankarstva, znatno smanjile troškove poslovanja, a samim tim povećale dobit, uštedile vrijeme i povećale produktivnost u svom poslovanju. Primjena informaciono – komunikacionih tehnologija doprinosi inovativnom imidžu banke, i sve banke koje žele da opstanu i posluju u budućnosti, moraju pratiti trendove razvoja tehnologija i primjenjivati ih u svom poslovanju. Nije dovoljno da banke samo ulože određena novčana sredstva u nabavku nove tehnološke opreme – neophodno je da ulože vrijeme i sredstva u edukaciju svojih radnika, i da korisnika stave na prvo mjesto, te preduzmu određene aktivnosti sa ciljem da ga informišu o novim proizvodima i uslugama i obuče ga, kako bi ih on mogao uspješno i sigurno koristiti.

Tehnološki zahtjevi za elektronsku ponudu bankarskih proizvoda i usluga na tržištu Republike Srpske ispunjeni su u potrebnoj mjeri, ali po stepenu korištenja Republika Srpska još uvijek zaostaje za razvijenim zemljama. U skadu sa željama i potrebama građana, banke su proširile distributivnu mrežu elektronskog bankarstva, međutim, ni to nije dovoljno jer u nerazvijenim dijelovima Republike Srpske građani skoro da i ne mogu koristiti ove distributivne kanale. Da bi se elektronsko bankarstvo primjenjivalo u većoj mjeri moraju se stvoriti odgovarajući uslovi za to, preispitati rizici i osigurati bezbjednost poslovanja, kako bi se zadobilo povjerenje klijenata, s jedne strane, i učiniti sve neophodno kako bi se građani edukovali za korištenje usluga elektronskog bankarstva, sa druge strane. Promjene se u savremenim uslovima poslovanja dešavaju vrlo brzo, pa se ne može sa sigurnošću predvidjeti šta će se dešavati u budućnosti, ali jedno je sigurno – krajnji proizvod uvijek će biti bankarska usluga, a o načinu implementacije i dostave do klijenta brinu se informaciono – komunikacione tehnologije. Prateći svjetske trendove, gotovo je sigurno da će sljedeći korak u razvoju elektronskog servisa u Republici Srpskoj biti

uvođenje mobilnog bankarstva kao distributivnog kanala bankarskih proizvoda i usluga do korisnika, jer danas oni imaju inkorporirane ogromne mogućnosti u sebi i odavno su prestali da budu isključivo sredstvo za komunikaciju između dva korisnika.

Literatura

Knjige:

1. Barić, S., Stakić, B., Hadžić, M., Ivaniš, M. 2007. *Praktikum za bankarsko poslovanje*. Beograd: Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Univerzitet Singidunum.
2. Ćirović, M. 2001. *Bankarstvo*. Beograd: Bridge Company.
3. Hadžić, M. 2009. *Bankarstvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Stakić, R. 2007. *Elektronsko poslovanje*. Beograd: Ekonomski fakultet.
5. Vasković, V. 2007. *Sistemi plaćanja u elektronskom poslovanju*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
6. Vuksanović, E. 2006. *Elektronsko bankarstvo*. Beograd: Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije.
7. Vunjak, N., Kovačević, Lj. 2006. *Bankarstvo – bankarski menadžment*. Subotica i Bečej: Ekonomski fakultet i Proleter.
8. Živković, A., Stankić, R., Krstić, B. 2010. *Bankarsko poslovanje i platni promet*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Članci:

1. Uran, S. 2008. *ICT više nije zapreka*. InfoTrend – ICT u bankama i finansijskim ustanovama, 153 – 3/08
2. Vunjak, N., Đurasinović, J. *Elektronsko bankarstvo, upravljanje rizicima i distributivna mreža elektronskog bankarstva*. Članak dostupan na www.e-drustvo.org, preuzeto 25. marta 2012.

Online dokumenti:

1. Agencija za bankarstvo Republike Srpske. 2012. Godišnji zvještaji o stanju bankarskog sistema Republike Srpske, razna izdanja. <http://www.abrs.ba/publikacije/publikacije.htm>. preuzeto 10. juna 2012.

*Prof. dr Slavoljub M. Milovanović**

UDK 004.738.5+339

**INOVATIVNI PRISTUP STRATEGIJSKOM UPRAVLJANJU
ELEKTRONSKIM POSLOVANJEM PREDUZEĆA**

**INNOVATIVE APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF
ENTERPRISE ELECTRONIC BUSINESS**

Apstrakt

Strategijskim planiranjem se formulišu poslovni ciljevi preduzeća i glavni pravci implementacije tih ciljeva. Formulisanje poslovne strategije dobija posebnu ulogu i značaj u današnjem globalnom konkurentskom okruženju koje se odlikuje izuzetnom dinamikom i turbulencijom. Ako se tome doda nastup preduzeća na elektronskim, internet tržištima, onda se može zaključiti da pred najvišim rukovodstvom preduzeća stoje posebni izazovi, kad je u pitanju strategijsko upravljanje elektronskim poslovanjem (EP) preduzeća. Ovaj rad daje teorijski doprinos proučavanju različitih pristupa strategijskom upravljanju EP. U

* Univerzitet u Nišu, Srbija, Ekonomski fakultet, Trg Kralja Aleksandra 11, 18000 Niš,
Tel: +381-18-528-646; Fax: +381-18-4523-268, E-mail: smilovan@eknfak.ni.ac.rs

radu se polazi od istraživanja eminentnih stručnjaka u oblasti poslovne strategije, kao što su Majkl Porter i Geri Hamel, koji su postavili osnovne principe strategijskog upravljanja poslovanjem preduzeća. Ovde se strategijsko upravljanje poslovanjem preduzeća stavlja u kontekst primene savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT) koje iz osnova menjaju način osvajanja konkurentske prednosti i zahtevaju stalne inovacije u poslovnom modelu baziranom na primeni tih tehnologija. Ovo istraživanje, iako teorijskog karaktera, ima praktične implikacije na rukovodioce preduzeća. Rukovodstvo svakog preduzeća mora obratiti posebnu pažnju kod formulisanja strategije elektronskog poslovanja, da bi se pronašao najbolji model koji preduzeću obezbeđuje konkurentsku prednost. S obzirom da ovo istraživanje analizira različite modele i pristupe strategijskom upravljanju EP, rukovodioci preduzeća mogu steći korisna znanja za postavljanje sopstvenih poslovnih strategija. Osim toga, koristi od ovog istraživanja može imati i akademska zajednica koja se bavi proučavanjem uticaja internet tehnologije i drugih IKT na poslovnu strategiju preduzeća.

Ključne reči: elektronsko poslovanje, internet, poslovna strategija, poslovne inovacije

JEL klasifikacija: M15

Abstract

Strategic planning defines and formulates business goals of enterprise and main directions of the goals implementation. Business strategy formulation has special role and importance in present global competitive environment that is characterized by extreme dynamic and turbulence. If we take into account participation of the enterprise on electronic, internet markets which are very volatile, then we can conclude that enterprise management is faced with specific challenges considering strategic management of enterprise electronic business (EB). This paper gives theoretical contribution to study of various approaches to strategic management of EB with specific emphasis on innovative approach. The paper starts from researches of eminent experts in business strategy field, such as Michael Porter and Gary Hamel, who are set basic principles of enterprise strategic management. Presently, enterprise strategic management is put in context of contemporary information and communication technologies (ICT) application that fundamentally change the way of competitive advantage gaining. This research, although theoretical in nature, has practical

implications on enterprise management. Management of every enterprise must give special attention to formulation of EB strategy in order to find the best model providing competitive advantage to the enterprise. Whereas the research analyzes various models and approaches to EB strategic management, enterprise executives can acquire useful knowledge for formulation of their own business strategies. In addition, benefits from this research can have academic community dealing with study of influence of internet technology and the other ICTs on enterprise business strategy.

Keywords: *electronic business, Internet, business strategy, business innovations*

JEL classification: M15

1. Uvod

Elektronsko poslovanje predstavlja upotrebu informacionih i komunikacionih tehnologija u upravljanju širokim spektrom internih poslovnih procesa, kao i u održavanju veza tih procesa sa spoljnim poslovnim partnerima. Organizacije koje žele da na elektronski način vode poslovanje, moraju da razviju strategije koje će odgovarati njihovim potrebama i da razviju odgovarajuće sisteme elektronskog poslovanja. (Grover & Saeed, 2004, pp. 23-42)

Svako preduzeće mora da ima definisane poslovne ciljeve na osnovu kojih se formulišu poslovne strategije kojima će se stići do tih ciljeva, razvijaju i implementiraju poslovni sistemi kojima može da se unapredi poslovanje u skladu sa tim ciljevima. Poslovna strategija se može definisati pomoću pet tačaka: plan, akcija, obrazac, pozicija i perspektiva. Strategija se kreira koncizno i svrsishodno kroz proces formulisanja plana, pre preduzimanja bilo kakve akcije. Plan je tačno definisan dokument, odnosno put koji je potrebno pratiti, praktični koraci koje je potrebno preduzeti kako bi misija preduzeća bila ispunjena. Akcija se može opisati kao specifičan „manevar“ dizajniran sa ciljem „nadmudrivanja rivala“. Za razliku od plana i akcija koji mogu biti definisani, ali ne i uvek realizovani, obrazac predstavlja seriju akcija koje se odvijaju sa ili bez plana. Znači, obrazac može da sadrži taktiku koja potiče ili ne potiče od neke strategije. Pozicija je „domen“ u kome se organizacija nalazi i kome posvećuje sve svoje resurse, i na osnovu koga formuliše svoja pravila ponašanja. Pozicija se može zauzeti protiv jednog ili više konkurenata, a može se zauzeti i udruživanjem u zajedničke poduhvate i integracije. Veliki broj internet kompanija, kao što je eBay, postigle su uspeh tako što su zauzele određenu poziciju na tržištu. Na kraju, perspektiva se odnosi na „karakter“ organizacije. To je kolektivna ideologija i vodeća snaga organizacije. (Bocij, Chaffey, Greasley & Hickie, 2003)

Iako se ovih pet tačaka mogu univerzalno koristiti za sve vrste poslovnih strategija, sve se više koriste netradicionalni pristupi, kada je u pitanju poslovna strategija za novu internet ekonomiju. Zato je veliki broj modela strategijskog planiranja EP predložen od strane stručnjaka koji se bave ovom oblašću u današnjoj internet eri. Osnovni cilj ovog istraživanja je da analizira najvažnije modele i pristupe strategijskom upravljanju EP i da na taj način pomogne rukovodiocima preduzeća u spoznaji osnovnih principa i elemenata strategijskog planiranja EP. Usvajanjem ovih principa, rukovodioci će biti u mogućnosti da razviju poslovnu strategiju, a da u njoj bude integrisana upotreba tehnologija na bazi interneta.

Da bi ispunio svoj osnovni cilj, rad je organizovan u pet delova. Posle uvodnih napomena, objašnjavaju se stavovi Majkla Portera u vezi sa ulogom poslovne strategije u eri interneta. U trećem delu rada, analizira se savremeni pristup strategijskom planiranju koji uvažava realnost internet ekonomije i elektronskih tržišta. U četvrtom delu rada, prezentira se poslovni model koji je predložio Geri Hamel i objašnjava mogućnost njegove inovacije u kontekstu strategijskog upravljanja EP. Na kraju, u petom delu rada su prezentirana zaključna razmatranja vezana za nove pristupe strategijskom upravljanju EP.

2. Uloga poslovne strategije u eri interneta prema Majklu Porteru

U članku koji je objavljen u časopisu Harvard Business Review, a koji se bavi strateškim značajem interneta, Majkl Porter (2001: 62–78) navodi da, suprotno postojećem mišljenju, internet nema uvek pozitivan uticaj na tržišnu poziciju i poslovni uspeh preduzeća. On kaže da internet utiče na promenu strukture industrije, tako što pojačava konkurenciju i smanjuje ukupnu profitabilnost. Osim toga, internet ima veliki uticaj na poslovnu praksu, time što umanjuje mogućnost bilo koje firme da ostvari konkurentsku prednost. Porter je upozorio firme da kupci sada mogu jeftino i jednostavno da promene prodavca, a novi konkurenti mogu lako da udju na tržište. On je naglasio da postoji potreba za održavanjem jedinstvenosti, unikatnosti i originalnosti u ovakvom okruženju, tako što će se firma koncentrisati na realne dugoročne ekonomske vrednosti, umesto na veštački stvorene kratkotrajne koristi.

Majkl Porter (2001: 62–78) dalje tvrdi da se konkurentska strategija razlikuje od operativne efektivnosti (operational effectiveness), koja predstavlja korišćenje upravljačkih oruđa i tehnika, kako bi se postigli bolji rezultati u odnosu na konkurenciju. Međutim, upravljačke tehnike kojima se postiže operativna efektivnost je lako imitirati, tako da se ta prednost ne može dugo održati. Strateški pokušaji za postizanje značajne prednosti svode se ili na obavljanje različitih aktivnosti u odnosu na rivale ili obavljanjem sličnih aktivnosti na različite načine. Znači, pravljenje strateškog plana se svodi na definisanje jedinstvene pozicije i njeno disciplinovano i kontinuirano održavanje. Značajan faktor uspešne strategije je konstantno poboljšanje operativne efektivnosti firme kroz stalno postizanje boljih rezultata. Poslovna strategija je od najvećeg značaja za ostvarivanje konkurentске prednosti, dok je operativna efektivnost oruđe firme za postizanje postavljenih ciljeva.

Porter (2001: 62–78) predlaže da se internet koristi kao podrška tradicionalnoj konkurentskoj strategiji, zato što internet ne čini strategiju manje važnom, već je ona u

današnjem vremenu važnija nego ikad. Da bi ostvarile ekonomsku prednost, firme moraju da pomere njihov fokus sa internet tehnologije na njenu strategijsku korist. U tom kontekstu, firmama se preporučuje da se pridržavaju sledećih principa u strategijskom planiranju EP:

- *Kreirajte jedinstvene aktivnosti i pronađite novo mesto na tržištu.* Ovo se može postići prodajom jedinstvenog proizvoda ili usluge; servisiranjem jedinstvene grupe korisnika (na pr., pružanje finansijskih usluga preko interneta samo ljudima koji imaju uštedene velike svote novca); ili korišćenjem jedinstvenog kriterijuma za pristup klijentima (na pr., pružanje usluga u vezi sa nekretninama korisnicima koji su u ruralnim područjima). Ovde se strategija sastoji od pronalaženja odgovarajućeg tržišta.
- *Izaberite aktivnosti na osnovu potreba koje se stalno menjaju.* Pod ovim se podrazumeva ograničavanje ponude firme i donošenje odluke o tome koje aktivnosti se neće preduzimati i izvršavati. Strategija koja je primenjena u ovom slučaju je selekcija između različitih aktivnosti.
- *Pronađite najbolju vezu između aktivnosti, tako da budu originalno povezane i teške za imitaciju od strane konkurenata.* Na primer, firma Jugozapadni Aerotransport u Sjedinjenim Državama uvela je letove na kojima se ne služi hrana, ne postoji rezervacija mesta, niti prenos prtljaga. Na ovaj način, firma može da koristi aerodrome i puteve koji nisu popularni i da koristi samo jedan tip letelice, Boeing 737. Strategija primenjena u ovom primeru je stvaranje lanca aktivnosti koje su međusobno povezane i koje smanjuju troškove, pa samim tim obezbeđuju značajnu prednost firmi.
- *Ponovno otkrivanje strategije.* Privučeni novim tehnologijama, rukovodioci često izgube iz vida kreiranje strategije i koncentrišu se samo na trenutne i opipljive rezultate koji proizilaze iz operativne efektivnosti. Porter savetuje rukovodioce da se ponovo okrenu strategiji, preispitaju originalnu viziju svoje firme i istorijski položaj i odluče da li je ponovno vraćanje originalnoj strategiji, koja im je obezbedila unikatnost i konkurentnu prednost, ono što će im pomoći i u budućnosti. Zbog toga je potrebno obratiti pažnju na sledeće stvari: pronađite/odaberite željene proizvode u firmi; odaberite najprofitabilnije proizvode, kupce i kanale; odaberite najrazličitije i najefikasnije aktivnosti u lancu vrednosti.

3. Savremeni pristup strategijskom upravljanju EP

Generalno se mogu identifikovati dva pristupa strategijskom upravljanju EP. Prvi pristup se zasniva na kreativnosti i mašti jednog čoveka koji ima vizionarske sposobnosti. Drugi pristup je tradicionalni i zasnova se na disciplinovanom radu profesionalnih planera koji se drže strogo utvrđene procedure strategijskog planiranja. Prema prvom pristupu, formulisanje poslovne strategije se smatra umetnošću, naročito u nesigurnim okruženjima kao što je internet. Opstanak u ovakvom okruženju često zahteva posedovanje kreativne mašte vizionara koji je sposoban za formulisanje jakih novih strategija koje prekidaju sa prošlošću i stvaraju nove vrednosti. Međutim, takva mašta može da odražava perspektivu samo jedne osobe i može da dovede do stvaranja nepraktičnih ideja. Sa druge strane, ukoliko je formulacija strategije prepuštena disciplinovanom pristupu profesionalnog planera, problemi se mogu javiti zbog prevelikog pridavanja značaja operativnoj efikasnosti koja se zasniva na reorganizaciji poslovnih procesa ili totalnom upravljanju kvalitetom. Oni koji veruju u ovaj prvi, netradicionalni pristup su otišli tako daleko da čak tvrde da strategija nije više potrebna. Prema njihovom mišljenju, ukoliko se držimo isprobanih puteva analize, strategija ograničava originalne poglede na stvari i kreativne alternative. (Holland, 2003, pp. 377-392)

Postoji i treći pristup koji kombinuje najbolje osobine tradicionalnog i netradicionalnog pristupa. Ovaj hibridni pristup se zasniva na korišćenju tzv. disciplinovane mašte, odnosno drugačije vrste discipline kod koje postoji različitost i mašta koja je slična muzičkom stvaralaštvu. Stvarnost koja se vrtoglavo menja, a koja se odnosi na nove informacione tehnologije kao što je internet, ide u prilog ovakvom shvatanju strategije.

Preduzeća sve više koriste netradicionalne pristupe u formulisanju poslovne strategije za novu internet ekonomiju. Ona mogu da iskoriste konfuziju koja vlada na današnjem tržištu i da isprobaju nove mogućnosti. Zato se kaže da od nesigurnosti ne treba bežati, već treba ići prema njoj. Međutim, ne preporučuje se nepostojanje strategije, već postojanje nekoliko ključnih strateških procesa i nekoliko prostih pravila kojima će se preduzeće voditi. Ovo je vrsta oportunističkog strateškog pristupa koji je često primenjivan od strane preduzeća na dinamičnim tržištima, kao što su elektronska tržišta. Ova preduzeća koriste nepredviđene, iznenadne prilike i šanse, kako bi pobedila svoje suparnike. Tradicionalni načini razvoja strategije se zasnivaju na tržišnom položaju preduzeća ili njegovim resursima i više odgovaraju tržištima sa utvrđenom strukturom koja se sporo menja. Logika jednostavnih pravila više odgovara promenljivim, neizvesnim elektronskim tržištima. Na primer, firma Yahoo! je startovala sa ograničenim resursima kao katalog *web*

sajtova na tržištu koje je izuzetno konkurentno. Postojala je jako slaba barijera za ulazak na ovo tržište sa klijentima koji nisu preterano zahtevni. Iako su mnogi ljudi tada tvrdili kako firma Yahoo! nema strategiju, u stvarnosti ona je pratila ključne strateške procese koji su zasnovani na jednostavnim pravilima, kao što je zauzimanje novih tržišta i stvaranje interfejsa pogodnog za korisnike. (Kogut, 2003)

U strategijskom upravljanju EP ne treba zanemariti značaj taktike u nepredvidivom i jako konkurentnom okruženju elektronskih tržišta, gde je uloga kupaca jedan od najvažnijih kriterijuma za uspeh. Taktika se predlaže (Jingyuan & Ordonez de Pablos, 2009, pp.241-251) kao iterativni plan kratkoročnih koraka, kako bi se firma osigurala u konstantnom traganju za dugoročnim planovima. U ovakvom okruženju, firme treba da poseduju tri osnovne sposobnosti: 1. proizvodnja ili pružanje usluga i preuzimanje rizika, 2. prodaja i reklama tih proizvoda ili usluga i 3. obezbeđivanje infrastrukture koja će biti podrška poslovnim transakcijama i administrativnim aktivnostima. Firma ne mora da poseduje sve tri sposobnosti i moguće je implementirati šest poslovnih modela. Mogu da postoje podmodeli i varijacije ovih modela, tako da firme mogu da koriste samo jedan model ili njihove kombinacije, kao što je:

- **Snabdevač robom** – obezbeđivanje pouzdanih proizvoda i usluga sa malim troškovima. Ovo su firme koje pretežno svoj profit ostvaraju preko prodaje.
- **Snabdevač infrastrukture** – nudi infrastrukturu za obavljanje transakcija.
- **Kreator tržišta** – obezbeđuje tržište (virtuelno ili fizičko) na kome će korisnici saradivati. Već smo pomenuli sve popularniju ulogu virtuelnih tržišta, odnosno aukcijskih kuća, kao što je eBay.
- **Nadmoćna firma** – firma koja proizvodi bolje proizvode i pruža bolje usluge u odnosu na svoje konkurente. Firme koje prate ovaj model, svoju prednost često stižu na samom početku, ali je teško održavaju, zato što ih konkurencija brzo kopira i sustiže. Samo one firme koje se stalno menjaju mogu da opstanu.
- **Inovator** – razvija jedinstvene proizvode, usluge, procese ili tehnologiju. Firme koje prate ovaj model su u istom položaju kao firme iz prethodne kategorije.
- **Menadžer odnosa** – koncentrisan je na usluge kupcima. Pogodan je za poslove koji su jako zavisni od potreba klijenata (na primer, finansijski planeri ili brokeri).

Mnoge firme koje se bave elektronskom trgovinom posluju u nesigurnim i multinacionalnim okruženjima. U tom slučaju, kreiraju se internacionalne poslovne strategije, gde dolazi do izražaja sposobnost firme da se izbori sa tom nesigurnošću. U

multinacionalnom okruženju postoje tri pristupa strategijskom planiranju: 1. konvencionalni pristup „predvidi i pripremi“, 2. snažan pristup kojim se nesigurnost smanjuje ili eliminiše i 3. strukturalni pristup stvaranju internih mogućnosti za fleksibilnu reakciju i adaptaciju. Koju će od navedenih strategija firma usvojiti zavisi od njenih resursa, prednosti, konkurenata i okruženja (pravnog, ekonomskog, političkog itd.) koje postoji u zemaljama u kojima posluje. (Chesney, Coyne, Logan & Madden, 2009, pp. 525-548)

- **Konvencionalni pristup „predvidi i pripremi“.** Iako ovaj pristup izgleda previše oprezno, ipak postoje situacije kada rukovodstvo multinacionalne kompanije nije uvek pripremljeno za rad u lokalnom regionu.
- **Snažan pristup kojim se nesigurnost smanjuje ili eliminiše.** Na taj način se delimično upravlja i okruženjem. Ovo se može postići korišćenjem političkih ili finansijskih uticaja, kako bi se ograničio uticaj negativnih promena (na pr., korišćenje zakonskih okvira jedne zemlje za kontrolu konkurencije, itd.). Na taj način se postiže prednost ili se obezbeđuje konkurentnost. Na primer, 1977. godine, IBM je zamoljen da napusti Indiju zato što nije dozvoljeno da indijske firme preuzmu većinsko vlasništvo.
- **Strukturalni pristup stvaranju internih mogućnosti za fleksibilnu reakciju i adaptaciju.** Ovo je metoda „upijanja“ nesigurnosti i reagovanja, bez oslanjanja na bilo kakva predviđanja i planove. Firme ovo postižu proširivanjem tržišta za svoje proizvode ili stvaranjem lokalnih strateških saveza koji omogućavaju prevladavanje specifičnosti koje postoje u različitim zemaljama. U ovom kontekstu, korisniji je transnacionalni pristup, umesto multinacionalnog.

Može se reći da u novoj internet ekonomiji, poslovni uspeh ne dolazi usled pronalazanja novih tehnologija ili proizvoda, već proizilazi iz poslovnih inovacija koje podrazumevaju stvaranje poslovnog modela koji je potpuno nov. Organizacija prvo mora da napravi razliku između postojećih poslovnih koncepata, a zatim da kreira nove načine za generisanje prihoda i na kraju, da ih sprovede u praksi kao nove poslovne modele. U traganju za inovativnim poslovnim modelima organizacije mogu koristiti četiri pristupa strategijskom upravljanju EP. Ova četiri pristupa se međusobno dosta razlikuju, da bi odgovarali organizacijama sa različitim potrebama. To su sledeći pristupi: strategijsko planiranje, hitna strategija, preduzetništvo i strategijske namere. (Chen, Mocker, Preston & Teubner, 2010, pp. 233-A8)

- **Strategijsko planiranje** – ovaj pristup se bazira na tradicionalnoj filozofiji vrednog rada, sakupljanja i upravljanja podacima. Kod ovog pristupa podaci se prikupljaju u tačnim vremenskim intervalima, a kod pretvaranja strategije u operativne planove

koristi se princip od vrha-nadole (top-down). Pretpostavka je da se podaci sporo menjaju i da su sve kratkoročne promene, u stvari, refleksija dugoročnih trendova. Strategija zavisi od vremena koje je utrošeno za rad i hijerarhijske kontrole upravljanja.

- **Hitna strategija** – ovaj pristup polazi od ideje da formulacija strategije mora da bude fokusirana na promene, kako bi mogla da reaguje na nepredviđenosti koje se javljaju u samom okruženju. Kod ovog pristupa, oni koji se nalaze na operativnom nivou imaju dozvolu da preduzmu akciju, ukoliko dođe do nepredviđenih okolnosti.
- **Preduzetništvo** – ovaj pristup podrazumeva da je brzina promena u internet eri tako velika, da je najbolje da firma na promene odgovara onda kada se one dese. Rukovodstvo se bavi izazovima koji su na lokalnom nivou u organizaciji, kako ne bi moralo da aktivira korporacijsku strategiju. U tom slučaju, mora da postoji visok nivo inicijative i poverenja unutar organizacije, kako bi ova strategija bila uspešna.
- **Strategijske namere** – ovaj pristup znači kreiranje dugoročne strategijske vizije koja se često daje u formi izjave, a odnosi se na misiju. Ovaj pristup zavisi od kolektivne inicijative i fokusiranosti, kako bi se firma uspešno izborila sa okruženjem koje se neprestano menja. Ova strategija se pokazala kao jako dobra kada su u pitanju decentralizovane firme koje se takmiče na elektronskom tržištu.

Organizacija mora da odabere pristup koji odgovara njenom okruženju i prilikama. Organizacije koje se suočavaju sa brzim promenama treba da se opredele za preduzetništvo ili starateške namere. Postojana organizacija koja posluje u okviru stabilnog okruženja treba da koristi strateško planiranje, dok organizacija koja želi da proširi svoju delatnost sa fizičkog na elektronsko tržište može da se odluči za hitnu strategiju. (Singh & Waddell, 2004)

4. Inovacija poslovnog modela i strategija EP

Bez obzira što je Majkl Porter (1980) postavio temelje za model konkurentske poslovne strategije koja treba da uvažava uticaj pet konkurentskih sila koje deluju na tržištu, javili su se i drugi autori koji su dali svoj doprinos proučavanju ove oblasti. Jedan od njih je Geri Hamel (2000) koji se posvetio razvoju poslovnog modela sa komponentama u kojima mogu da se ostvare različite inovacije. Realizovanjem inovacija u tim komponentama i njihovim povezivanjem na originalan način, moguće je inovirati celokupni poslovni koncept ili model neke firme. To je posebno karakteristično za novu internet ekonomiju

gde uspeh firme ne zavisi od pronalaženja novih tehnologija ili proizvoda, već od inovativnih sposobnosti ljudi koji upravljaju preduzećem. Firma treba da pronadje novi poslovni model zasnovan na internet tehnologiji, pre svojih konkurenata i da iskoristi njegove potencijale. Prema tome, inovacija poslovnog koncepta podrazumeva stvaranje poslovnog modela koji je potpuno nov i nepoznat na određenom tržištu, kako kaže Hamel. (Hamel, Prahalad, Howard & O'Neal 1999)

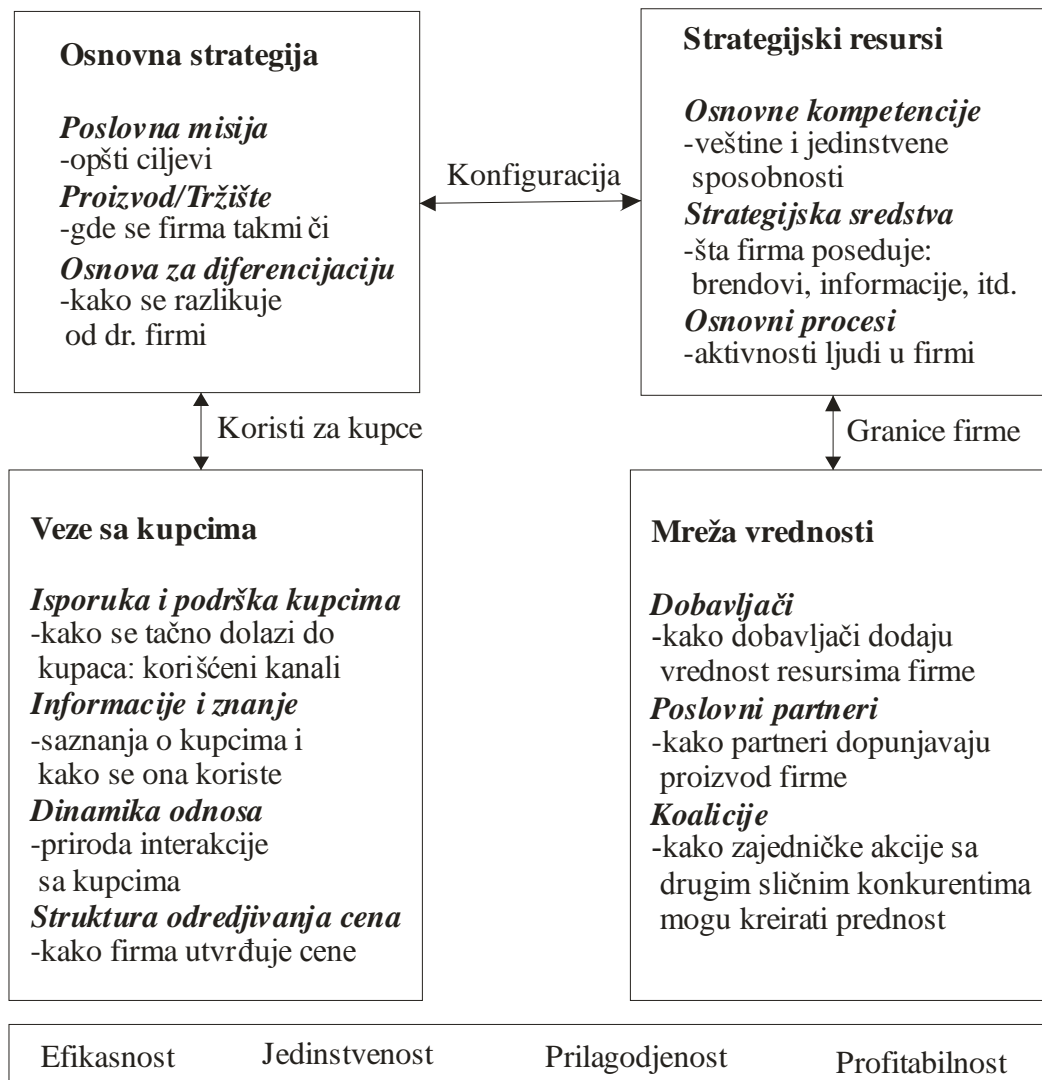
Jedna od poslovnih inovacija je strategija kooperacije, kao suprotnost strategiji konkurencije. To je proces saradnje sa nekim od tradicionalnih protivnika na određenim segmentima tržišta. Upravljanje saradnjom može biti jako težak zadatak. Tu firme koriste udružene resurse, kako bi zajedno postigle značajnu prednost na tržištu, dok kod kompetitivnog načina rada, one se trude da što više poboljšaju individualnu prednost. (Tallon, 2008, pp. 227-268)

Preduzeće treba da razvija sposobnost da „krade“ od drugih firmi, tako što upada na njihovu teritoriju (tržišta) i uvećava postepeno svoju vrednost. Kada je firma Amazon započela svoj biznis *on-line* prodaje knjiga, niko nije očekivao da će imati tako veliki uticaj na tržište. Ipak, polako dodajući vrednost svojim uslugama i proširivanjem svojih usluga, prodajom i drugih artikala pored knjiga, ova firma je postala važan igrač na tržištu. Kupci se stalno vraćaju zbog osećaja lojalnosti, pripadnosti i odličnih usluga kada su u pitanju knjige, pregledi, grupe za diskusiju, itd.

Firma može da iskoristi ovu strategiju „krade“, da bi osvojila određeni lanac vrednosti i postala jaka nova sila – takozvani magnet za kupce. Strategija magnet za kupce će se razvijati u malim koracima, ali će imati veliki uticaj na oblik određene industrije i tržišta. (Gray, 2008, pp. 376-380)

Firme koje odluče da inoviraju svoj poslovni koncept, treba da postavljaju pitanja koja se odnose na njihov poslovni model, čije su glavne komponente: 1. osnovna strategija, 2. strateški resursi, 3. veza (interfejs) sa potrošačima i 4. mreža vrednosti. Firma mora da analizira ove elemente i da se zapita kakve se inovacije mogu uneti u tim područjima, kako bi se napravila diferencijacija i ekonomska prednost u odnosu na konkurenciju. Glavne komponente ovog poslovnog modela se mogu videti na slici 1.

Slika 1. Komponente poslovnog modela



Izvor: Hamel, 2000.

Osnovna strategija je način na koji se firma takmiči na tržištu. Ona za sobom povlači donošenje odluka koje se odnose na:

1. **Misiju kompanije.** Misija predstavlja ukupne poslovne ciljeve. Rukovodioci firme moraju da preispitaju svoje ciljeve i da strateški odluče da li treba da unaprede poslovanje ili da se prošire kako bi izazvali konkurente. Na primer, firma Dell Computers je iskoristila svoju metodu direktne prodaje kao kamen temeljac svoje misije.
2. **Tržišti domet.** To je tržište koje firma želi da osvoji i odnosi se na kupce, lokacije i proizvode. Firma mora da pronađe inovativne načine da zadrži jedinstveno tržište i da proširi svoje usluge kako bi zadržala svoju poziciju. Na primer, mnogi lanci supermarketa (firma Tesko) su ostvarili dobit na osnovu svoje velike ponude koja se odnosila na finansijske usluge.

3. **Diferencijaciju.** Način na koji se firma razlikuje od ostalih firmi na tržištu je veoma važan deo strategije. Uspeh firme eBay kod poslova vezanih za aukcije zasnovan je na zapažanju da se uspeh *on-line* aukcije zasniva pre svega na privlačenju pažnje i radoznalosti.

Strateški resursi su sledeća komponenta poslovnog modela. Rukovodstvo mora da se fokusira na osnovne resurse firme i da pronadje načine za njihovo iskorišćenje i unapredjenje, da bi se ostvarile dugoročne koristi za firmu. Rukovodstvo treba da obrati pažnju na sledeće oblasti:

1. **Osnovne kompetencije.** Ove kompetencije predstavljaju jedinstvene veštine i sposobnosti zaposlenih. Inovacije bazirane na postojećim veštinama mogu da obezbede firmi prednost u odnosu na konkurente. Na primer, informatički obrazovani i obučeni zaposleni u nekoj firmi mogu kreirati elektronski forum koji služi za deljenje informacija i znanja i saradnju između projektnih timova, kao i između kupaca.
2. **Strategijska sredstva (aktiva).** Strategijska snaga firme se često nalazi u sredstvima kao što su informacije, infrastruktura, lojalnost brendu, patenti, itd. Korišćenjem tih sredstava, firma može da definiše nove razvojne strategije i strategije diferencijacije u odnosu na konkurente. Direct Line, *on-line* kompanija u Britaniji koja se bavi osiguranjem, upotrebila je svoj prepoznatljiv brend kako bi započela uspešan posao *on-line* prodaje automobila.
3. **Osnovni procesi.** Ovi procesi predstavljaju glavne aktivnosti firme. Razmatranje ovih aktivnosti i njihovo poboljšanje tamo gde je to potrebno može da posluži za dugoročno unapređenje poslovanja. To zahteva iskorišćenje aktivnosti koje kreiraju najveću vrednost za firmu. Na primer, firma Dell je to postigla fokusiranjem na njeno iskustvo u direktnoj prodaji.

Veze sa kupcima su, u stvari, načini saradnje firme sa svojim kupcima, što je glavni element elektronskog poslovanja. Revizija procesa koji su povezani sa servisiranjem kupaca i procena mere u kojoj su kupci zadovoljni uslugama obezbeđuje informacije pomoću kojih se može doći do novih ideja. Ovde se preispituju i strategije koje su korišćene za razvoj sistema za upravljanje odnosima sa kupcima, naročito u sledećim oblastima:

1. **Isporuka narudžbina i podrška kupcima.** Firme moraju da nadju načine da unaprede ove usluge. Na primer, firma OnDigital je uvela *on-line helpdesk* kao pomoć kupcima, što je bila efektivna strategija za privlačenje kupaca.

2. **Informacije i znanja.** To su saznanja koja firma poseduje o svojim kupcima i način na koji ta saznanja koristi. Kao što je već rečeno, informacije se mogu dobiti preko interneta i mogu se iskoristiti za poboljšanje usluga kupcima.
3. **Dinamika odnosa.** Priroda odnosa između same firme i kupaca ima veliki uticaj na položaj firme na tržištu. Poznat je primer firme Charles Schwab koja je poboljšala svoju tržišnu poziciju na osnovu izgradnje odnosa sa njenim kupcima.
4. **Struktura određivanja cena.** Način na koji se kupcima naplaćuje korišćenje usluga treba preispitati, da bi se uvela odgovarajuća poboljšanja, kao što je obezbeđivanje popusta za dugogodišnje kupce.

Mreža vrednosti (*value network*) predstavlja dobavljače, poslovne partnere i koalicije koji zajedno imaju određenu vrednost za firmu. Koalicija podrazumeva saveze između firmi koje su spremne da dele resurse, kako bi izvršavale poslovne aktivnosti zajedno. Ovo je strategija koja se često koristi kada su u pitanju dve ili više firmi koje imaju prednosti u različitim domenima, da bi na odgovarajući način iskoristile resurse koje poseduju. Na primer, firme American Express, Concert (multinacionalna firma koja obezbeđuje globalne komunikacione usluge organizacijama) i British Telecom su formirali savez kako bi ponudili usluge elektronske nabavke i rešenja koja se odnose na elektronsko plaćanje. Svaki od partnera je doprineo svojom ekspertizom, da bi se razvio tim koji će moći da ponudi kompletno rešenje njihovim kupcima. Kao što je već navedeno, firme koriste različite načine komunikacije i kooperacije sa svojim partnerima i potrošačima: ekstranet i *groupware* aplikacije za saradnju i deljenje znanja, *outsourcing* usluge za bolje upravljanje lancima snabdevanja, itd. Firme moraju da razmotre potencijale ovakvih veza, konstantno tražeći polje na kom će moći da razviju kreativne nove ideje.

Analizirane komponente poslovnog modela se nalaze u interakciji putem određenih veza koje su na slici 1 označene kao konfiguracija, koristi za kupce i granice firme. Na primer, osnovna strategija i strategijski resursi su povezani konfiguracijom firme. Konfiguracija se odnosi na način kako su strategijski resursi zajedno organizovani da bi podržali osnovnu strategiju.

Da bi poslovna strategija mogla uspešno da se realizuje, mora biti bazirana na jasnom razumevanju koje koristi kupci žele da dobiju, kakav je njihov osećaj kada su u pitanju postojeće alternative, koliko lako mogu da budu prepoznate koristi koje pružaju proizvodi ili usluge i najvažnije, koliko efektivno novi proizvodi ili usluge zadovoljavaju potrebe kupaca.

Između strategijskih resursa i mreže vrednosti su granice firme. Firma mora jasno da razgraniči koje aktivnosti će sama preduzimati, a koje će poveriti poslovnim partnerima (outsourcing) koji čine mrežu vrednosti, jer je to efikasnije. Na primer, mnoge modne kompanije poveravaju proizvodnju pažljivo odabranim fabrikama, ali zadržavaju kontrolu izbora materijala i specificiranje proizvodnih standarda.

Kreiranjem unapredjenog poslovnog modela, kroz implementaciju strategije, firma gradi mostove ili veze između poslovnih komponenti koje smo objasnili. Jačanjem osnovnih strategija i interfejsa sa kupcima, unapređuje se korist kupaca. Korišćenje strateških resursa za redefinisane osnovnih strategija rezultira u konfiguraciji (infrastrukturi) koja je u mogućnosti da podrži ostvarivanje misije firme. Analiza resursa koji su raspoloživi unutar firme i podrška koja je potrebna iz njene mreže vrednosti definiše granicu između onoga što se interno može izvršiti i onoga što treba poveriti drugim firmama (outsourcing). Korišćenjem gore navedenih metoda za implementaciju unapredjenog poslovnog modela, ostvaruje se osnova efikasnosti jedne firme, njene unikatnosti, uskladenosti (način na koji se različiti elementi uskladjuju, da bi se međusobno ojačali) i profitabilnosti.

5. Zaključak

Iako se današnji uslovi poslovanja odlikuju izuzetnom dinamikom i turbulencijom, što otežava predviđanje i planiranje budućih aktivnosti, poslovna strategija ne gubi na značaju. Osnovna zabluda rukovodilaca koji preduzimaju inicijative vezane za elektronsko poslovanje je očekivanje da ICT sama po sebi donese koristi i profit i da je dovoljno samo implementirati određeno tehnološko rešenje. Bez obzira što je dinamika elektronskih tržišta velika, poslovna strategija koja bi se postavila na fleksibilniji način bi pomogla firmama da realizuju opipljive koristi i u eri interneta. Sigurno je da tradicionalne metode formulisanja poslovne strategije treba revidirati i prilagoditi novim uslovima poslovanja u internet eri. Dobar putokaz za formulisanje efektivne strategije elektronskog poslovanja je proučavanje modela poslovanja sa komponentama koje su analizirane u ovom radu. Svaka od ovih komponenti može biti predmet inovacija i stvaranja potpuno novog poslovnog koncepta koji nije poznat i koji konkurencija ne može tako lako da imitira.

Uzmajući u obzir opservacije i analize date u ovom istraživanju, rukovodioci treba da obrate pažnju na određene strateške potrebe koje se tiču poslovanja i da ispitaju preporuke za formulisanje strategije u današnjem nesigurnom okruženju elektronskih

tržišta. Osnovni zaključak koji se može izvući iz rezultata ovog istraživanja je da rukovodioci moraju na inovativan način da razmišljaju o upotrebi IKT u formulisanju i implementaciji poslovne strategije. To je jedini način da određeni poslovni model bude uspešan. Uvođenjem inovacija u opšteprihvaćene i ustaljene poslovne modele, firma može da se diferencira u odnosu na konkurenciju i može postići prednost na tržištu.

Reference

- Bocij P., Chaffey, D., Greasley, A. & Hickie, S. 2003. *Business Information Systems: Technology, Development and Management for the E-business*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Chen, D.Q., Mocker, M., Preston, D.S. & Teubner, A. 2010. *Information Systems Strategy: Reconceptualization, Measurement, and Implications*. MIS Quarterly, 34(2): 233-A8.
- Chesney, T., Coyne, I., Logan, B. & Madden, N. 2009. *Griefing in Virtual Worlds: Causes, Casualties and Coping Strategies*. Information Systems Journal, 19(6): 525-548.
- Gray, P. 2008. *Strategy, the Web, and Finance*. Information Systems Management, 25(4): 376-380.
- Grover, V. & Saeed, K.A. 2004. *Strategic Orientation and Performance of Internet-based Businesses*. Information Systems Journal, 14(1): 23-42.
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., Howard, T. & O'Neal, D. 1999. *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Holland, C.P. 2003. *International Examples of Large-scale Systems - Theory and Practice III: Competition and Strategy in Electronic Marketplaces*. Communications of AIS, 2003(11): 377-392.
- Jingyuan, Z. & Ordonez de Pablos, P. 2009. *School Innovative Management Model and Strategies: The Perspective of Organizational Learning*. Information Systems Management, 26(3): 241-251.
- Kogut, B. 2003. *The Global Internet Economy*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. 2001. *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001, pp. 62-78.
- Singh, M. & Waddell, D. 2004. *E-Business Innovation and Change Management*. Hershey: Idea Group Inc.
- Tallon, P.P. 2008. *A Process-Oriented Perspective on the Alignment of Information Technology and Business Strategy*. Journal of Management Information Systems, 24(3): 227-268.

Prof. dr Radoslav Milošević*

UDK 51+314.116

MATEMATIČKE KRIVE KOJE NAS OPOMINJU

Apstrakt:

Ovaj rad se odnosi na matematičke krivulje koje nas opominju sa ekološkog i demografskog aspekta. Prvi grafikon ilustruje svjetsko stanovništvo od 1650. godine prema izvoru: Donald J. Bogue, *Principles of Demograph* (New York, John Wiley and Sons, 1969). Stanovništvo svijeta u milionima je navedeno tabelarno od 1750. do 2000. godine prema izvorima Enciklopedije "JAZU". Na kraju rada prilažem grafikon br. 2. kojim prikazujem nagli priraštaj stanovništva.

Ključne riječi: matematičke, krive, svijet, stanovništvo, grafikoni.

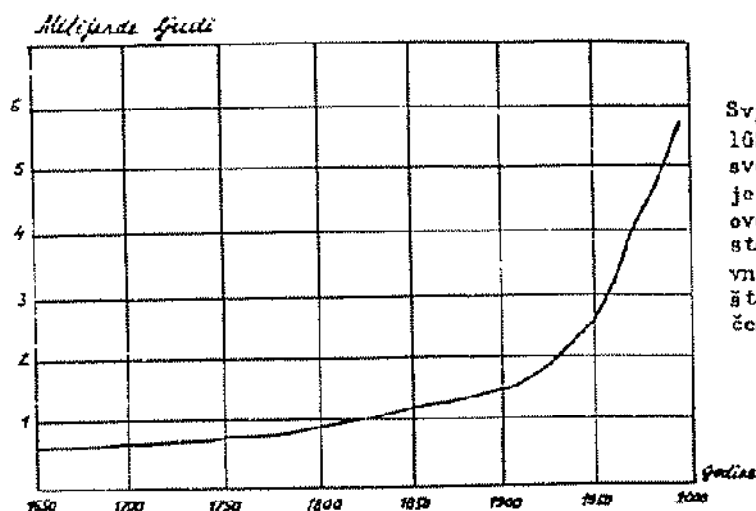
UVOD

* Fakultet za računarske nauke, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka
Republika Srpska (BiH)

Prije nekih pet stotina miliona godina život se počeo premještati iz okeana na zemlju. Tada je došlo do "evolucione eksplozije", jer se na Zemlji razvilo najmanje oko tri miliona raznih vrsta biljaka, životinja i mikroorganizama. Oni su duboko izmjenili uslove života na planeti. Stvaraju se odnosi između živih bića i oni se počinju prilagođavati na okolinu, tj. jedni na druge i postaju zavisni jedni od drugih u borbi za život. Nakon pojave života dolazi do udruživanja živih bića u različite oblike. Prije pojave čovjeka na našoj planeti kroz dugu evoluciju vladala je zavisnost i jedinstvo između žive i nežive prirode. Međutim, čovjek se sve više oslobađa svoje zavisnosti od prirode i osjeća se u njoj sve moćniji. Čovjek pripada onim vrstama koje se nastoje množiti u nedogled gdje je povećanje smanjivano putem uvećane gladi, bolesti i međusobnog uništavanja. Razvojem nauke i medicine smanjuje se broj gladnih i bolesnih, te samim tim bitno se povećava broj stanovnika na Zemlji.

DEMOGRAFSKI PRISTUP

Stopa rasta stanovništva povećava se iz godine u godinu. U najranijem periodu života na Zemlji bilo je potrebno milion godina da bi se broj stanovnika od 2,5 miliona udvostručio, tj. da bi narastao na 5 miliona. Oko 1650. godine bilo je 500 miliona ljudi na Zemlji. Oko 1850. godine bilo je jedna milijarda stanovnika, što znači da se broj stanovnika udvostručio, tako da 1930. godine na našoj planeti živi oko 2 milijarde stanovnika. Danas ima preko 4 milijarde stanovnika, te je udvostručenje skraćeno na svega četrdesetak godina. Do 2000-te godine broj stanovnika iznosio bi oko 6 milijardi. Ako bi bio nastavljen ovakav rast stanovništva, onda bi za 900 godina živjelo na Zemlji 60 hiljada triliona ljudi. Zar ove brojke ne upozoravaju, opominju, apeluju?



Svjetsko stanovništvo je od 1650.g. raslo eksponencijalno sve većom stopom. Stanovništvo je u 1970.g. nešto više nego je ovdje procijenjeno. Sadašnja stopa porasta svjetskog stanovništva je oko 2,1% godišnje, što odgovara vremenu podvostručenja od 33 godine.

IZVOR: Donald J. Bogue, Principles of Demography (New York, John Wiley and Sons, 1969).

Grafikon br. 1.

Svjetsko stanovništvo je od 1650. g. raslo eksponencijalno sve većom stopom. Stanovništvo je u 1970. g. nešto više nego je ovdje procijenjeno. Sadašnja stopa porasta svjetskog stanovništva je oko 2,1% godišnje, što odgovara vremenu podvostručenja od 33 godine.

IZVOR: Donald J. Bogue, Principles of Demography (New York, John Wiley and Sons, 1969).

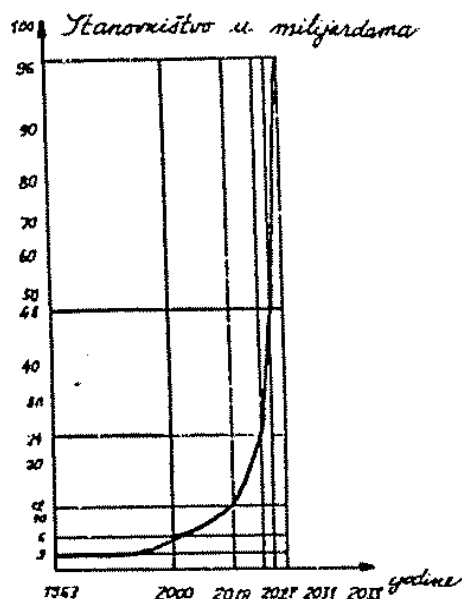
Grafikon br. 1. je nastao na bazi podataka Ujedinjenih nacija, a grafikon br. 2. je samostalno konstruisan koristeći zakon rasta stanovništva po eksponencijalnoj funkciji $y = a \cdot b^x$, gdje je a prirodni logaritma. Tako baza prirodnog logaritma nije samo matematički pojam, nego prelazi granice matematike i duboko zadire u suštinske relacije našeg društvenog bića. No eksponencijalna funkcija može poslužiti da se računa rast organskih bića u prirodi, npr. rast drveća, bilja, umnožavanje stanovništva itd.

Stanovništvo svijeta u milionima prikazaćemo u sljedećoj tabeli prema općoj enciklopediji, Jazu, Zagreb, Tom 8, str, 655.

	1750.	1850.	1900.	1976.	2000.
Afrika	100	100	150	412	920
Angloamerika	1	26	81	239	315
Latinska Amerika	12	35	65	333	595
Australija i Okeanija	2	2	6	22	30

Azija	480	807	930	2304	3870
Evropa	120	195	293	476	570
SSSR	30	70	130	258	380
Svijet	745	1235	1655	4044	6280

Tabela br. 1. Stanovništvo svijeta (u mil.)



Ovaj grafikon prikazuje nagli porast stanovništva. 1963. godine bilo je oko 3 milijarde stanovnika, a onda će se za 37 godina taj broj udvostručiti. Podvostručenje je zatim za 18 godina, tj. 2018. godine biće oko 12 milijardi stanovnika. Zatim za 9 godina taj broj će se opet udvostručiti na 24 milijarde. 2033. godine biće otprilike 96 milijardi stanovnika;

Grafikon br. 2.

Ovaj grafikon prikazuje nagli porast stanovništva. 1963. godine bilo je oko 3 milijarde stanovnika, a onda će se za 37 godina taj broj udvostručiti. Podvostručenje je zatim za 18 godina, tj. 2018. godine biće oko 12 milijardi stanovnika. Zatim za 9 godina taj broj će se opet udvostručiti na 24 milijarde. 2033. godine biće otprilike 90 milijardi stanovnika.

Porast stanovništva u budućnosti pokazuje grafikon br. 2, gdje se vidi da će 2033. godine biti 96 milijardi stanovnika. Ova krivulja (možemo je nazvati i krivuljom budućnosti) pokazuje put kojim danas nazadrživo korača svjetsko stanovništvo.

ZAKLJUČAK

Možda je čak, i posljednji čas da se svi trgnemo i da povedemo znatno više računa o sredini u kojoj živimo i radimo. Prema tome, u budućnosti bi se morala izvršiti veoma obimna i značajna istraživanja iz ove oblasti, i to interdisciplinarnog karaktera.

LITERATURA

1. Donald J. Bogue, Principles of Demograph, New York, John Wiley and Sons, 1969.
2. Г.М. Фихтенгольц, Курс дифференциального интегрального исчисления, тт. I, II, Физматгиз, Москва, 1963.
3. Opća enciklopedija, Jazu, Zagreb, Tom 8, str, 655.

SUMMARY

This paper is concerned with the mathematical curves that remind us of the ecological and demographic aspects. The first chart illustrates the global population of the 1650th year by source: Donald J. Bogue, Principles of Demograph (New York, John Wiley and Sons, 1969). World population in millions outlined in tables since 1750. to 2000. The sources of the Encyclopedia "Academy's". At the end of the enclosed chart no. Second which shows rapid population growth.

Keywords: mathematical, curves, world population chart

*Ivica M. Nikolić**

*Goran M. Manojlović**

UDK 004+656.2(497.11)

PRIMENA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U SISTEMIMA ZA MONITORING ŽELEZNIČKIH VOZNIH SREDSTAVA NA PRUGAMA ŽELEZNICA SRBIJE

- SAŽETAK -

Apstrakt:

* „AD“Železnice Srbije, OJ za TKP Požarevac, Knez Milošev Venac bb, Požarevac, Srbija
Telefon:065/8522702; Fax: 012/ 210196, Email: ivica.nikolic@mfgk.rs

* OŠ “Ljubica Radosavljević Nada”, Zaječar, Grljanski put bb, Zaječar, Srbija, Telefon:062/427070;
Fax: 019/ 442112, Email: manojlovicg@yahoo.com

Informacione tehnologije mogu se shvatiti kao sredstvo za automatizaciju i tehnološku modernizaciju poslovanja, povećanja produktivnosti, jednostavnije i jeftinije čuvanje, bržu obradu i prenos podataka. Takva tehnologija omogućava multimedijalnu komunikaciju informacije o saobraćaju korisnicima usluga. Podaci monitoringa se razrađuju i pretvoraju u informacije kako bi podržali proces odlučivanja na operativnom i strateškom nivou. Podrška za donošenje odluka donosi napredak u postupcima odlučivanja i može se primeniti u železničkom sistemu u cilju poboljšanja njegovih performansi.

Ovaj rad daje pregled različitih sistema koji se koriste na pet kontinenata za automatsko snimanje, proveru i monitoring železničkih voznih sredstava i mogu se primeniti u praksi na Železnici Srbije. Sistemi služe za detekciju: pregrejanih osovinskih ležajeva, ravnih mesta na površini kotrljanja točka, prekoračenja mase po osovini i prekoračenje tovarnog profila železničkih vozila. Korišćenjem ovih sistema omogućava se povećanje nivoa bezbednosti, smanjenje oštećenja železničkih voznih sredstava i železničke infrastrukture kao i značajne uštede u održavanju.

U radu je prikazan broj i struktura vanrednih događaja na prugama Železnice Srbije u periodu od 2005. do 2010. godine. Izvršena je procena ukupnih šteta na godišnjem nivou kao i finansijska procena opravdanosti ugradnje sistema za monitoring na prugama Železnice Srbije. Prikazan je i Generalni projekat Saobraćajnog instituta CIP za ugradnju mernih stanica na Železnici Srbije.

Koncept “velikih brzina” koji se realizuje u EU, sa spektakularnim rezultatima predstavlja, kvalitetnu infrastrukturu, tehnološki savremena vozna sredstva sa opremom za monitoring i dijagnostiku i savršenu organizaciju saobraćaja, što omogućava da železnica istakne mnoge prednosti i popravi svoj ekonomski položaj. Neophodno je da se na Železnici Srbije počne sa uvođenjem savremenih tehnologija u skladu sa postojećim stanjem.

Ključne reči: Informacione tehnologije, železnica, merene stanice, vozna sredstva.

JEL klasifikacija: L92

THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE MONITORING OF RAILROAD VEHICLES ON THE RAILROADS OF SERBIA

Summary:

The information technologies can be perceived as a means of automatization and modernization of business management, increasing income and easier and faster data processing, transferring and saving. Such technology enables multimedia communication of transport information to the users. The monitoring data are processed and converted into information so as to enable decision making at the operation and strategic level. Decision making support improves the decision making and can be applied in the railroad transport system in order to improve its quality.

This paper gives a review of different systems that are used for automatic monitoring and inspection of railroad vehicles on five continents, which can be applied in the Railways of Serbia. The system can: detect overheated axle bearings, any flat parts on the rolling surfaces of the wheels, axles overload and car dimensions exceeding the norms. The use of these systems improves the safety, reduces the degradation of vehicles and railroad infrastructure and maintaining cost.

This paper shows the number and the nature of accidents on the railroads in Serbia during the period from 2005 to 2010. The annual level of damages was estimated as well as the estimation of the financial benefit of introducing a monitoring system on the railroads in Serbia. The main design for measurement equipment in Serbia, done by CIP was presented.

The “high speed” concept with its spectacular results that is applied in EU includes, high quality infrastructure, modern railroad vehicles provided with equipment for monitoring and diagnostics and for perfect organization of the transport, which enables the railroad transport to offer its advantages and have financial benefits. It is necessary that Railways of Serbia begins with introducing modern technologies given the present conditions.

Keywords: Information technologies, railroads, measurement equipment, railroad vehicles.

JEL: L92

1. INTRODUCTION

Railway system becomes more complex to manage. Informational and communication technologies play an increasingly important role for efficient and safe operation. A high level of interoperability between information railway systems is needed. This interoperability is required to manage and control this complexity. Since 2005, an EU research project InteGRail (Intelligent integration of railway systems) works on new solutions for interoperability of rail informational systems with 39 partners across the Europe. The Project offers ideas, methods and definitions for information exchange in order to better use and integrate data individually collected by different users (Rail-Tech® Europe, 2009).

Modern railway infrastructures achieved great operational improvements in areas of performances for railway transport vehicles monitoring system. Railways moved forward to monitoring performances in a very intelligent manner. It provides much cheaper and more efficient way of improvement of technological efficiency. Prominent systems continue to develop and improve their technology in order to satisfy demands of railways all around the world, create safer and more efficient monitoring of railway system. Current monitoring of safety of railway infrastructure and transport vehicles provides higher profitability and safer operation (Nikolić, Vujičić, Manojlović, Dimitrijević, 2012).

Railway as a powerful system can and it should have an important role in creation of maintainable mobility. It was shown by the concept of “high speeds” which was realised in EU with remarkable results. This concept represents: good infrastructure, technologically modern transport facilities with equipment for monitoring and diagnostic and perfect organization of traffic. It helps railway to highlight many advantages and improve its economic position (see <http://mi.gov.rs/koridor%20x.htm>).

The second chapter of this work gives the review of some of contemporary systems for dynamic control of technical condition of transport facilities which are in use all around the world and can be implemented in Serbian Railways/Railways of Serbia.

2. ADVANCED SYSTEMS FOR MONITORING AND DIAGNOSTIC OF RAILWAY TRANSPORT FACILITIES IN THE WORLD

The condition of railway transport vehicles has a direct influence on safety, efficiency and reliability. Currently, the revisors of railway transport facilities have a task to identify defects on vehicles before work cancellation but they are generally limited on a visual examination. The review by the revisor can be different depending on his effectivity and efficiency and also experience and capabilities. As a result, the train can be examined and defined as capable by certain revisor while the omission is still present in this case.

While recognizing the inefficiency of subjective visual review, the rail industry developed contemporary systems for traffic control and diagnostic of rail transport vehicles (Schlake, Barkan and Edwards, 2011). The security of the review increased and the influence of human factor minimised in this way. The higher level of automatization can be achieved by modernisation so the influence of human factor decreases for omissions.

First detectors are developed during 1930-es. Detectors for discovering of hot bearings are developed during years 1940 and 1950 (Austin, 1949).

With development of informational communication technologies, many systems used in the world are developed. These systems constantly develop and improve their capabilities (Lagneback 2007; Nikolic et al., 2012; Radosavljević, Đorđević, Mirković, 2008). This chapter gives small insight in existing technologies which are commercially available.

Hart, Ahuja, Barkan, and Dejvis (2004) describe systems which use advanced stational cameras on the railway. These cameras record components of rail vehicles in trains passing by them. Videos are used for analysis in order to find worn and/or broken components of rail vehicles. The system is reviewed by the University of Illinois Urbana-Champaign (UIUC) and researches shown that system can be used for the review of rail vehicles. Also, the system can improve efficiency and effectivity of mechanical examinations, provide monitoring of status for components in all rail vehicles during time and automatically inform personell about discovery of problems before the failure.

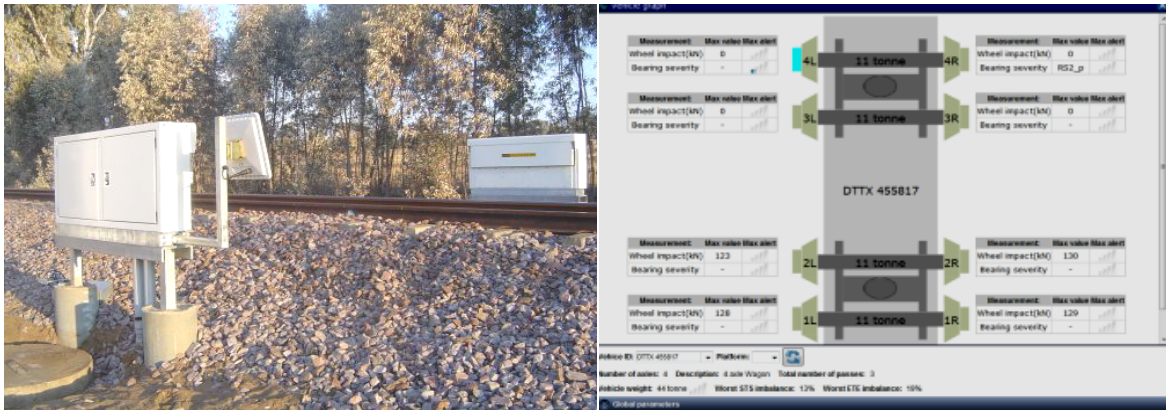
The examination of rail vehicles on Portal provides the way for recording of trains and representation of videos in diameter of 360 degrees. Video of trains moving shows automatically all detected anomalies in real time and records of all rail vehicles in train (see <http://www.duostechnologies.com/DownloadCenter/RailInspectionPortal.pdf>).

Till 2002, From Atlantic to Pacific in Canada included 452 installed systems for monitoring and diagnostic of rail vehicles (Lagnebäck R. 2004; Lagnebäck R. 2007).

2.1.SYSTEMS FOR OPERATIONAL MONITORING OF RAIL VEHICLES BESIDE THE RAILWAY, PRODUCTS OF TRACKSIDE INTELLIGENCE PTY LTD FROM SOUTHERN AUSTRALIA

Trackside Intelligence PTY LTD designs, produce, install and support advanced systems for operational monitoring of rail vehicles beside the railway. Based in Southern Australia, Track IQ all around the world has contracts for supply its advanced technology and equipment for monitoring. It has more than 120 installed systems in Australia, North and South America, China, South Africa and Europe(<http://www.trackiq.com.au/railbam.html>). Two main products of Trackside Intelligence PTI LTD are: Bearing Acoustic Monitor (RailBAM), represented in the Figure 1 and Wheel Condition Monitor (WCM), represented in the Figure 2.

Figure 1: Bearing Acoustic Monitor (RailBAM) and e-mail



Source: <http://www.trackiq.com.au/railbam.html>

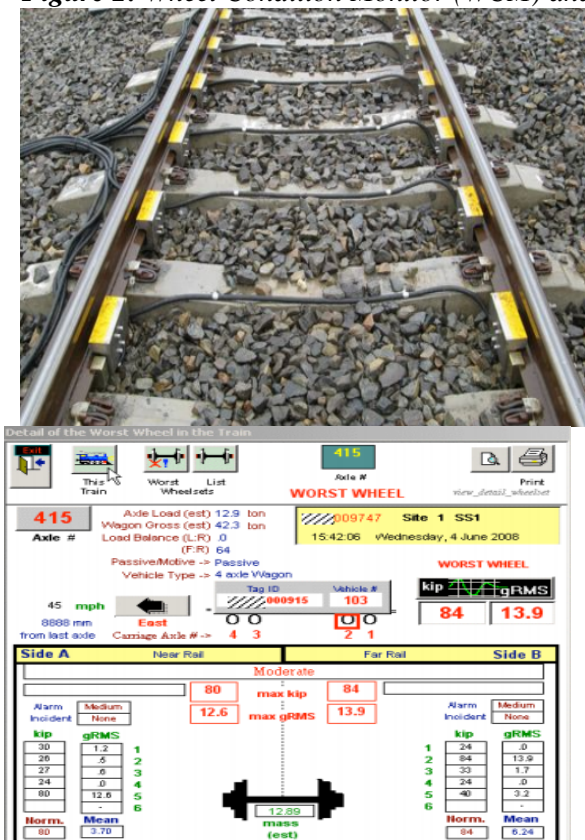
RailBAM – (Bearing Acoustic Monitor) uses advanced technology for discovery of damaged and heated spindle bearing and damages on wheels of rail vehicles during the drive. Collected data are analysed and distributed to an operator for warning. Data are in form of tables and plots. Monitoring system uses two separated mounted racks on the both sides of the track. It uses sensors and signals and it is placed in the housing beside the track. The one installation is sufficient for several thousands of kilometres of the railway. It means that the entire network can be monitored with several strategically located RailBAM systems.

When train approaches to the wheel detector, the process for data collecting is activated. Data can be collected by series of acoustic sensors which are placed behind the protective blind. This blind can be automatically opened and used for measure of sound signals emitted by bearings and wheels. Data in real time are analysed with the computer during the train passing. Signals emitted by bearings are ranged in classes according to duration period of each bearing. Monitoring of bearing condition provides systematic plan for maintaining. It provides maximum efficiency and security of rail vehicles. During less than 5 minutes, system processes signal for 1500 shafts and reports operators via email or sms message (Nikolic et al 2012).

Wheel Condition Monitor (WCM) represented in the Figure 2 is advanced integrated control station, mounted beside the railway and it provides control and measure of damages on wheels surfaces, their circularity and mass using sensors. The condition of running surface of the wheel is measured with precision using WCM (<http://www.trackiq.com.au/wheel-condition-monitor.html>). During two minutes, system processes signal for 1500 shafts and reports operators via email or sms message. All electrical components are isolated with three layers, the protection layer made of stainless steel and mounted under rail foot which decreases possibility of equipment damaging. The

system is placed in six sections on the internal side of both rail tracks and each section is mechanically and electrically isolated.

Figure 2: Wheel Condition Monitor (WCM) and e-mail



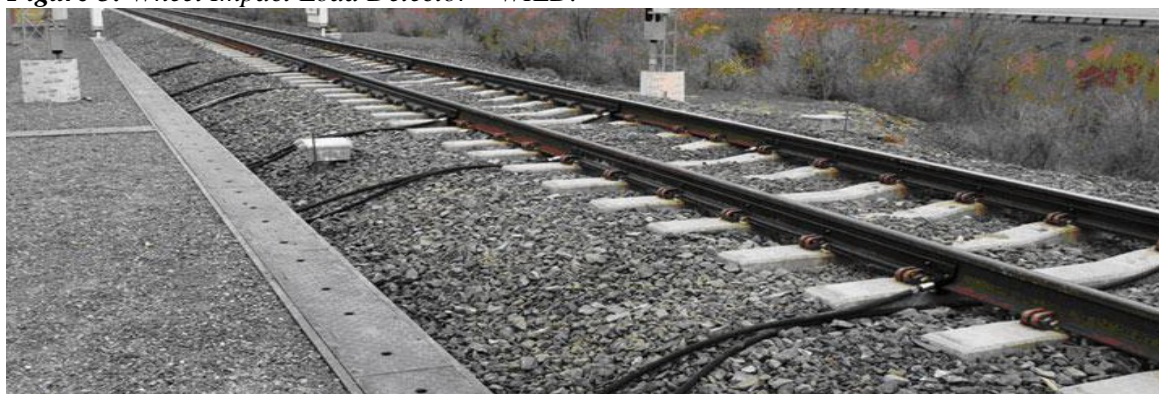
Source : <http://www.trackiq.com.au/wheel-condition-monitor.html>

2.2.SYSTEMS FOR OPERATIONAL TRACKING OF RAIL VECIHLES BY THE RAIL TRACK, PRODUCTS OF SALIENT SYSTEM INC COMPANY FROM NORTH AMERICA

Wheel Impact Load Detector (WILD) is the most widely used system in the world. It provides discovering impact loads on the wheels of rail vehicles (Figure 3). WILD detector constantly monitors the condition of wheels in order to ensure safety of rail vehicles moving.

With proven accuracy and reliability of WILD system, millions of wheels can be measured on a daily basis through the entire international railway structure. Detectors (WILD) which discover impact loads on wheels were the main support for identification of wheels with detected peeling, disintegration of material under the influences of heat and wheels deformation during last decades. This system represents a strategic device for the protection of railway infrastructure. Technology is based on measurement of vertical loads under each wheel using sensors or measuring tapes placed on rails. North America includes over 60 locations on which this system has its function and there are more than 300 installed WILD systems in the world.

Figure 3: Wheel Impact Load Detector – WILD.



Source: <http://www.rtcmagazine.com/articles/view/10155>

These systems helped Railways of India to significantly reduce their costs for maintaining (Agrawal, Misra and Dhawan 2010).

Trackside Acoustic detectors (TADS), popular Bok Detectors are systems which use series of microphones and digital technique for signal processing. They detect sounds which are specific and include defects. These detectors are very sensitive and they can identify bearings with internal defects in early phase of failure because of high temperatures during work. Controls conducted on removed bearings after the warning of

the “TADS” system have shown that 97% cases confirmed defects. These systems are currently in use in North America. Typical TADS installation includes series of microphones installed nearby, on both sides of track, which record timely data about the sound on each bearing (Figure 4).

Figure 4: *Trackside Acoustic detektori (TADS)*



Source: *The impact of new information technologies to improve the functionality and safety of the train 4T12C00529, (2006).*

3. NUMBER AND STRUCTURE OF EXTRAORDINARY EVENTS IN RAILWAY OF SERBIA

According to Law on safety in railway transport (1999) „extraordinary event“ in railway transport is defined as accident. An accident is the extraordinary event in railway transport where one or more persons had died or got serious injures or significant material damage and disruption in transport appeared. Also, every collision of trains, train rush or derailment are considered as an accident.

Natural disaster is an event caused by a higher force and which caused accident in a railway transport (slippage or landslide of the terrain, flood, high snow on tracks, avalanche, earthquake, storm, lighting, etc.).

Radosavljević et al., (2008); Mladenović, Đorđević, & Mladenović, (2012); Radosavljević, Đorđević, & Mirković, (2011); Vesković, Đorđević, Stojić, Tepić & Tanackov (2012) in their researches include number and structure of extraordinary events in Serbian Railways for the period 2005-2010 (Table 1). Analyses showed that 60% of extraordinary events on railways are caused by technical failure while 40% is the consequence of the human factor.

The use of contemporary systems for monitoring and diagnostic of technical equipment (Radosavljević et al., 2008) provides higher level of automatisisation which reduces

involvement of people in traffic realisation. This reduces the influence of human factor on number of extraordinary events. In the world, the influence of the human factor on the appearance of extraordinary events is near the minimum so there is high need for introduction of contemporary systems for monitoring in Railways of Serbia.

Table 1. Extraordinary events

Type of Extraordinary Event	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Accidents	21	33	30	27	11	18	140
Operating incidents	435	447	430	383	349	375	2419
Accidents and Incidents at Level Crossings	198	209	193	131	168	181	1080
Total	654	689	653	541	528	574	3639

Source : Mladenović et al., (2012); Radosavljević et al., (2011).

In the railway industry, the imperative is placed on preventive management. Defected railway and equipment caused 60 % of all extraordinary events. Costs for global railway industries in buying of material exceed billions of dollars without costs for personal injuries, cleaning of hazardous substances and lost productivity.

4. ESTIMATION OF TOTAL DAMAGES ON A YEAR LEVEL

Mladenović et al., (2012) argued that costs for direct damages caused by derailment and calculated by material costs of service in Railway of Serbia imply that they represent 40% of estimated values which has the value of 60.000 €. Processing of wheel-sets or replacement of axles cause monthly costs of 19.000 €, which is about 220.000 € on a year level. Also, it is estimated that exclusion of vehicles from traffic in order to repair cargo or check technical defects create costs of 170.000 €

Average direct costs for Railways of Serbia on a year level are 450.000 € and 50 hours of interruption of traffic which additionally increases these costs.

5. FINANCIAL EVALUATION OF FEASIBILITY OF MEASURING STATIONS INSTALLATION

It is estimated (Mladenović et al., 2012; Vesković et al., 2012; Radosavljević et al., 2011) that value of one measuring station which includes measurement of heat in spindle bearings, detection of flat spots on wheels, measurement of axle loads, vehicles identification and/or train and detector for derailment is 250.000 € on double-track line and 150.000 € on one-track line. The value of center of measuring stations is estimated on

70.000 € These prices do not include infrastructure near the rail. Infrastructure is used for power supply and placing of equipment which do not represent a large investment.

The evaluation of efficiency of measuring stations installation included several effects:

- cost savings due to the installation of measuring stations,
- cost savings in operating costs of train.

While evaluating the efficiency of installation of measuring stations, it is assumed that without them, direct damages caused by extraordinary events would be recorded. Expense caused by extraordinary events, during installation of measuring stations system represents cost saving or economy for railway. Installation of measuring stations installations helps Railways of Serbia to achieve cost savings which is estimated on 90% of total direct costs. Costs of maintaining and energy costs are 0,5% of investment on a year level.

Effects of installation of measuring stations are defined by years in economic period of 25 years and discounted by selected discount rate. These values are expressed in current values of monetary units.

When all costs are included in a right way (Vesković et al., 2012) and when estimation of feasibility of measuring stations installation using standard dynamical methods is conducted, the estimation of rentability gives following results:

- Internal rate of profitability (IRR) = 11,99%
- Net Present Value (NPV) = 603 719.

Internal rate of profitability is in profitability zone of the project which gives the conclusion that profitable investment is very important from economic aspect (Mladenović et al., 2012).

USA Railways invested over \$70 millions for development, installation and maintaining of new systems for monitoring and diagnostic of components conditions in cargo vehicles (Robert, Aepli & Little 2009). Introduction of automated technology provides more efficient and effective technical inspection of vehicles which can low costs and improve safety (Schlake, Barkan & Edwards, 2012). These systems became more profitable during last two decades with fast progress of sensors, information process and communication technology.

During development of a railway efficiency, Australian Rail Track Corporation (ARTC) invested AUS\$11,4 millions for additional components in monitoring program in 2005. (Lagnebäck R. 2007).

Until 2002, in Canada from Atlantic to Pacific, 452 systems for monitoring and diagnostic of railway vehicles have been installed (Lagnebäck R. 2004; Lagnebäck R. 2007).

6. MAJOR PROJECT OF INSTALLATION OF MEASURING STATION FOR DYNAMIC CONTROL OF TECHNICAL CONDITION OF RAIL VEHICLES IN BATAJNICA

The Traffic Institute CIP (2008) created “General project of measuring stations system for technical businesses which include dynamical control of technical condition of rail vehicles in traffic for Railways of Serbia network”. This project described detection systems used for monitoring of vehicles’ condition by the equipment near the rail. Contemporary technology and equipment for monitoring are defined. Also, the selection of best places for installation of detection systems is analysed (Radosavljević et al., 2011) and preliminary analysis of influences on environment and evaluation of feasibility of measuring stations installations have been conducted (Mladenović et al., 2012; Vesković et al., 2012; Radosavljević et al., 2011).

The main project includes installation of measuring station for dynamic control of technical condition of rail vehicles in Batajnica. Dynamic scale G-2000 is planned for two-track way on a left track. This scale will be used for discovering of flat spots on wheels’ surfaces, non-balances in cargo and measurement of axle load. Both tracks will include devices for infra-red scanning and defining of temperature conditions in bearings, wheels braked with slippers and disks on rotary bases with disk brakes.

CONCLUSION

From above the foregoing, we can conclude the following:

- Reliability and quality control is under the influence of many factors.
- Introduction of monitoring system increases reliability and quality and minimises possibility of extraordinary events and operational costs.
- Right-time discovering of defects on wheelsets prevents negative consequences about failure of critical parts and components and therefore, the safety of transport/traffic is increased.
- The main method for technical examination of wheels’ surfaces is a visual examination in Railways of Serbia.

- Because of their characteristics, only 75% of vehicles were under the visual examination regarding the running surface of wheels while the result of monitoring depends on total examination.
- The most dangerous effects in a railway transport are those which are invisible to human eye.
- Realtime monitoring of rail tracks and rail vehicles performances help in risk reducement regarding catastrofical accidents.
- Profitable maintaining is provided in a real time.
- Traditional monitoring of rail vehicles must be replaced by technical solutions or control check points.
- Introduction of monitoring and diagnostic system for rail vehicles saves time and money.
- Implementation of these systems creates better quality in Railways of Serbia.

References

• Journal articles

- Agrawal M.,K., Misra A., Dhawan R. 2010. *Frequently asked questions on wheel impact load detector (WILD)*. Indian railway technical bulletin, volume 66, number 332, February 2010.
- Rail-Tech® Europe 2009. 7th Internacional Exhibition conferences on rail technology, *InteGRail, Intelligent integration of railway system*, 5(2): 9-10.
- Hart, M., Dž., Ahuja, N., Barkan, P., L., K., & Dejvis, D., D. 2004. *A machine vision system for monitoring railcar health: Preliminary results*. Tehnology digest, TD-04- 008, June 2004.
- Radosavljević, A., Đorđević, Ž., & Mirković, S. 2008. *Sistemi za praćenje stanja voznih sredstava pored pruge*. Journal of Applied Engineering Science, 6(20), 59-69.
- Radosavljević, A., Đorđević, Ž., & Mirković, S. 2011. *Concept for Wayside Train Monitoring at Serbian Railways – pilot project Batajnica*. RTR Special – Wayside Train Monitoring Systems, March, 2011 : 6-12.
- Vesković S., Đorđević Ž., Stojić G., Tepić J., & Tanackov I. 2012. *Necessity and effects of dynamic systems for railway wheel defect detection*. Metalurgija, 51(3) : 333-336.

• Books

- Austin, K.B. 1949. Hotbox signal for railway trains, US Patent 2486546.

Lagnebäck R. 2004. *Tillståndsbaserat underhåll för malmvagnar (En förstudie.* Järnvägstekniskt centrum, Luleå tekniska universitet Besöksadress: Laboratorievägen, Porsön, Luleå. Postadress: S-971 87 Luleå

SI CIP 2008. *Generalni projekat sistema mernih stanica tehničko-kolskih poslova za dinamičku kontrolu tehničkog stanja voznih sredstava u saobraćaju na mreži JP "Železnice Srbije"*, Belgrade, Serbia.

Zakon o bezbednosti u železničkom saobraćaju. 1999. "Službeni list SRJ", br. 60/98, 36/99. Belgrade, Serbia.

• Papers

Gołąbek P. 2006. „*AI w diagnostyce pojazdu i systemu, wykrywanie zdarzeń, pattern*“ . The impact of new information technologies to improve the functionality and safety of the train 4T12C00529.

Mladenović, D., Đorđević, Ž., Mladenović B., 2012. *System of measurement stations for failure detection waggons and trains on Serbian Railways Rail.* 15. DQM Internacional Conference Dependability and quality management, 28-29 Jun 2012. Beograd, Srbija.

Nikolić, I., Vujičić, S., Manojlović, G., Dimitrijević Lj., 2012. *Savremena tehnologija i oprema za monitoring i dijagnostiku železničkih voznih sredstava.* 15. DQM Internacional Conference Dependability and quality management, 28-29 Jun 2012. Beograd, Srbija.

Robert W., Aeppli A., Little P. 2009. *Post-Audit of Wayside Detector Costs and Benefits.* Cambridge Systematics Inc., 10 September 2009.

Schlake W., B., Barkan P., L., C., and Edwards J., R., 2011. *Train Delay and Economic Impact of Railroad Rolling Stock In-Service Failures.* Railroad Engineering Program, Department of Civil and Environmental Engineering, University of Illinois at Urbana-Champaign, 15 March 2011.

Schlake W., B., Barkan P., L., C., and Edwards J., R., 2012. *Reducing Heavy-Haul Railcar Maintenance Costs and Improving Terminal Performance Using Technology: A Lean Production Approach.* Rail Transportation and Engineering Center University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, IL, USA

• Chapters in edited books

Lagneback R. (2007), *Evaluation of waysid econdition monitoring technologies for condition based maintenance of railway vehicles*. Licentiate Thesis, Lulea University of Technology, Department of Civil, Mining and Environmental Engineering Division of Operation and Maintenance Engineering, Luleå, Sweden.

• **Online documents**

Vlada Republike Srbije, Ministarstvo za infrastrukturu i energetiku, Železnički koridor X

kroz Srbiju. 2009.

<http://mi.gov.rs/koridor%20x.htm>. Preuzeto 15. Jula 2012.

Trackside Intelligence (Track IQ™)

<http://www.trackiq.com.au/railbam.html>. Preuzeto 16. July 2012.

Trackside Intelligence (Track IQ™)

<http://www.trackiq.com.au/wheel-condition-monitor.html>. Preuzeto 16. July 2012.

Rail Inspection Portal (rip) TM

<http://www.duostechologies.com/DownloadCenter/RailInspectionPortal.pdf>. Preuzeto 17.

July 2012.

Monitoring the Railway with Technology and Keeping Both Running.

<http://www.rtcmagazine.com/articles/view/101555>. Preuzeto 17. July 2012.

*Aleksandar Stokić**

* Narodna biblioteka Doboj, Doboj, RS, BiH, Telefon: ++065/990-880; stokic@gmail.com

**PRIMJENA MOBILNIH I WEB APLIKACIJA U E-UPRAVI
THE USE OF WEB AND MOBILE APPLICATIONS IN E-
GOVERNMENT**

-SAŽETAK-

Apstrakt:

Ovaj rad istražuje mogućnosti primjene mobilnih i web aplikacija u e-upravi u Republici Srpskoj i daje informativni pregled zastupljenosti aplikacija na opštinskim Web portalima. Evidentno je da informaciono-komunikacione tehnologije doprinose unapređenju poslovnih procesa u svim segmentima poslovanja te se njihova primjena može pronaći i u e-upravi. U cilju povećanja efikasnosti, transparentnosti i brzom pristupu informacijama, mobilne aplikacije pružaju korisnicima mogućnost pristupa servisima putem mobilnih uređaja te na taj način doprinose boljoj efikasnosti poslovanja e-uprave. U ovom radu će biti napravljen kratak pregled mobilnih tehnologija koje svoju primjenu mogu naći u e-upravi.

Ključne riječi: e-uprava, mobilne aplikacije, poslovni procesi, mobilne tehnologije, web aplikacije

Abstract:

This paper explores the possibilities of use of mobile and Web applications in e-government in the Republic of Srpska and provides an informative overview of the available applications on municipal Web sites. It is evident that information and communication technologies contribute to the improvement of business processes in all business segments and their application can be found in e-government. In order to increase efficiency, transparency and fast access to information, mobile applications provide access to services through mobile devices, thus contributing to better efficiency of

* Docent, Slobomir P Univerzitet, Slobomir, RS, BiH, Telefon:++053/209-623; Fax: 053/209-622;
zoka.lazic@yahoo.com

e-government. This paper will give a brief overview of mobile technologies that could be implemented in e-government.

Keywords: *e-government, mobile applications, business processes, mobile technologies, web applications*

1. UVOD

E-uprava predstavlja novi koncept organizovanja rada organa uprave koji je uveliko prisutan u razvijenim zemljama a odnosi se na upotrebu savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT) u razmjeni informacija, pružanju servisa i poslovanju državnih organa i institucija sa fizičkim i pravnim licima, takođe i između različitih sektora unutar same uprave. Uvođenje e-uprave ima za cilj smanjenje administrativnih prepreka, povećanje efikasnost i dostupnost javnih servisa kao i poboljšanje kvaliteta rada koji se odnosi na automatizaciju i optimizaciju servisa čiji su korisnici fizička ili pravna lica. U tom smislu e-upravu ne treba shvatati samo kao tradicionalnu upravu s novim prefiksom, koja pruža alternativni način isporuke usluga državnih službi, već kao novi način organizovanja rada, prije svega fleksibilniji i efikasniji odnos sa korisnicima usluga kroz kontinuirano osavrenjavanje i usavršavanje.

Popularizacija korišćenja usluga koje pruža e-uprava putem mobilnih i web tehnologija jedan je od način da se opravdaju uložena sredstva i iskoristiti njihov puni potencijal. Promocija e-uprave i njenih servisa osigurava da građani razumiju viziju i moguće koristi od e-uprave.

Rad je organizovan na sljedeći način: u prvom poglavlju prikazani su osnovni kriterijumi za ocjenjivanje stanja e-uprave na svjetskom nivou kao i rangiranje Bosne i Hercegovine na svjetskoj rang listi od strane UN Odjeljenja za ekonomska i socijalna pitanja (UN DESA), drugo poglavlje opisuje različite web i mobilne tehnologije koje imaju potencijalnu primjenu u poboljšanju servisa e-uprave. U trećem poglavlju prikazani su rezultati istraživanja sa analizom servisa koji su dostupni na opštinskim portalima u Republici Srpskoj. U zaključku su date preporuke za budući razvoj e-uprave u Republici Srpskoj.

2. Analiza stanja e-uprave

Savremene web bazirane i mobilne komunikacione tehnologije posebno su efikasna sredstva komunikacije a svoju primenu imaju i u e-upravi. Ovi alati i tehnologije značajno podižu kvalitet komunikacija, povećavaju brzinu razmjene informacija, omogućavaju dvosmjernu komunikaciju i interakciju sa sve većim brojem građana, značajno smanjuju troškove komunikacije i daju snažan doprinos transparentnosti rada i pružaju jedinstven pristup javnosti uslugama i servisima lokalne uprave. Zbog toga, IKT nose ogroman potencijal za pružanje podrške građana u procesu ostvarivanja komunikacije na nivou lokalne zajednice. Predstavnici jedinica lokalne uprave treba da promovišu sve intenzivnije korištenje IKT-a kao jednog od ključnih elemenata procesa učešća građana u kreiranju e-uprave na lokalnom nivou. U praksi to znači da lokalna samouprava treba aktivno kreirati i distribuirati informacije od značaja za javnosti, u formatima i sa tehničkim karakteristikama prilagođenim za objavljivanje, pretraživanje, skladištenje i razmjenu putem web platformi i mobilnih komunikacionih uređaja. Međutim, razvoj e-uprave ne znači samo uvođenje i korištenje IKT-a, već i preoblikovanje postojećih procesa unutar javne uprave (Maenpaa, 2004).

Prema rezultatima istraživanja američkog Braun Univerzitet iz 2003. godine, koji je analizirao 2166 web sajtova e-uprave u 198 zemalja, samo 16% sajtova je nudilo usluge e-uprave koje su se u potpunosti izvršavale onlajn (West, 2004). Danas je taj procenat daleko veći a precizno se određuje stalnom analizom stanja e-uprave na svjetskom nivou. Evropska komisija, definisala je četiri indikatora na osnovu kojih se ocjenjuje stanje e-uprave, a vrši se nad skupom servisa, koji se mogu posmatrati iz ugla građana, pravnih lica i domena djelovanja državne uprave. To su: sofisticiranost servisa, potpuna onlajn dostupnost servisa, orijentisanost servisa ka korisniku i nacionalni portal (Marković, N., Stoimenov, L., Vojinović, O., Milentijević, 2008).

Sofisticiranost javnih servisa definiše mjeru kvaliteta usluga dostupnih građanima ili pravnim licima posredstvom Interneta. Kao osnovno mjerilo kvaliteta definisana je generalna ljestvica sofisticiranosti, koja ilustruje različite nivoe sofisticiranosti javnih servisa, počevši od bazičnog na kome se nude samo informacije pa sve do maksimalnog nivoa koji označava potpunu elektronsku obradu podataka i proaktivno dostavljanje servisa korisnicima. Drugi osnovni indikator, potpuna onlajn dostupnost, predstavlja mjeru u kojoj internet tehnologije zamjenjuju druge vidove komunikacije pri korišćenju javnih servisa e-uprave. Određeni servis je potpuno onlajn dostupan preko javne internet stranice ukoliko nije potrebna niti jedna druga formalna procedura (lična ili pisana komunikacija) kako bi se taj servis koristio. U suprotnom ne postoji potpuna onlajn dostupnost za servis. Potpuna

onlajn dostupnost na nacionalnom nivou dobija se kao odnos broja potpuno dostupnih servisa u odnosu na ukupan broj servisa, izraženo u procentima. Od 2007. godine primjenjuju se i dva nova indikatora stanja e-uprave: orijentisanost servisa ka korisnicima i nacionalni portal. Ovi indikatori orijentisani su na procjenu udobnosti i sigurnosti korišćenja servisa e-uprave. Orijetisanost servisa ka korisnicima ocjenjuje stanje e-uprave sa četiri aspekta: sigurnost ličnih podataka korisnika prilikom korišćenja servisa, udobnost korisnika, mogućnost višekanalnog pristupa servisu i pristupačnost servisa svim korisnicima bez ličnih privilegija. Nacionalni portal je indikator koji treba da ukaže na to u kojoj mjeri postoji stepen integracije servisa i njihove konzistentnosti. Osnovna uloga nacionalnog portala u e-upravi je da korisnicima pruži jedinstvenu tačku pristupa javnim servisima, što podrazumijeva implementaciju sljedećih karakteristika: sigurnost podataka, pristup podacima, transakcije, pretraživanje i navigacija sadržaja, dinamički sadržaj, personalizacija.¹⁷¹

U tabeli 1. prikazana je rang lista, UN Odjeljenja za ekonomska i socijalna pitanja (UN DESA), južno-evropskih država za 2010. godinu kao i njihovo poređenje sa 2008. godinom. Jasno se vidi da je Bosna i Hercegovina u tom preiodu napredovala za dvadeset mjesta na rang listi, sa 94. na 74. mjesto, što predstavlja značajan napredak, a to je naglašeno i u samom izvještaju komisije¹⁷². Iako se, u poređenju sa zemljama u regionu, nalazi ispod prosjeka u poređenju sa drugim zemljama, na svjetskom nivou, prelazi prosječnu ocjenu.

Tabela 1. Rang lista e-uprave za 2010-2008. godinu

Država	Vrijednost indeksa razvoja e-uprave		Svjetski poredak razvoja e-uprave	
	2010	2008	2010	2008
Španija	0.7516	0.7228	9	20
Slovenija	0.6243	0.6681	29	26
Malta	0.6129	0.6582	30	29
Hrvatska	0.5858	0.5650	35	47
Italija	0.5800	0.6680	38	27
Portugal	0.5787	0.6479	39	31
Grčka	0.5708	0.5718	41	44
Makedonija	0.5261	0.4866	52	73
Andora	0.5148	0.5175	57	58
Crna Gora	0.5101	0.4282	60	100
Bosna i Hercegovina	0.4698	0.4509	74	94
Srbija	0.4585	0.4828	81	77
Albanija	0.4519	0.4670	85	86
San Marino
Prosjek u regionu	0.5566	0.5642		
Svjetski prosjek	0.4406	0.4514		

Izvor: UN DESA (2010)

U tabeli 2. prikazani su rezultati istraživanja u kojem se porede rezultati istraživanja iz 2012. sa rezultatima iz 2010. godine¹⁷³. Evidentno je da je u ovom periodu došlo do pada rejtinga Bosne i Hercegovine na rang listi kao i povećanje razlike u odnosu na evropski prosjek. To dokazuje da je inicijalni napredak u oblasti implementacije e-uprave iz 2010. godine ušao u fazu stagnacije i da se u periodu 2010-2012. godina nije

¹⁷¹ http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf

¹⁷² http://www2.unpan.org/egovkb/global_reports/10report.htm

¹⁷³ <http://www.un.org/en/development/desa/publications/connecting-governments-to-citizens.html>

radilo na unapređenju i ispunjenju zahtjevnijih zadataka i kriterijuma koji se očekuju od strane nadležnih institucija.

Analize IT infrastukture pokazuju da Bosna i Hercegovina posjeduje svu neophodnu infrastrukturu za realizaciju e-uprave ali je očigledno problem u organizaciji i implementaciji savremenih tehnologija. Poznavajući kompleksnost administracije kako na republičkom, tako i na državnom nivou, ovi podaci ni malo ne iznenađuju. U prilog ovoj tezi ide i činjenica da se Srbija u istom periodu pomjerila sa 81. na 51. mjesto, što ukazuje na to da je regulisanje ove oblasti, pored volje i odlučnosti nadležnih institucija, znatno olakšano u državama sa manje kompleksnom javnom upravom.

Tabela 2. Statistički podaci UN za 2012-2012. godinu

Država	Vrijednost indeksa razvoja e-uprave		Svjetski poredak razvoja e-uprave	
	2012	2010	2012	2010
Španija	0.7770	0.7516	9	23
Slovenija	0.7492	0.6243	25	29
Hrvatska	0.7328	0.5858	30	35
Italija	0.7190	0.5800	32	38
Portugal	0.7165	0.5787	33	39
Malta	0.7131	0.6129	35	30
Grčka	0.6872	0.5708	37	41
Srbija	0.6312	0.4585	51	81
San Marino	0.6305	N/A	52	N/A
Crna Gora	0.6218	0.5101	57	60
Andora	0.6172	0.5148	58	57
Makedonija	0.5587	0.5261	70	52
Bosna i Hercegovina	0.5328	0.4698	79	74
Albanija	0.5161	0.4519	86	85
Prosjek u regionu	0.6574	0.5566		
Svjetski prosjek	0.4882	0.4406		

Izvor: UN DESA (2012)

3. Mobilne i web aplikacije

Mobilne aplikacije su postale popularni alati koji se koriste prilikom obavljanja svakodnevnih aktivnosti kao što su čitanje vijesti, slanje imejllova, pretraga weba, onlajn bankarstvo, komuniciranje i drugo. Korisnicima treba da obezbijede realizaciju velikog broja različitih funkcionalnosti preko mobilnih uređaja (telefon, *notebook*, *notepad*) kao što su instalacija i sinhronizacija aplikacija, podrška za različite vrste medija, upravljanje

kontaktima, pretraživanje web-a, upravljanje fajlovima i dokumentima, snimanje, preuzimanje i djeljenje audio i video zapisa i drugo.

Pored navedenih funkcionalnosti, mobilne aplikacije mogu efikasno da se uprijebe u pružanju velikog broja servisa e-uprave korisnicima mobilnih uređaja. Za te potrebe razvijeni su posebni operativni sistemi (OS) koji omogućavaju instalaciju i funkcionisanje velikog broja aplikacija na mobilnim uređajima. Navešćemo samo neke od potencijalnih mogućnosti: plaćanje parkinga, plaćanje raznih usluga e-uprave, podnošenje zahtjeva, uvid u dokumentaciju, zahtjevi za izdavanje raznih dozvola i drugo.

Prema istraživanjima kompanije Gartner iz druge polovine 2011.god. najveći udio na tržištu mobilnih OS i aplikacija imaju: Android, Symbian OS, iOS, RIM.¹⁷⁴

3.1. Mobilni operativni sistemi

Android je mobilni operativni sistem prvobitno razvijen od strane Android kompanije, koju je kupio Gugl 2005. godine. Nakon kupovine, Gugl je zatražio stvaranje Open Handset Alliance (OHA) udruženja, koja je sada angažovana u pružanju podrške i daljem razvoju sistema. Android je zasnovan na izmjenjenoj verziji Linux jezgra. U Novembru 2011. Android je dostigao tržišni udio od 52,3%. Danas je preko 200 miliona Android mobilnih uređaja aktivno na tržištu

iOS je mobilni operativni sistem kompanije Apple razvijen na osnovama Mac OS X, odnosno pripada UniX zasnovanim operativnim sistemima. Prvobitno razvijen za iPhone, a zatim proširen i za iPodTouch, iPad, Apple TV. Dostupan je samo na Apple mobilnim uređajima. Posljednja verzija je iOS 5.0.1 iz juna 2012. U Novembru 2011. iOS je dostigao tržišni udio od 18%.

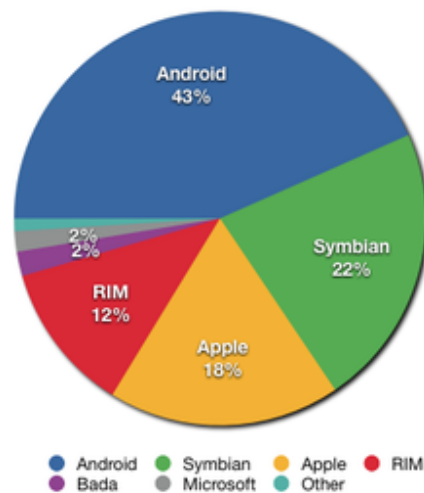
Windows Phone je mobilni operativni sistem koji je razvila kompanija Microsoft i predstavlja nasljednika **Windows Mobile** platforme. Operativni sistem sa potpuno novim interfejsom u odnosu na prethodna rešenja dizajniran tako da omogući korišćenje svih standardnih Microsoft servisa prilagođenih za mobilne uređaje, *third-party* aplikacija i upravlja hardverom. Windows CE 7 kernel sa core aplikacijama razvijenim u Windows C, C++ i Windows API-jima. Interfejs je razvijen pomoću *Metro* jezika. Nije kompatibilan sa Windows Mobile. Posljednja verzija Windows 7.5 (Mango) iz septembra 2011. Učešće na tržištu u novembru 2011. je bilo oko 2%.

¹⁷⁴ <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1622614>

Symbian OS je mobilni operativni sistem trenutno u vlasništvu Accenture kompanije. Platforma je kreiran saradnjom i integracijom softverskih rešenja i servisa razvijenih od strane kompanija, kao što su: Nokia, NTT DoCoMo, Sony Ericsson and Symbian Ltd. U decembru 2008.god. Nokia je kupila **Symbian** i na taj način postala ključni igrač u razvoju Symbian-a i korisničkog interfejsa. Posljednja verzija Symbian^3 (Symbian OS 9.5) i Symbian Anna iz 2010.

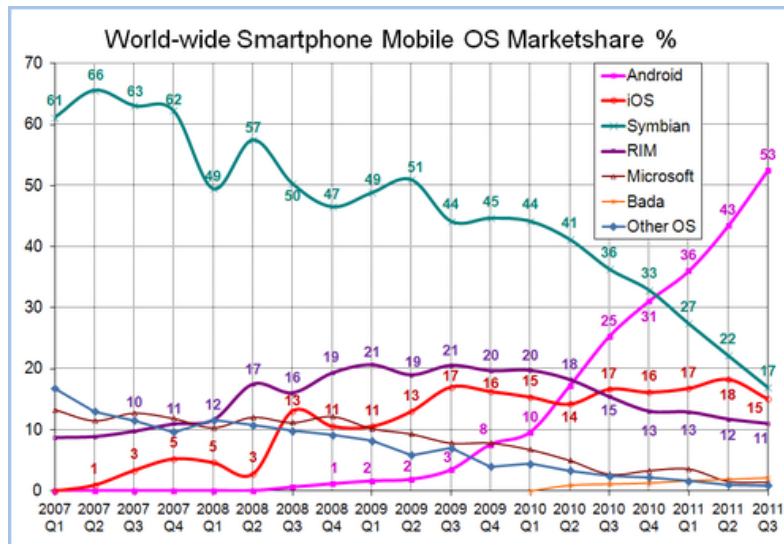
BlackBerry OS je operativni sistem kompanije Research In Motion razvijena za BlackBerry liniju smart telefona. **BlackBerry OS** je prije svega poznat po funkcionalnostima vezanim za korporativnu kolaboraciju i komunikaciju, koji omogućavaju bežičnu aktivaciju i sinhronizaciju sa Microsoft Exchange, Lotus Domino ili sličnim rešenjima, kada se koristi BlackBerry Enterprise Server. Posljednja verzija BlackBerry OS 7 iz avgusta 2011. god. Učešće na tržištu u novembru 2011. je bilo oko 12% .

Slika 1. Tržišno učešće mobilnih OS i aplikacija



Izvor: (Gartner, Februar 2012.)

Slika 2. Tržišno učešće mobilnih OS i aplikacija – tendencije



Izvor: Gartner (2012)

Za razliku od mobilnih aplikacija koje se izvršavaju samo na mobilnom uređaju web aplikacije predstavljaju kompjuterske programe koji se pokreću u web brauzeru koji se nalazi na lokalnom računaru ili mobilnom uređaju. Da bi se koristile, web aplikaciju se ne moraju instalirati niti snimati na lokalnom računaru već im se pristupa preko web brauzera sa bilo koje lokacije u svijetu koja ima pristup internetu. Prijava u web aplikaciju najčešće se obavlja putem korisničkog imena i lozinke.

Serveri raznih aplikacija sadrže razne vrste sadržaja, koje njihovi klijenti mogu tražiti od njih i koje im serveri dostavljaju na njihov zahtjev. U sistemima tipa klijent-server, klijenti ne komuniciraju direktno jedan s drugim već se komunikacija klijentskog dijela aplikacije uvijek odvija sa nekim serverskim dijelom te aplikacije. Neke mrežne aplikacije tipa klijent-server su vrlo popularne, tako da se klijentski dio tih sistema nalazi na većini korisničkih računara. Serverski dio aplikacija o kakvima ovdje govorimo, isto tako radi na velikom broju računara, ali na mnogo manjem broju nego klijentski dio, jer jedan server može opsluživati ogroman broj klijenata istovremeno. Koliki je taj broj, zavisi od vrste i intenziteta posla, i od tipa sadržaja koji se prenose. Zahvaljujući navedenim karakteristikama web aplikacije pružaju veliki potencijal u ostvarivanju bolje komunikacije i pružanju kvaleitenijih usluga od strane lokalne uprave prema korisnicima svojih usluga obzirom da veliki broj tih korisnika koristi personalne računare i internet konekciju u svojim domovima.

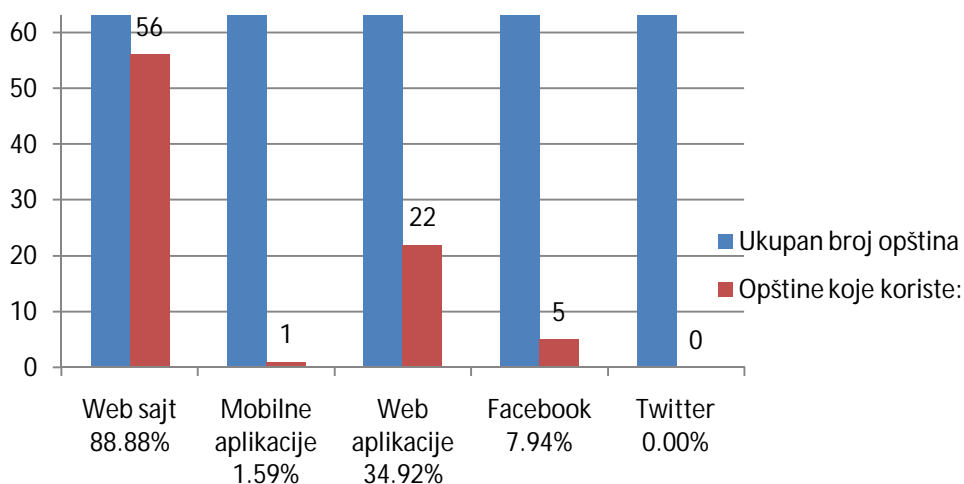
4. Rezultati istraživanja opštinskih web sajtova u Republici Srpskoj

Analizom web sajtova obuhvaćene su 63 opštine s područja cijele Republike Srpske. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju da ne postoji standardiziran pristup u u izradi opštinskih web sajtova niti prilikom odabira domena.

U realizaciji sistema e-uprave, javne institucije, uključujući i lokalne organe vlasti, imaju veliki izbor web-tehnologija na kojima mogu bazirati svoja rješenja. Tu spadaju različite mogućnosti za podsticanje informiranosti građana, za razvoj konsultacijskih praksi i učešća građana u donošenju odluka od javnog značaja, kakve su: *web-sajtovi* (za informiranje i interakciju s građanima); *mikrosajtovi* (mali samostojeći web-sajtovi, izdvojeni od glavnog sajta, korisni za određenu funkciju ili projekat uprave); *YouTube*, sajt za razmjenu i komentiranje videosadržaja; *SMS* (Short Message Service); *društveni mediji za umrežavanje* (Facebook, Tweeter itd.), *blogovi* i *online forumi* za informisanje i interakciju s građanima, konsultacije i mobilizaciju građana za određeni angažman; *korisnički generisani sadržaji*, itd. (Ćurčić, F., Silajdžić, V., Jusić M., Hodžić S. 2011).

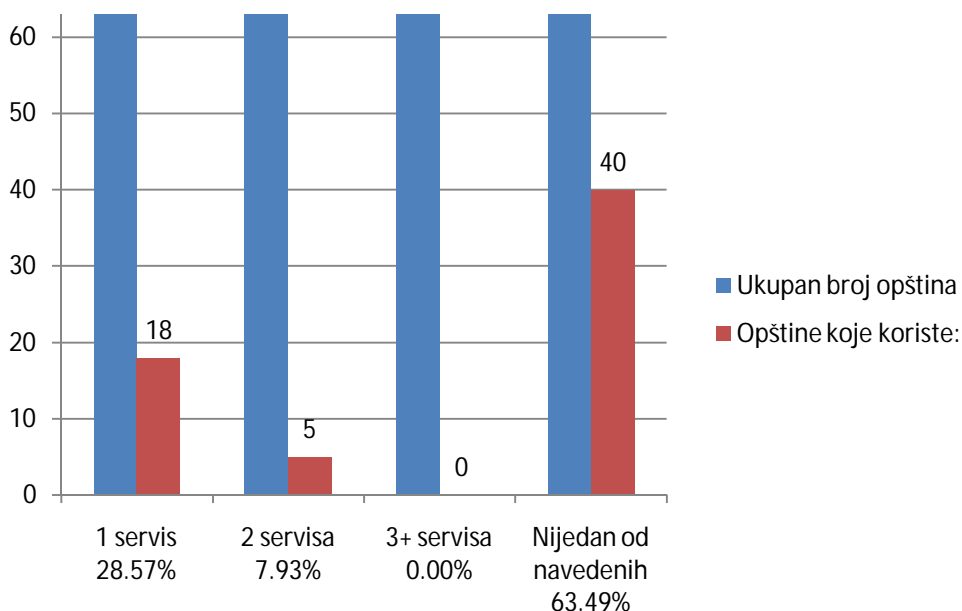
Grafikon 1 pokazuje da 88.88% opština u Republici Srpskoj posjeduje zvaničnu web prezentaciju. Od toga samo jedna opština na nudi mogućnost korišćenja mobilnih aplikacija a 22 opštine nude mogućnost korišćenja web aplikacija. Samo pet opština, preko svog sajta, nudi svojim korisnicima pristup Facebook profilu a niti jedna opština u republici Srpskoj nema Tweeter nalog.

Grafikon 1. Pregled primjene web i mobilnih aplikacija na opštinskim portalima u Republici Srpskoj



Grafikon 2 prikazuje procenat zastupljenosti različitih servisa na opštinskim sajtovima. Najveći broj opštinskih sajtova (63.49%) ne nudi niti jedan servis putem zvanične prezentacije. Najveći broj sajtova nudi samo jedan servis (28.57%) dok dva servisa nudi samo 7.93% opštinskih web sajtova. Nijedna opština ne nudi više od 3 servisa na svojoj web stranici.

Grafikon 2. Dostupnost servisa na opštinskim portalima u Republici Srpskoj



5. Zaključak

Ovo istraživanje pokazuje da u Republici Srpskoj razvoj lokalne e-uprave ide izrazito sporo i da se suočava s nizom problema i prepreka. Takođe, ovo istraživanje pokazuje i

odsustvo strateškog pristupa razvoju e-uprave, manjak koordinacije i nejasne nadležnosti različitih administrativnih nivoa. Neophodno je definisati razvoj lokalne e-uprave u strateškim dokumentima, a kada je riječ o kreiranju i isporuci elektronskih usluga na nivou lokalne uprave građanima, interese građana je potrebno staviti u prvi plan.

Istraživanje je pokazalo da se koriste različiti domen, uključujući domene .rs.ba, .ba, .com, .org, info ili .net. pa jedan od prioriteta treba da bude i izjednačavanje domena na opštinskim web portalima. Analiza web-stranica Vlade i njenih institucija pokazuje da se potencijali novih tehnologija u značajnoj mjeri iskorištavaju te je neophodno ta iskustva prenijeti i na lokalni nivo u Republici Srpskoj.

6. Literatura

Ćurčić, F., Silajdžić, V., Jusić M., Hodžić S. 2011. *Razvoj lokalne e-uprave u Bosni i Hercegovini*, Mediacentar, Sarajevo.

Ebrahim, Z., Irani, Z., 2005. *E-government adoption: architecture and barriers*, Business Process Management Journal, Vol. 11, No. 5, str. 589-611, Emerald Group Publishing Limited

Maenpaa, O. 2004, „E-Governance: Effects on civil society, transparency and democracy”, administration and law conference, IIAS-IISA, Seoul, str. 11–24.

Marković, N., Stoimenov, L., Vojinović, O., Milentijević, I. 2008. *E-Uprava u Srbiji: Pregled postojećeg stanja javnih servisa*, TELFOR, Beograd.

West M. Darrel: Global E-Government Survey. World Markets Research Centre. Rhode Island Brown University, 2004. [URL: <http://www.worlmarketsanalis.com>]

Onlajn dokumenti:

http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf

http://www2.unpan.org/egovkb/global_reports/10report.htm

<http://www.un.org/en/development/desa/publications/connecting-governments-to-citizens.html>

<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1622614>

*mr Saša Salapura**

*mr Saša Salapura**

* University for Business Engineering and Management , Despota Stefana Lazarevića Street bb, 51 000 Banja Luka, Republic of Srpska, Phone: +387 66 912 361, sasa.salapura@gmail.com

* University for Business Engineering and Management , Despota Stefana Lazarevića Street bb, 51 000 Banja Luka, Republic of Srpska, Phone: +387 66 912 361, sasa.salapura@gmail.com

PROFILE OF ELECTRONIC BANKING USERS IN REPUBLIC OF SRPSKA

**PROFIL KORISNIKA SERVISA ELEKTRONSKOG BANKARSTVA
U REPUBLICI SRPSKOJ**

Abstract:

Online electronic services, including banking services, have become an attractive alternative to bank counter services for many clients, because convenience, safety, saving time and independence. To keep their customers and achieve new ones, banks need to understand who the users of electronic services are and how they perceive and evaluate the quality of the existing electronic services. The aim of this work was to identify the users of electronic banking in Republic of Srpska to help participants in the process (banks and e-banking solution providers) to adjust their offers to users. The respondents included in this study were legal entities which use electronic banking services professionally, daily and for significantly more transactions than private individuals, presenting users with more experience and clearer expectations and opinion than private persons. A questionnaire was developed and sent to targeted legal entities by e-mail. The questionnaire contained six questions related to gender, age, city, frequency and period of usage and the bank whose service was used. Seventy-nine (out of 206, response 38,35%) completed and correct questionnaires were obtained from the users. The obtained results showed almost the same number of female and male users (51.89% and 48.11%). Among towns where e-services were used 2/3 responses are belonged to companies with head-office in Banja Luka (67%). The users worked with 11 banks and around 1/3 sent up to 1 payment order daily, 44% sent 3 or more orders daily while some users realized hundreds of payment orders every day. 66% of the users had over 38 years of age and 38% were older than 45 years. Half of them had been using e-banking over 7 years and 73% more than 4 years. These data are basis for future design and adapting e-banking services to clients.

Keywords: *electronic banking, electronic payments, users of electronic banking services, Republic of Srpska*

Sažetak:

Online elektronski servisi, uključujući i bankarske servise, postaju privlačna alternativa šalterskim uslugama u banci za sve više klijenata zbog praktičnosti, sigurnosti, samostalnosti i uštede vremena. Da bi banke zadržale postojeće i pridobila nove klijente moraju razumjeti ko su korisnici i kako oni ocjenjuju kvalitet postojećih e-servisa. Cilj ovog rada je da utvrdi ko su korisnici elektronskog bankarstva u Republici Srpskoj kako bi učesnici u procesu (banke i dobavljači rješenja za e-bankarstvo) mogli da prilagode svoje ponude korisnicima. Ispitanici studije su pravna lica koja profesionalno i svakodnevno koriste e-bankarstvo sa značajno većim broj transakcija nego privatna lica, tako da imaju daleko više iskustva i jasnija očekivanja i mišljenje. Korišćen je upitnik koji je sadržao šest pitanja vezanih za pol, starost, grad, učestalost, period korišćenja servisa, i banku čiji se servis koristi, i poslat je pravnim licima elektronskom poštom. Dobijeno je 79 ispravno popunjenih upitnika od 206 poslatih (odgovor 38,35%). Rezultati pokazuju skoro izjednačen broj ispitanika ženskog i muškog pola (51.89% i 48.11%). Od gradova gdje se koriste e-servisi 2/3 dobijenih odgovora pripada kompanijama sa sjedištem u Banjaluci (67%). Ispitanici rade sa 11 banaka, a oko trećine korisnika (34%) šalje najviše jedan nalog dnevno, 44% šalje 3 ili više naloga dnevno, dok neki ispitanici svakodnevno realizuju više stotina naloga. 66% ispitanika ima preko 38 godina starosti, dok je 38% ispitanika starije od 45 godina. Od njih polovina koristi elektronsko bankarstvo duže od 7 godina a 73% koriste e-bankarstvo najmanje 4 godine. Prikupljeni podaci su osnova za kreiranje proizvoda i prilagođavanje servisa elektronskog bankarstva klijentima.

Ključne reči: *elektronsko bankarstvo, elektronsko plaćanje, korisnici servisa elektronskog bankarstva, Republika Srpska*

- **Introduction**

Development of information technologies has significantly altered the way the services have been delivered to the end users/buyers/clients. Today self-services are getting more used mainly due to its convenience, speed and simplicity. Last few years of continuous and rapid changes, especially in the field of Internet technology, have made companies feel a need to incorporate e-commerce into their businesses, in order to maintain or improve their positions in the market. To achieve such objectives, companies need to quickly adapt

to the changes in the environment (Kotler & Keller, 2006). One of the areas affected by these changes is introduction of electronic services to the clients.

The use of Internet has significantly influenced daily activities of many people. One example is the way in which the banking services are bought or used. The popularity and use of banking services over the Internet (on-line electronic banking services) has significantly increased in recent years. Internet, as an effective communication channel, is becoming more important since it offers unlimited, fast and efficient service, providing the privilege of overcoming the geographical limitations with low price. Internet is well known and used in households, businesses, banks and civil services, i.e., in almost all areas of private and public life.

In order to provide fast and efficient transactions processing, worldwide and local leading commercial banks have introduced computer system to do this, while at the same time reducing the overall costs. In the beginning, the banks used computers to collect and store the data while in the next phase they developed computer systems which were adapted to the emerging circumstances. Development of information and communication systems, increase of data access speed and rise of data processing efficiency have led to introduction and adoption of electronic banking.

Online electronic services, including banking services, for the rising number of users, have become an attractive alternative to the services provided at the bank counter, or to the telephone services. Service of electronic payments in the banks, to which we usually refer when we say „online electronic banking service“ is available 24 hours a day, from home or from the office, without physically going to the bank while saving time and money. This means that some of the main reasons why clients accept electronic services are practicality, feeling of having control over the process, time saving, the possibility of comparing different competing offers, while at the same time they are provided with the possibility to easily change e-bank and go from one to another bank. In the time of high competition and struggle for each client, bank must understand who the users are and how they assess the quality of existing electronic services in order to keep the current and attract new clients.

The goal of this paper is to determine who the users of the e-banking in the Republic of Srpska are, so that the participants in this process (banks and suppliers of e-banking solutions) could improve and adjust their offers to the end users in order to meet their needs to the greatest extent.

- **Overview of literature**

The appearance of the Internet led to the emergence of companies that offer products and services via Internet. Although it was originally believed that low prices and the presence on the Web are sufficient to succeed, it soon became obvious that the quality of the services is much more important for success. There are many proofs in the practice, but also in the academic literature, that show a lack of an adequate quality of service provided over the Internet (Ahmad, 2002; Lennon & Harris, 2002). If companies want the potential users to accept their online services they must redirect their focus from the transactions as such, to all that happens before, during and after transactions, i.e. they should improve the quality of their services, whereby the understanding of who the users of their services are might be helpful.

An extensive research literature is concerned with the quality of traditional services. The overview of this literature can be found in the papers by Parasuraman and Zeithaml (2002). Significantly less scientific articles deal with assessing the quality of electronic services. Therefore we give the relevant aspects of traditional quality of service and the reasons why this research should be repeated in the electronic context.

To conduct research in the electronic context, the notion of electronic services quality (e-SQ) is used for multiple criteria scale for assessing the quality of electronic services provided by web sites that offer online shopping (Parasuraman, Zeithaml, Malhotra and Arvind 2005).

When we use the notion of traditional service we refer to the quality of all interactions and experiences the users have had with the companies and which are not, in any sense, based on the Internet. Records regarding traditional quality of service in the papers by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) suggest that the quality of service comes from comparing what buyers believe company should offer to them (i.e. their expectations) with what the company actually offers. Using the results of these studies as the starting point, Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) conducted empirical studies to develop and improve SERVQUAL, a tool for determining the user's overall assessment of the quality of service provided by the company. SERVQUAL instrument and its adaptations have been used for the service quality assessment in various studies, and it also started a debate on the best way of assessing the quality of service (Brown, Churchill and Peter, 1993; Parasuraman Berry, and Zeithaml, 1991). One of the authors who expanded the concept of the quality of service to the electronic concept is Gefen (2002). However, the criteria given in the scale were altered so to match the electronic context (e.g.

tangibility was presented as a criterion on the design of the web site) which makes scales directly incomparable. For this reason, the study of the quality of electronic service requires development of a new scale which implies more than simple adjustment of traditional scales to new context.

Several academic researchers developed scales for the assessment of the web sites. Loiacono, Watson and Goodhue (2000) created WebQual, scale for the assessment of web sites which consisted of 12 dimensions. However, the main purpose of this scale was to collect information important for the web designers, and not to assess the quality of electronic service by users. Barnes and Vidgen (2002) developed completely different scale to assess the offer of e-commerce organization, which they also named WebQual. this scale offers quality index of one web site (users' observations listed according to importance) and it includes five factors: functionality, design, information, trust and empathy. Wolfinbarger and Gily (2003) used online and offline focus groups, sorting tasks and survey completed by online panel of customers in order to develop the scale consisting of 14 items under the name of e-TailQ. This scale contains four factors: web site design (including some features related to design, as well as one item dealing with personalization and another regarding the selection of products), reliability / fulfilment (including precise presentation of the product, delivery on time and accurate orders), privacy/security (feeling of security and confidence in the site) and customer service (mutual interest in solving problems, willingness of staff to provide help and quick replies to different queries). Based on an extensive review and synthesis of the existing literature on e-SQ, Zeithaml, Parasuraman and Malhotra (2000) determined five major sets of criteria for perception of electronic services quality, given according to importance, as it follows, availability of information and content, simplicity of use or functionality, privacy/security, graphic style and reliability/fulfilment.

All these studies helped us to find out more about the ways in which electronic services quality has been assessed and compared to traditional services. Still, on the other hand, there has not been much attention paid to determining the profile of the electronic services users, or electronic payments users as given in this paper.

- **Methodology**

In this paper, using a quantitative method, we studied „who“ the users of electronic payments services in the Republic of Srpska are. We used a questionnaire to collect the

data . Great attention was paid to the choice of respondents for the sample and search for the appropriate respondents for this study. Target respondents were legal entities, i.e. entities that conduct electronic payments regularly, as a part of their everyday work, for their company.

Taking into account legal and other regulators of norms which banks must follow it was not possible to obtain necessary information through banks. That is why we chose a following method – to take public Register of companies and by using software for random selection choose companies that would be potential participants in the study. Companies were contacted via e-mail, which allowed them answer when they find most appropriate, while at the same time, the confirmations on received e-mails represent digital archive on how many questionnaires were sent and how many were completed and returned.

The questionnaire was sent to the respondents via e-mail as an attachment to Word document, in a format that allows to be filled in editor and sent back to the sender as attachment to e-mail. A preliminary version of questionnaire was tested on a small number of respondents who have been using the services of Internet banking for several years. In this phase, the questionnaire was modified, i.e. the questions were altered so to be more comprehensive and additionally explained. The questionnaire contained 6 questions about respondents, including the name of a commercial bank or the banks they work with, gender, age, the period of using e-banking services, and the number of payment orders they create per month using the applications of e-banking. More direct questions, regarding the methods and scope of business operations, business activities they do, the annual turnover or the profit the company make were omitted, as well as all „personal” questions for the service users (education, marital status, income). The questionnaire was intentionally developed to be short due to limited time that participants were ready to spend for this study.

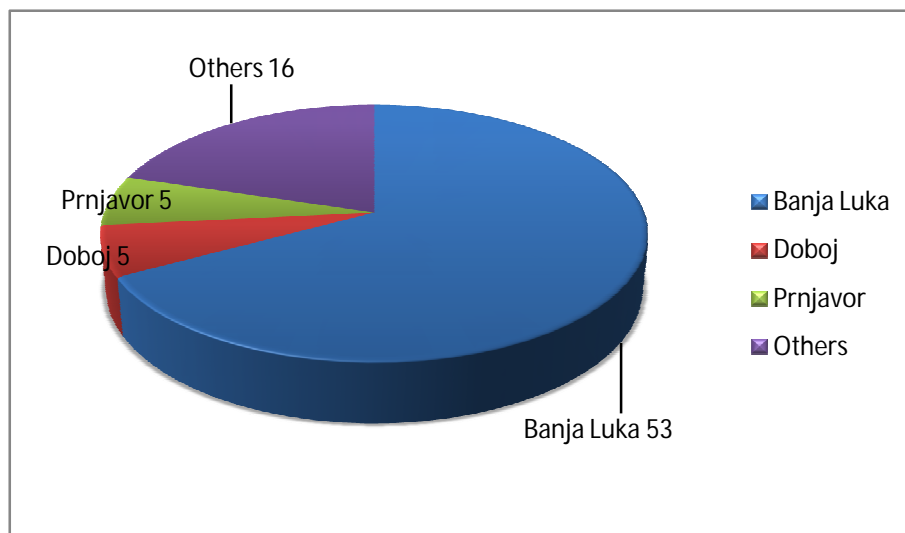
- **Results**

The questionnaire used in this study was sent to 340 e-mail addresses of legal entities located in different cities of the Republic of Srpska. However, 134 e-mails out of all sent e-mails were not delivered due to an incorrect and invalid e-mail address, full inbox etc., which left 206 e-mails successfully sent to the study participants. As a result, 79 completely and correctly completed questionnaires were received (S. Salapura, 2012.). The data on the undelivered e-mails indicates the quality of available registers.

After processing the collected data the sample showed almost the same number of female and male respondents (51.89% and 48.11%).

As for the cities where the respondents were from, nearly two-thirds were from companies based in Banja Luka (67%), while Dobož and Prnjavor were represented with 6%, and even six cities had 3 or less respondents, all of which was thoroughly shown in Figure 1.

Figure 1. Representation of cities



Respondents work with 11 different banks that operate in the Republic of Srpska, of which four banks were represented by only 1 to 2 respondents who were coupled and as

such represent 6% of overall result. The remaining seven banks represent from 6% up to 37% of overall answers per bank, shown in Figure 2.

Figure 2. Representation of banks

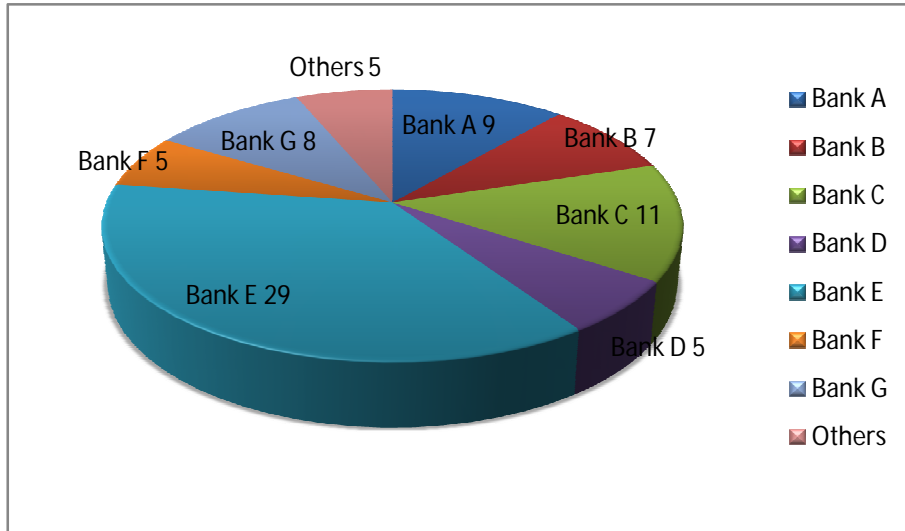
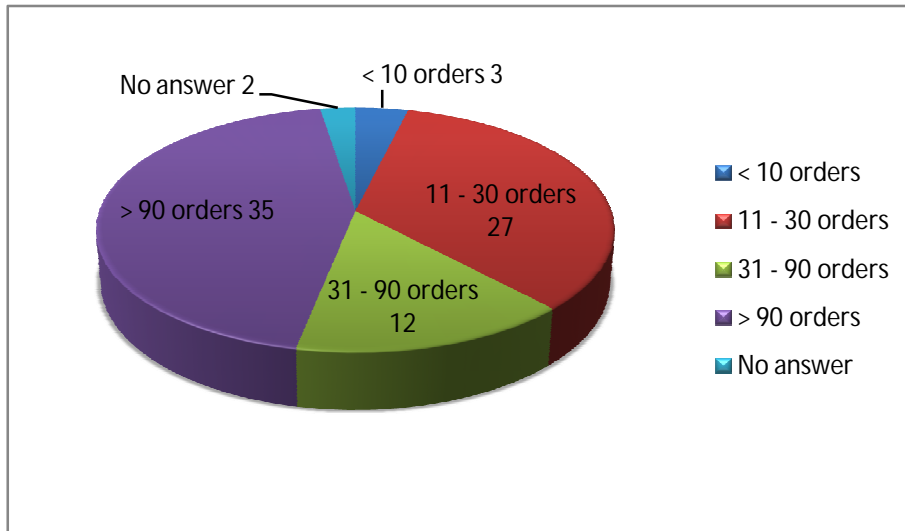


Figure 3 shows that a very small number of users (4%) conducts few orders per month (less than 10 orders). Slightly more than one third of users (34%) sends on average up to one order daily, but even 44% of respondents sends at least 3 or more orders per day. It is also important to mention that some respondents (freight forwarders, telecommunication companies and similar) complete several hundred (200 to 300) orders every day.

Figure 3. Number of domestic payment orders (per month)



Two-thirds of respondents (66%) is older than 38 while more than one third (38%) is older than 45 (Figure 4). This information is a bit surprising but it should be noted that exactly half of the respondents older than 45 had been using e-banking for more than 7 years, while 73% of those older than 45 had been using it for at least 4 years. The years of using the services of e-banking are given in Figure 5.

Figure 0. Age of respondents

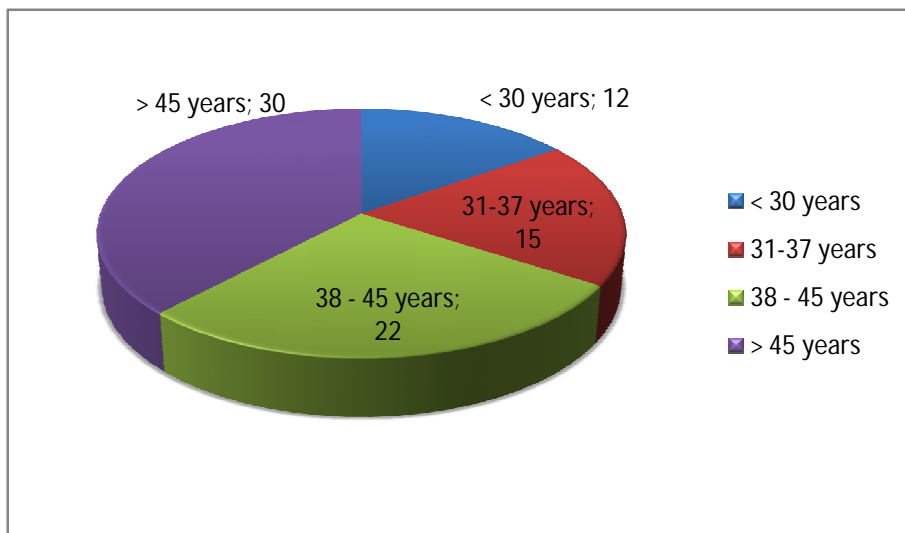
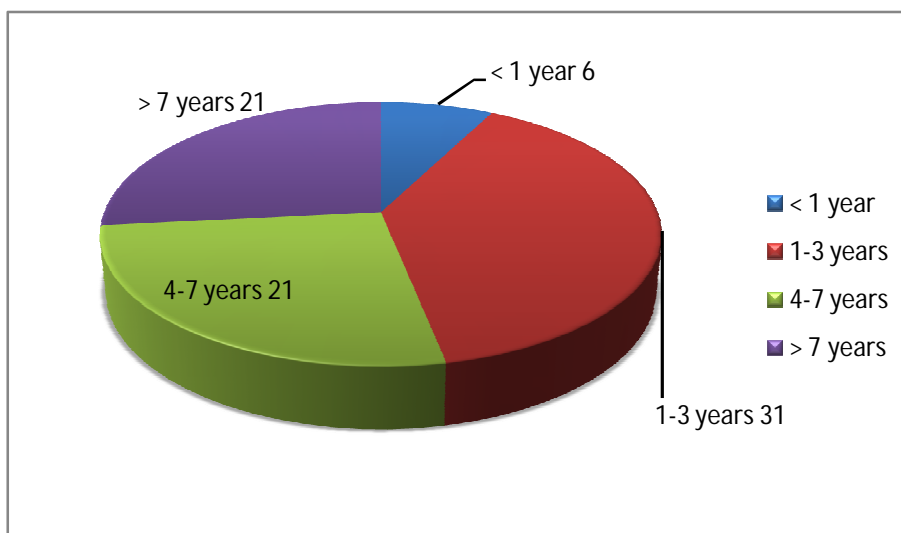


Figure 5. Years of using the services of e-banking



- **Discussion**

This study represents the first research on the users of electronic banking in the Republic of Srpska, and in that sense, regardless of some restraints, is very important for the development of electronic banking in this area.

First of all, the thing that is surprising is a high percentage of e-mail addresses obtained from the registers of companies and to which it was absolutely impossible to deliver e-mail with the questionnaire. This shows that companies do not update their information regularly. Of all successfully sent questionnaires, 38.35% were correctly completed and sent back.

The obtained distribution of users of electronic payments per gender (51.89% and 48.11%) nearly completely fits statistical ratio on the number of women and men in the Republic of Srpska (51.33% and 48.67%) (Republic of Srpska Institute of Statistics, 2009.).

The results related to the distribution of respondents who use electronic payments per cities confirms the highest concentration of companies in three cities (Banja Luka, Doboj and Prnjavor) although all companies based in the Republic of Srpska were taken into account when choosing a study sample. According to these results it can be confirmed that businesses in general as well as the number of companies are still concentrated in larger urban centres, even though services of electronic banking give them opportunity to use them regardless of their location.

Since 2001 payment transactions in Bosnia and Herzegovina have been conducted exclusively via commercial banks, instead of using Government Accounting Service. Since

then, each local company has had to open a domestic currency account in one, and sometimes in even more banks. Simultaneously with this transition or in a very short time after it, nearly all commercial banks have offered their clients some of the services of electronic payments. According to the given results, we can see that one bank (Bank E) sticks out with a share of 37% while the next one (Bank A) has a share of 11%, which means that these two banks encompass nearly half of the overall use of electronic payments. If we take into account that the bank E was the first one which very actively offered this service to the market, the obtained result might be seen as a consequence of this activity. On the other hand, the same bank E has been developing, the most effectively, the network of alternative banking channels and has become the market leader regarding networks of POS and ATM terminals (Banking Agency of the Republic of Srpska, 2012.) and therefore it is not surprising that it has a large share in the services of electronic banking.

Data on the number of orders (per month) show that most of the users sends many orders every day, and some companies send even several hundreds. This indicates that electronic banking is becoming the usual way of doing business in the republic of Srpska.

As for the age of the electronic payments users, the collected data show that only a third of respondents who deal with payments via electronic banking in their companies are younger than 38. Considering the fact that the general population has significantly more Internet users among the young, this data suggest a possible (non)experience of the users, (non)confidence of the employer and insufficient number of young people in high positions.

According to the results on the years of use of e-banking it can be seen that only 8% of the users has used it less than a year. This indicates that the number of new users is relatively small and that banks and companies should more stimulate and popularize this way of doing business. On the other hand, this result corresponds to the result related to the age of the users, and it can be confirmed that users older than 38 are more frequent mainly due to the kind of job that usually requires more experienced users in whom employer has more confidence.

Some of the restraints of this study based on the collected empirical data from the group of respondents in the Republic of Srpska are: an unequal distribution of companies that use e-banking services per cities of RS and identification of electronic banking with Internet banking, since most of the respondents believes that these terms are synonyms.

Although most banks introduced electronic banking at the beginning of the transition of payment transactions to commercial banks, when the users of these services were not precisely defined, the results of this paper, showing the situation after 10 years of use, indicate the need for taking corrective measures by redesigning and reviewing the existing solutions for e-banking and by adjusting them to the needs of their real users, with the aim of significantly increasing number of users of electronic payments in the Republic of Srpska.

- **Conclusion**

Taking into account fact that banks have made large investments in infrastructure that allows clients to use electronic payments services, the key factors for success of these investments should be sought in increasing their use through meeting the clients' needs as well as through keeping existing and attracting new clients.

Deriving from this paper, the main recommendations for the management would be that they need to gain better understanding and pay more attention to features characteristic for their electronic services, since it represents very important factor for the client's experience in doing business with the bank, but also for the client's satisfaction with the electronic services. Management should not forget that, due to the lack of human contact over the Internet, their web site and electronic services represent the only medium of communication between the bank and the client during the transactions of electronic services and, as such, they should show a full quality of the bank.

- **Literature**

Ahmad, S. 2002. Service Failures and Customer Defection: A Closer Look at Online Shopping Experiences. *Managing Service Quality*, 12(1): 19-29.

Banking Agency of Republika Srpska. 2012. Report On Condition Of Banking System Of Republika Srpska for the period from 01.01.2011 to 31.12.2011
<http://www.abrs.ba/publikacije/end2011.pdf>

Barnes, S. and Vidgen, R. 2002. An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, 3(3): 114-27.

Brown, T., Churchill, G. and Peter, J., 1993. Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*, 69 (Spring): 127-39.

- Gefen, D. 2002. Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 3: 27-51.
- Kotler, P. and Keller, K.L. 2006. *Marketing management*. Beograd: Data Status.
- Lennon, R. and Harris, J. 2002. Customer Service on the Web: A Cross-Industry Investigation. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(4): 325-38.
- Loiacono, E., Richard, T. W. and Dale, G. 2000, *WebQual™: A Web Site Quality Instrument*. Worcester Polytechnic Institute.
- Parasuraman, A., Berry, L. and Zeithaml, V. 1991. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4): 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 4(3): 75-94.
- Parasuraman, A. and Zeithaml, V. 2002. *Measuring and Improving Service Quality, Handbook of Marketing*. Thousand Oaks CA: Bart Weitz.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Malhotra, A. and Arvind. 2005. E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7(3): 213-233.
- Republika Srpska Institute Of Statistics. 2009. Publikacije. Women and Men in Republika Srpska <http://www.rzs.rs.ba/Publikacije/Gender/GenderBiltenBr5.pdf>
- Salapura S. 2012. Master's thesis. PIM University. Exploration of Quality of Electronic Services in the Banking Sector
- Wolfenbarger, M. and Gilly, M. 2003. eTailQ: Dimensionalizing, Measuring, and Predicting etail Quality. *Journal of Retailing*, 79 (3): 183-198.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Malhotra, A. 2000. *A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

*Zlatko Langović**

*Brankica Pažun**

*Ana Langović Milićević**

UDK 004

RAZVOJEM INFORMACIONE TEHNOLOGIJE DO UVAŽAVANJA NOVIH FAKTORA POSLOVANJA

Razvoj novih informacionih tehnologija sledi mrežnu logiku koja različito gleda na kategorije vremena i mesta. Korisnici širom sveta koji koriste internet dele neke zajedničke vrednosti i običaje. To im omogućava međusobnu komunikaciju i stvara neki jednostavniji oblik „društvene organizacije“. Ovaj zajednički skup vrednosti i običaja možemo nazvati tehnološkom kulturom. Vidi se razvoj kulturnih formi koje se ne temelje na određenom geografski ili istorijski utemeljenoj kulturi već presecaju više njih. Potencijalni problem može nastati ukoliko taj novi sloj tehnološke kulture nije samo novi tj. dodatni nivo

* Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija, Telefon: 011/220-30-50;
E-mail: zlangovic@megatrend.edu.rs

* Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija, Telefon: 011/220-30-11;
E-mail: bpazun@megatrend.edu.rs

* Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija, Telefon: 011/220-31-50;
E-mail: alangovic@megatrend.edu.rs

kulture, već zamenjuje druge kulturne forme i time smanjuje postojeću kulturnu raznolikost.

Znači, u radu se nastoji ukazati kako multikulturalizam utiče na poslovanje u IT biznisu. Multikulturološka orijentacija kompanija i njenih menadžera je karakteristika savremenog načina poslovanja. Multikulturalizam nije prepreka koja se treba prevazići, već je jedan od značajnih izvora i održavanja konkurentske prednosti. Koristiće se uglavnom sekundarni izvori podataka, odnosno biće sumirani rezultati nekih istraživanja koja su već rađena u ovoj oblasti.

Ključne reči: informaciona tehnologija, poslovni sistem, multikulturalnost

JEL klasifikacija: M15

*Zlatko Langović**

*Brankica Pažun**

*Ana Langović Milićević**

USING INFORMATION TECHNOLOGY DEVELOPMENT FOR THE RECOGNITION OF THE NEW BUSINESS FACTORS

The development of new Information Technologies follows a network logistics that looks differently at the categories of time and place. Customers around the world who use the Internet share common values and customs. This allows them to communicate with each other and creates a simpler form of "social organizations". This common set of values and practices we call Technological Culture. The cultural forms shown are not based exclusively on geographical or historically-based culture but they encompass more aspects. A potential problem could arise if that new level of technological culture is not the

* Graduate school of Business Studies, Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia, Phone: 011/220-31-50;
E-mail: zlangovic@megatrend.edu.rs

* Graduate school of Business Studies, Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia, Phone: 011/220-30-11;
E-mail: bpazun@megatrend.edu.rs

* Graduate school of Business Studies, Goce Delceva 8, 11070 Belgrade, Serbia, Phone: 011/220-30-50;
E-mail: alangovic@megatrend.edu.rs

additional level of culture, but it replaces other cultural forms and thus reduces the existing cultural diversity.

Therefore, the paper attempts to show how multiculturalism affects the operations of the IT Business. Multicultural orientation of the company and its managers is a feature of modern business. Multiculturalism is not an obstacle to be overcome, but one of the major sources of maintaining competitive advantage. Mostly the secondary data sources will be used, which will summarize the results of some studies that have been done in this field before.

Keywords: information technology, business systems, multiculturalism

JEL classification: M15

1. INTRODUCTION

High technology has the greatest influence on changes in communication and in general to changes in lifestyle, culture and understanding of the business model. Deleted the limits in space as well as the traditional boundaries between people. Now people can quickly and easily connect, but the connection at the moment can be found in different parts of the globe.

The use of technology has accelerated communication, and make people more accessible to each other. It has also changed, and communication. Communicating through computers is usually done in writing. Even if you take into account that they can use a high quality camera, that is not the same as when you communicate in person. The fact that the effect of the lack of nonverbal communication. It is very essential for the formation of our impression of the caller to recipient better understand what we want to tell him. Besides the internet clears space barriers between people, it also changes the way of life of the people. Some believe that as people in some way makes the isolation, because people on the Internet are a variety of information, do not communicate so much with other people, because they have no need for it. Communicating through an intermediary, in this case, machine / computer has become more and more prominent, ie. common. It happens when you communicate with other people. Very often, the communication ends only with the computer, and he somehow becomes so. window to the world, which can be reviewed simultaneously isolate people from direct communication with other people.

Although today, and virtual mass culture seeks removal of old, traditional boundaries, people who are involved in business meetings, carry the characteristics of the cultures they come from. Sometimes these meetings can be very unpleasant, if lucky people who come from very different cultures are pre-assembled. This can have an impact on negative I am a potential or current job. Therefore, the cultural impact should not be underestimated.

2. THE IMPACT OF TECHNOLOGY ON THE DEVELOPMENT OF CULTURE

Technique and occurs within a particular culture and it is a product of the same culture as the result of some social needs. The relationship between any technique or technology and its social context is never deterministic, so there is not possible to determine a single cause for any cultural or social situation. What you can look for the elements and processes that determine the joint influence of technology. Therefore, none of the techniques and the technology is not in itself neither positive nor negative, but not neutral. The impact of technology always opens new possibilities, but does not specify the selection and implementation of a specific opportunity.

The relationship between technology, society and culture, explaining that the technology can be viewed as a particular point of view on the broader aspects of society and culture. The technology emphasizes the physical aspect of the society ie. man, it is not a separate phenomenon that exists independently of society. That human activity is based on the interaction with other human beings, then man and his environment (nature and culture, ie. created the environment), and that it is not possible to separate human beings from their material environment nor of the signs that give your life meaning and environment. It's the same as what can not be separated from the material surrounding the idea that certain techniques or products are based, or from people who have invented, created, or use them however. There is not only the impact of technology on culture. There are multiple relationships between people who invented, or created using a variety of techniques in a variety of ways.

Rapid and large changes in technology have affected our daily lives, and even the concept of culture. That started the twentieth century, when the scientific process

speeded up. The elements of today's culture are: the availability of information, freedom, social heritage and environment, as well as new pressures, setting the working conditions in companies, adverse impact "of new technology." Application of new technology has provided more time for development, and improves the conditions of work. Technology can be considered as a means of culture makes more free man of some aspects of the everyday life of servitude. Again, some people think that the more a man today "subdues" technology. Thanks to technology, man is able to encounter different cultures.

A man is placed in an appropriate social environment of a particular culture. Here is important role of religion and the impact of religion on education. This is particularly true of religious minorities. Language, habits, customs, traditions, the climate in a specific geographical area affected both the mentality of the people, and their culture. The use and development of technology today, communication between people is facilitated. Today the distance is no longer a problem in the business. That is why we have all those present distribution business outside their home country. Culture is one of the factors that have special significance in that the current management should pay particular attention.

Information Technology today is determined very fast development. It can increase the effects of cultural diversity between those who have access to information technology that is included in the on-line community, and those who do not have such access. Such a division may result in the exclusion of certain social groups. The groups remain excluded from access to information technologies remain excluded from contemporary culture. This can reduce the contemporary cultural diversity. Due to the rapid development of information technology and the powerful impact that she has made it is important to note the problems and try to resolve them.

Increased intensity and scope of communication has resulted in two different trends. The first trend is towards unification through two mechanisms - the domination of one culture over another. This may result in the disappearance of the weaker or the emergence of new cultural mix where diversity is reduced to common elements as the original layers of culture lost. Another trend is the acceptance of cultural diversity because it allows for dialogue between members of different groups, which can in turn lead to the emergence of several new cultural forms. How could any cultural form to survive it must continue to live and change it. Culture is alive only when it is adapted to their environment and continues to produce new cultural forms.

Information technology can interfere with a person's environment and thus alter the conditions of existence of different cultures. It is logical that today's living culture finds new ways of expression and organization using information technology. Culture is necessary to try to understand as a means to integrate existing technologies into its own dynamics.

3. THE DEVELOPMENT OF TECHNOLOGY AND THE DEVELOPMENT OF SOCIETY

As technology evolves, so does developing the society. Given that American society is highly developed in technology, sole use of the Internet in everyday life in America took place much earlier. It has also influenced the formation of culture, yet thus the formation of a new business culture. Hence the use of the Internet has become part of everyday life, it made it easy to access to information about other cultures and their characteristics. Therefore, it is now much easier to customize your appearance with foreign partners because we can inform you about their business over the Internet. Again it must be borne in mind that if only the information we collect this way, you can definitely come up to failure. No matter how modern technology is trying to erase the traditional boundaries, the influence of the culture of a company is too big to be erased so quickly, because virtual crops with much less.

From the culture of a society depends on how the members of the company to use the new benefits that the Internet provides. From depends on us whether we look on the internet just entertainment or we can use it to way to find information that may help us in professional development, new insights into the general culture, and so on. The negative effect of light arriving at a lot of information to and therefore they quickly forget. This means that you have to have a well-developed memory, but to be concentrated and focused on what you're looking for. All together, it requires time and experience.

4. THE IMPORTANCE OF CULTURAL DIVERSITY IN THE IT TEAMS

Software development is constantly pushing the boundaries that are set by the company or the state. Available media become more sophisticated. Advanced technology costs less. Trends in software development go more towards "virtual nature".

In this section, we will focus on the development teams and how cultural differences among their members could affect the activities of the various stages of the development cycle.

It will provide evidence for the need for computerized support through effective conflict resolution, team building, dynamic role assignment, managing IT projects in a culturally diverse environment.

Demanding needs in the IT industry have led to the development of complex applications and modern virtual nature. Lack of skills, the fact that the redevelopment process much it costs, extends the time of development and special requirements of the local market are some of the obstacles that multinational companies are trying to overcome engaging virtual teams. Of course, there are obstacles that arise in the implementation and maintenance of virtual teams, and most barriers are related to the characteristics of the team members. The main common factor affecting the effectiveness of virtual teams is different national cultures of their members. Individuals from different cultural backgrounds may have different beliefs, values, competence and understanding of priorities. There are different models of national culture. Practitioners trying to understand the cultural differences between teams that collaborate together or within a team.

The majority of the members of virtual teams are often lying close to geographically diverse locations and in different time zones. Virtual teams may involve more than one organization, which means that members of the team may belong to different organizations / companies, but to work together on a project.

Virtual teams have a network structure. They need frequent and structured communication. In order to work in virtual teams to be efficient and to avoid delays and conflicts, the level of trust must be at a very high level, a higher level than traditional teams. Many companies have access to a large number of experts, with the aim of reducing the cost of software development project in the works 24 hours a day. This is done by engaging teams in different time zones and outsourcing jobs to countries with lower standards of living and lower wages. In addition to reducing costs and benefits have called. internationalization of software, creating localized centers, building the knowledge base and knowledge sharing.

5. CONCLUDING REMARKS

Professionals have different views on the importance of cultural differences. Culture is a sensitive topic for discussion because it has to do with archetypes. The most effective way to deal with cultural differences is to use any of the archetypes as a starting point and is constantly supplemented with new information. It should be noted that all the time and individual differences dominate the cultural differences. There are several types of cultures that exist and are responsible for the patterns of behavior of team members. Some types of cultures are stronger than others and dominate the result of the work of all the team members and influence the quality of their interpersonal communication.

Every man is a member multiple culture. This can be one or more national / ethnic cultures, one or more professional culture, functional culture, organizational culture and culture teams.

"IT professionals belong computer culture, which is stronger than any other culture."
(L. Constantine, Yourdon Press, 1995)

For example, the Russian programmer whose characteristics more akin to American colleague programmer, but Russian marketing manager. This example provides sufficient reason for further debate about whether cultural differences emerged to the surface in virtual IT teams despite strong IT professional culture.

But from the other side managers and team leaders of IT teams need to be aware of the impact of national cultural differences and explore what cultural impact on the formation and management of these teams. It has an impact on the strategic planning and management of human resources. Under the direct influence of different national cultures of the team members are:

- Team Structure
- Management team
- Communication team members
- Conflict resolution

By now it is clear that national culture influences the behavior of virtual teams. Cultural differences among team members may have an impact on the conflicts within the team and the final results.

Today, the virtual IT teams are common and have many advantages for the development of the IT industry. Project managers are faced with many obstacles in their work to build an effective team, mostly because of their geographic prevalence usually located in different time zones and diverse cultural heritage. National culture is difficult to

change, and any attempt to do so is a huge risk. However diversity cultural knowledge and their appreciation and understanding lead to more effective results.

So, we have seen the development of information technology faces many challenges, including cultural diversity and intercultural management. Cultural diversity is inherent in the global development since team members have different national, organizational, professional culture. Intercultural competence involves the establishment of adequate communication and interaction with people of different cultures, intercultural adoption attitudes, knowledge and skills. To achieve this goal it is necessary to pay more attention to intercultural education, to respect a new factor for business. Intercultural education implies the development of skills such as empathy, solidarity, recognition and respect for diversity. Intercultural educated people are able to communicate and listen to members of other cultures. This work has demonstrated that the effectiveness of virtual teams clearly affect intercultural competence and skills of team members and team managers. Well-known global companies that have recognized the benefits of multiculturalism in business requires that managers have a certificate of intercultural competence.

REFERENCES

Journal

- Adam N. Joinsin, Delphine Courvoiser, (2010) *Cultural differences, experience with social networks and the nature of "true commitment" in Facebook*, Asimina Vasalou, School of management, University of Bath, UK, , School of management, University of Bath, UK, Geneva University Hospitals, Switzerland International Journal od Human-Computer Studies

Book

- Shao Qin Sun, Su-Jen Chen (2004) *Cultural differences in E-commerce: A comparasion between the US and China*, Qiu Bin, Southeast University, China, *California State University, Fullerton, US, Southeast University, China Idea group publishing
- Patel, D.Lawson-Johnson, C. Patel, S, (2009)*The Effect of Cultural Differences on Software Development*, Fountain Publishers, Kampala.
- Јовановић Божинов, Јанговић-Милићевић, (2009) *Интеркултурни изазови глобализације*, Мегатренд
- Хофстеде, Г. (2001)*Глобализација и национална култура земаља и транзицији*, Пословна полотика, Економски факултет, Београд
- *Culture's Consequences*, Geert Hofstede, Sage Publications, Ltd. London, United Kingdom 2001
- Charles Hampden - Turner, Fons Trompenaars (2002) *Building Cross - Cultural Competence*, , John Wiley and Sons, Ltd., England

- Стивен Цоунс, 2001 *Виртуелна култура: Идентитет и комуникација у кибер-друштву*,.
- Constantine L., (1995) *Constantine on Peopeware*, Yourdon Press,
- Н.Т., Blake S. (1991), *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, Cox Academy of Management Executive, Vol.5, No.3
- Holvino E., Fredman B., Merrill-Sands D., *Creating and Sustaining Diversity and Inclusion In Organizations: Strategies and Approaches*, In: *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, (Eds. Stockdale M.S. and Crosby F. J.), Malden, MA: Blackwell Publishing
- Интернет:
 - <http://geert-hofstede.com/website/>
 - <http://www.ncd.matf.bg.ac.rs/>
 - <http://www.aitp.org/>
 - <http://www.asis.org/>
 - <http://www.referenceforbusiness.com>
 - <http://www.globalequations.com>
 - <http://www.outsourcing.com>
 - <http://www.ifla.org>

*Dr Zoran Lazić**

*Aleksandar Stokić**

UDK 005.9

* Docent, Slobomir P Univerzitet, Slobomir, RS, BiH, Telefon:++053/209-623; Fax: 053/209-622;
zoka.lazic@yahoo.com

* Narodna biblioteka Doboj, Doboj, RS, BiH, Telefon:++065/990-880; stokic@gmail.com

UPRAVLJANJE ZNANJEM U AMBIJENTU POSLOVNE INTELIGENCIJE

Sažetak

Savremeno poslovanje karakterišu: novi načini organizovanja poslovanja bazirani na novim informaciono-komunikacionim i internetskim tehnologijama; novo poslovno okruženje karakteristično po otvorenosti, konkurentnosti i dinamičnim promjenama na tržištu i novi geopolitički poredak. Na pomenute izazove se može odgovoriti znanjem kao osnovnim resursom savremenog poslovanja i novim tehnologijama za upravljanje znanjem, procesima njegovog otkrivanja i formalizovanja.

Rad u osnovi objašnjava koncept upravljanja znanjem (knowledge management) u ambijentu poslovne inteligencije (*Business Intelligence*).

Stvaranje sistema poslovne inteligencije podrazumjeva razvoj i implementaciju skladišta podataka (*Data Warehouse*). Skladište podataka objedinjuje gotovo sve informacione sisteme u organizaciji čime na optimalan način omogućava ovladavanje resursom podataka i danas čini osnovnu informacionu infrastrukturu za izvođenje znanja. Naime, podaci nastali tokom redovnog poslovanja organizovani u skladište podataka bivaju dostupni analitičkim alatima za izvođenje znanja iz podataka – OLAP (*On-line Analytical Processing*) i metodama istraživanja podataka– DM (*Data Mining*) koji omogućavaju izvođenje znanja na osnovu otkrivanja golim okom nevidljivih veza i pravila ponašanja u ogromnoj količini podataka.

Nakon otkrivanja korisnih pravila potrebno je ta pravila povezati, sintetizovati u znanje i formalizovati u cilju svrsishodnog korištenja. Formalizovanjem na ovaj način estrahovanih znanja koji u novoj eri imaju dominantan uticaj na sve faktore poslovanja obezbjeđuju se preduslovi za stvaranje intelektualnog kapitala organizacije, upravljanje korporativnim znanjem i samoučeća organizacija.

Ključne riječi: upravljanje znanjem, poslovna inteligencija, skladište podataka, istraživanje podataka

JEL klasifikacija M15

Abstract

Modern business is characterized by: new ways of organizing business based on information and communication and Internet technologies; new business environment characterized by openness, competition and dynamic changes on the market and the new geopolitical order. On the above mentioned challenges one can answer with knowledge as a basic resource of modern business and with new technologies for knowledge management, processes for its discovery and formalization.

This paper explains the underlying concept of knowledge management in the ambient of business intelligence.

Creating business intelligence systems involves the development and implementation of data warehouse. Data warehouse incorporates nearly all of the information systems within the organization which, in the optimal way, masters the data resource and today it represents the basic information infrastructure for gaining knowledge. Namely, the data produced during regular business operations organized in a data warehouse is available to analysis tools to elicit knowledge from data - OLAP (On-line Analytical Processing) and to data research methods - (Data Mining) which help to gain knowledge by detecting invisible connections and rules of conduct in a huge amount of data.

After discovering useful rules, these rules need to be connected, synthesized and formalized for the purpose of meaningful use. Formalizing in this way, elicit knowledge, that in the new era have a dominant influence on all factors of operating conditions, provide the preconditions for creating intellectual capital of organizations, management of corporate knowledge and self-learning organization.

Keywords: *knowledge management, business intelligence, data warehouse, data mining*

1. Znanje-osnovni resurs savremenog poslovanja

Značajnim strukturnim promjenama u razvoju ekonomije i prelaskom iz industrijske u novu, digitalnu ekonomiju gde glavni resursi više nisu materijalna dobra, već osnovni faktor bitisanja i uspešnosti poslovnih subjekata i ekonomija postaje znanje, ono sve više dobija na značaju te je u novije vreme sve više naglašena njegova uloga. Konkurentska pozicija na tržištu i tržišno vodstvo već danas sve više zavise od korištenja ljudskog znanja, njegove transformacije u adekvatne odluke i upravljanja ovim znanjem putem savremenih informacionih sistema i tehnologija. Stoga se savremeni svetski

trendovi poslovanja zasnivaju na znanju kao osnovnom resursu i na sve većem broju korisnika i specijalista informacionih tehnologija, koji značajno utiču na oblikovanje budućnosti preduzeća.

Epistemološki gledano, različiti tipovi znanja imaju drugačiju prirodu, strukturu i poreklo, pa je pored filozofske teorije zasnovanoj na postavkama Aristotela, Platona, Kanta i drugih, kategorisano *a priori* i *a posteriori* znanje. Grupi *a priori* znanja pripadaju logički iskazi, univerzalni zakoni i znanje koje dolazi pre i nezavisno je od čula i iskustva. Nasuprot *a priori* znanja *a posteriori* znanje se izvodi iz iskustva i može se korigovati i nadopuniti novim iskustvima.

Slično prethodnoj, savremena literatura iz oblasti informacionih sistema, menadžmenta i ekonomije znanje polarizuje na: eksplicitno znanje i „tiho“ znanje ili znanje zasnovano na iskustvu (Frappaolo, 2002, str. 10).

EksPLICITNO znanje (explicit knowledge) je konvergentnog pristupa pa je lako dostupno i upotrebljivo. Ova vrsta znanja odnosi se na znanje koje se nalazi u knjigama, odnosno znanje koje se stiče obrazovanjem. Relativno jednostavno se preuzima i upotrebljava, te ugrađuje u proizvode u oblicima kao što su tehničke specifikacije, nacrti ili standardizovani dizajn. Suprotno tome, *TIHO* ili *ISKUSTVENO znanje* (tacit knowledge) se nalazi u glavama ljudi i rezultat je njihovog dugogodišnjeg iskustva i raznih veština, kao što su lično uverenje, instinkt, sopstvene spoznaje i stečene veštine. Ovakvo znanje je personalizirano i do njega nije lako doći pa često ostaje neotkriveno i neiskorišteno. Ovaj oblik znanja bogatiji je od opšteg, eksplicitnog tipa, međutim, ono nema vrednost ako nije upotrebljeno. Posmatrano s perspektive kompanije, iskustveno znanje svih njenih zaposlenih nije lako prikupiti, deliti i upotrebljavati. Međutim ta vrsta znanja ima veliku vrednost ako se upotrebi i ono u pravilu donosi novu vrednost kompaniji i predstavlja značajan element konkurentske prednosti.

Pored prethodno navedene klasifikacije, znanje se prema materiji može podeliti na „plitko“ (shallow) i „duboko“ (deep) znanje.

U plitko spadaju *proceduralno*, *deklarativno* i *prećutno* znanje, pri čemu deklarativno-činjenično znanje čine podaci i informacije kojih smo svesni i koje je rutinskog karaktera, *proceduralno znanje* predstavlja razumevanje kako sprovesti proceduru ili izvršiti neki zadatak, a *prećutno znanje* jeste ono koje se podrazumeva.

Duboko, visoko organizovano znanje ima sledeće pojavne oblike: *strukturno znanje* koje obuhvata razne koncepte, rečnike, činjenice i odnose, na osnovu kojih se mogu graditi pravila uzročno-posledičnih veza i odnosa kao što su algoritamski i heuristički postupci i

koriste se u ekspertnim sistemima; *epizodičko-heurističko znanje* koje se odnosi na pojedine epizode smeštene dugotrajnoj memoriji, koje se teže objašnjavaju jer počivaju na iskustvu i automatski se koriste; meta znanje koje predstavlja znanje o drugim tipovima znanja i načinima njihovog korišćenja.

Prema istraživanju Stanford Univerziteta iz SAD, celokupno ljudsko znanje, koje je nastalo do 1900-te godine, udvostručeno je već 1950. godine. Nakon toga količina svetskog znanja udvostručava se svakih pet do osam godina. Ovakva eksplozija znanja stvara informacionu krizu jer klasičnim metodama nije moguće proizvoditi i pratiti nastanak novih informacija. Zbog toga se veći deo celokupnog znanja pretvara u upustva za rad ili softver, memoriše, a potom koristi i kontroliše putem informacionih tehnologija. Sistemi za podršku odlučivanju, koji služe upravljačkoj strukturi pri donošenju odluka i ekspertni sistemi, koji imaju savetodavnu ulogu za menadžera, najbolji su primer znanja pretvorenog u softver.

Način strukturiranja podataka, informacija, znanja i mudrosti u jednu informacionu hijerarhiju gde se svakom nivou dodaju određena svojstva i nadgrađuje prethodni pojam je definisan DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom) modelom. Podatak predstavlja polaznu osnovu ove hijerarhiske strukture. Dovodeći podatak u određeni kontekst nastaje informacija koja postaje znanje kada se dovede u pravo značenje a smisljeno razumevanje znanja predstavlja mudrost. Znanjem praktično objašnjavamo kako upotrijebiti informaciju, a mudrost dodaje kada i zašto je upotrijebiti, Bellinger, Castro and Mills (2009).

Slika 1. Piramida znanja (DIKW model)



Izvor: Rowley (2007)

DIKW model se temelji na pretpostavljanju sledećeg niza postupaka: **podatak** dolazi u obliku neobrađenih zapažanja i dimenzija, **informacija** se oblikuje analiziranjem veza i odnosa između podataka, **znanje** se oblikuje koristeći informaciju za delovanje, a **mudrost** se oblikuje kroz upotrebu znanja, kroz komunikaciju korisnika znanja i kroz razmišljanja.

2. Hijerarhija znanja sa poslovno-pragmatičnog aspekta

Liautaudov poslovno – pragmatički pristup vrednovanju informacija polazi od činjenice da se vrednost određene informacije proteže u kontinuitetu. To podrazumeva protok informacija kroz preduzeće, ali i izvan njega prema klijentima i poslovnim partnerima. Na osnovu ove činjenice Liautaud izvodi zaključak - vrednost informacija može se zadovoljavajuće precizno definisati kao funkcija broja korisnika koji mogu pristupiti tim informacijama i broja poslovnih područja, kojima korisnici pripadaju. Ova konstatacija se može iskazati formulom:

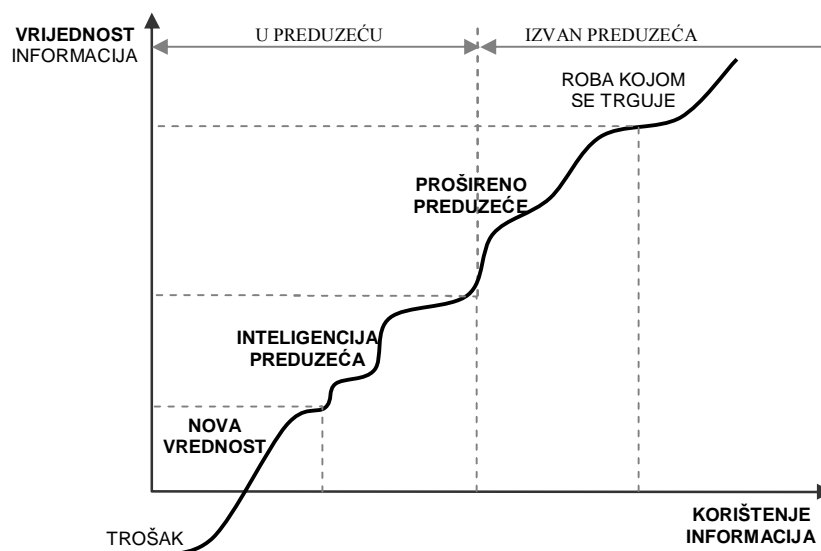
$$\text{Vrednost informacija} = \text{korisnici}^2 * \text{poslovna područja}$$

Iz ovoga proizilazi da vrednost određene informacije raste srazmerno proizvodu kvadrata broja korisnika koji mogu pristupiti toj informaciji i broja poslovnih područja, u kojima ti korisnici rade.

Prema ovom autoru, što više ljudi deli iste informacije, oni se bolje razumeju, jednostavnije komuniciraju, tešnje saraduju i donose bolje odluke. Pored toga, vrednost informacija naglo raste onda kada neko novo poslovno područje preduzeća ostvari pristup istim informacijama. Time se, prema ovom autoru, stvara nova organizaciona inteligencija. Prema Liautaud-u, u kontinuitetu vrednosti određene informacije može se uočiti pet karakterističnih zona (Liautaud, 2001, str. 35):

- (1) zona u kojoj informacija predstavlja trošak,
- (2) zona u kojoj informacija počinje stvarati novu vrednost,
- (3) zona inteligencije preduzeća,
- (4) zona proširenog preduzeća i
- (5) zona u kojoj informacija postaje roba kojom se trguje.

Slika 2. Kontinuum vrednosti informacije



Izvor: (Liataud, 2001)

U prvoj zoni, informacije pohranjene u memoriju računara predstavljaju isključivo trošak za preduzeće jer su troškovi izazvani produkovanjem i skladištenjem informacija veći od vrednosti stvarnih ili potencijalnih saznanja, koja se iz njih mogu izvesti.

Mogućnost da zaposleni imaju direktan pristup informacijama, predstavlja preduslov da informacije budu u zoni stvaranja nove vrednosti. U tu svrhu je potrebno izgraditi lokalnu računarsku mrežu, odnosno intranet, te precizno definisati ovlaštenja i načine pristupa informacijama kako ne bi došlo do nesporazuma, sukoba interesa, pa i zloupotreba.

U trećoj fazi, informacije produkovane na nivou zasebnih organizacionih jedinica se čine dostupne ostalim službama ili odeljenjima. Poslovni korisnici sada mogu razmatrati podatke s različitih aspekata, što za njih predstavlja novu vrednost ili korisnost.

Kontrolisanom razmenom informacija s odabranim subjektima iz okruženja povećava se vrednost poslovnih informacija. Za ovu svrhu na raspolaganju je niz tehničko-organizacionih rešenja, a pre svega ekstranet koji ima karakteristike proširenog intraneta.

Primenom informacione, a posebno internetske tehnologije zasnovane na klijent-server arhitekturi, organizacije su usmerene na otkrivanje novih informacija. Postupajući tako, one dolaze do značajnih informacija, iz kojih se mogu sintetizovati relevantna znanja, pa su za njih zainteresovani i drugi poslovni subjekti. Na ovaj način, informacije ulaze u onu vrednosnu zonu, u kojoj postaju roba kojom se trguje.

3. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem postaje imperativ nove ekonomije i zasniva se na:

- novim metodama upravljanja znanjem,
- postupku otkrivanja znanja i
- alatima za izvođenje znanja iz podataka.

Metode upravljanja znanjem razvijaju se u dva smera:

- kao metode za implementiranje sistema znanja i koordinaciju toka informacija, kako bi korisnici mogli da pristupaju specifičnim znanjima u cilju obavljanja svojih poslova,
- kao metode za kreiranje procesa koji će korisnicima omogućiti da dele znanje i koriste ga u praktične svrhe, pri čemu je potrebno obezbediti potpuno korišćenje raspoloživih resursa znanja.

Obe vrste metoda usmerene su jedinstvenom cilju, koji se odnosi na ostvarivanje konkuretske prednosti i tržišnog vođstva preduzeća.

Otkrivanje znanja (Knowledge discovery) u bazama podataka definiše se kao netrivialni, iterativni i interaktivni proces identifikovanja novih, validnih, potencijalno upotrebljivih i razumljivih slučajeva u podacima. Na današnjem nivou razvoja ovih tehnika, metoda i alata, moguće je iz integrisanih podataka u Data Warehouse selektovati do sada nepoznate informacije i znanja, koja se mogu koristiti za donošenje odluka (Erdmann, 1997).

Stechena znanja mogu biti uskladištena u „*knowledge warehouse*” koje je integrisano, konzistentno, ka korisniku usmereno skladište informacija i koje predstavlja ključni faktor upravljanja znanjem. Sticanje, korišćenje i upravljanje znanjem sve više postaje nužan uslov funkcionisanja i uspešnog razvoja organizacije.

Otkrivanje znanja u podacima zahteva revidiranje i proširivanje tehnologije, a pre svega: statistike, vizualizacije, specijalizovanih algoritama, ekspertnih sistema i sl. Sa evoluiranjem ovih tehnologija uslovljeno je i evoluiranje pojedinih alata.

Alati za izvođenje znanja iz podataka – OLAP (On-line Analytical Processing). Model se zasniva na metodologiji multidimenzionalne analize, što praktično znači da može imati poglede na podatke kroz veći broj filtera, odnosno dimenzija. Ovi alati nude brojne mogućnosti menadžerima, kao što su višedimenzionalni odgovori „brzinom misli” u vezi bilo kojih pokazatelja iz skladišta podataka. Dakle, OLAP alati omogućavaju širok spektar mogućnosti, od jednostavnog pretraživanja, preko raznovrsnih proračuna, do složenih analiza. Oni mogu „pokriti” čitav hijerarhijski lanac što čini osnovicu donošenja

poslovnih odluka, počev od podataka, potom informacija i završava se poslovnom inteligencijom.

4. Razvoj sistema poslovne inteligencije

Sistem poslovne inteligencije se ne može posmatrati izolovano od sistema podataka, informacija i znanja koje predstavlja najznačajniji resurs svake organizacije. Sa poslovnog i logičkog aspekta nije svrsishodno, ni racionalno težiti ovladavanjem ekspertskim znanjima, ukoliko nisu iscrpljeni svi resursi znanja i komponenti koji ga čine na nižim hijerarhijskim nivoima znanja.

Stoga infrastrukturnu osnovu savremenih sistema poslovne inteligencije treba da čine tehnologije koje omogućavaju produkciju informacija i sintetisanje informacija u znanje, odnosno savremene informacione i telekomunikacione tehnologije.

Vreme u kome živimo s pravom se naziva vremenom *digitalne ekonomije* koja je vezana za savremenu ekonomiju *informacionog društva* (Terscoft, 1996, str. 28).

Organizacije u informacionoj ekonomiji postaju tvorci znanja, zbog toga što svoje poslovne procese posmatraju kao procese znanja. Ovakav aspekt posmatranja procesa polazi od toga da svi poslovni procesi stvaraju, otkrivaju, i primenjuju znanja koja su nužna za njihovo adekvatno funkcionisanje i funkcionisanje organizacije kao celine. Naime, danas se organizacije razlikuju po onome šta znaju. Posedovanje znanja je osnovni faktor za sticanje održive konkurentske prednosti, pa čak i ako konkurencija dostigne kvalitet i cenu, znanjem bogato preduzeće može brzo postići novi nivo kvaliteta, kreativnosti i efikasnosti. Zbog toga je upravljanje znanjem od suštinske važnosti za moderne kompanije.

Savremeni informacioni sistemi treba da predstavljaju osnovu za razvoj ekonomije bazirane na znanju, i omogućće:

Sintetisanje i upravljanje intelektualnim kapitalom organizacije koji predstavlja kolektivno znanje, akumulirano iskustvo i stručnost svih zaposlenih i partnera organizacije.

Upravljanje znanjem, kao procesom utvrđivanja i analize raspoloživog i potrebnog znanja, kako bi se zadovoljili ciljevi poslovanja

Organizaciju koja uči. Dinamične promene u okruženju zahtevaju fundamentalne promene u poslovanju i radu. Umesto ovladavanja isključivo postojećim znanjem, novo

vreme zahteva da čovek i organizacija pored toga nauči kako da permanentno usvaja nova znanja.

Preduslovi koji su neophodni za realizaciju navedenog se ogledaju u tome da je organizaciji neophodan integrisan informacioni sistem koji podržava poslovne procese i upravljanje njima. Ovakav IS mora biti zasnovan na savremenim informacionim, a naročito Internetskim tehnologijama. Sa aspekta upravljanja procesima i poslovnog odlučivanja se podrazumeva da IS ima mogućnosti da obezbedi podršku kroz izveštavanje o poslovnim aktivnostima, analizu poslovanja i predviđanje budućeg poslovnog ambijenta u dovoljno dugom vremenskom i prostornom horizontu.

Izveštajna komponenta IS za podršku poslovnom odlučivanju je karakteristična po tome što se većina ovih izveštaja biraju sa menija (predprogramirani izveštaji), a ostavljena je mogućnost kreiranja izveštaja *ad hoc* upitima. Ovaj način dijaloga korisnika sa računarom je jednostavan i lako upotrebljiv, ali da bi se mogao definisati sadržaj izveštaja koji će biti u funkciji podrške odlučivanju, potrebno je doći do niza obeležja o poslovnim aktivnostima.

Analitičke komponente imaju zadatak da nađu odgovore na kompleksnija pitanja i nastoje otkriti *zašto se nešto dogodilo ili događa*. Koriste se prevashodno za upoznavanje sa nekim segmentom ili problemom poslovanja i analitički omogućavaju odgovore na složenija pitanja.

Ovi sistemi treba da odgovore na pitanja u vezi sa poslovanjem preduzeća, kao što su:

- Zašto preduzeće nije ostvarilo planove poslovanja?
- Šta je uticalo na ostvarivanje pozitivnih rezultata?
- U kojim segmentima lanca vrednosti se ostvaruje najveća dodatna vrednost?
- Zašto planirana optimizacija zaliha nije ostvarena? itd.

Dobijanje odgovora na ova i slična pitanja zahteva složenije postupke analize zasnovane na primeni statističkih i matematičkih metoda i modela, OLAP alatima i rudarenju podataka (*Data Mining*). Znači, cilj je otkriti pojave i trendove ovih pojava i događaja u poslovanju, što je suštinski različito od mogućnosti izveštajnog sistema.

Za navedene minuciozne analize potrebno je obezbediti:

- jedinstven izvor podataka i jedinstven predlog zaključaka,
- integralni skup podataka,
- detaljan pregled istorijskih podataka,

- mogućnost dobijanja odgovora na višestruke upite,
- razvijanje korporativnog znanja,
- integrisane informacione infrastrukture,

Očigledno je dakle, da je za uspešno kreiranje složenih analiza neophodno raspolagati skladištem podataka. Pored posedovanje ove informacione infrastrukture, za svaku od analiza potrebno je izabrati odgovarajuće analitičke alate, da bi se dobio odgovarajući odgovor. Nakon pojedinačnih analiza, potrebno je njihovo povezivanje i izvođenje zaključaka, kako bi se, eventualno, otkrile neke nove činjenice i zakonitosti.

Prediktivni sistemi, odnosno sistemi predviđanja koriste se za generisanje predviđanja budućih događaja i procesa. Kompanije koje razvijaju informacionu infrastrukturu i sisteme poslovne inteligencije do nivoa mogućnosti predviđanja, odnosno anticipiranja trendova i blagovremenog usklađivanja svog poslovanja sa ovim trendovima, lakše će ostvariti konkurensku prednost i tržišno vodstvo.

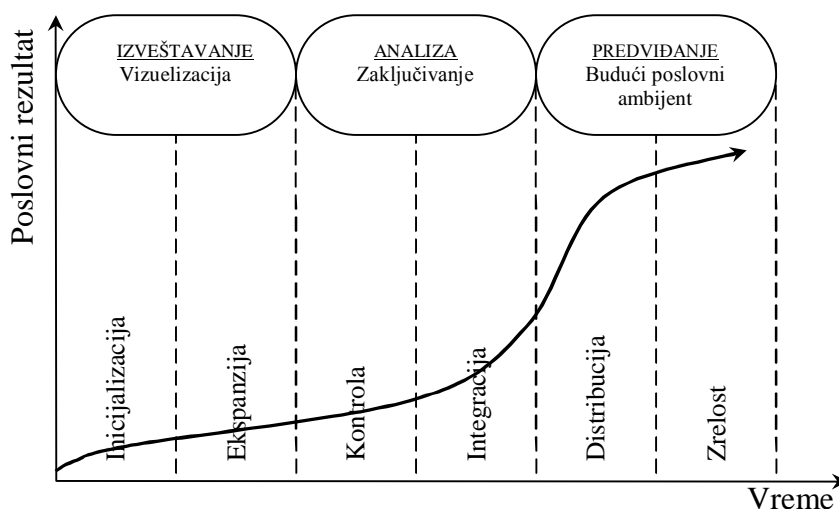
Jasno je da za funkcionisanje prediktivne komponente informacionog sistema potrebno sveobuhvatno skladište podataka i široka upotreba odgovarajućih analitičkih alata, koji će moći dati odgovor šta će se dogoditi, odnosno kakav se poslovni ambijent čeka u budućnosti?

Za odgovor na ovo i slična pitanja potrebno je razviti vrlo sofisticirane aplikacije za podršku odlučivanju, koje će moći analizirati velike količine podataka, vršiti višeslojno istraživanje poslovanju, generisati znanja, ocenjivati resursne sposobnosti i anticipirati buduće stanje ogruzenja, pripremati strateške odluke i drugo

Jano je da organizacije koje izgradnjom IS obezbeđuju efikasno upravljanje resursom podataka, informacija i znanja, koje mora biti podržano skladištem podataka visokog nivoa, primenjivati statističke i matematičke modele, te koristiti OLAP alate i metode rudarenja podataka, zatim distribuirati resurse i koristiti na najbolji način organizaciono znanje, ima sve predispozicije za dobro pozicioniranje na tržištu. Međutim da bi ovako koncipiran IS za poslovno odlučivanje dao očekivane efekte potrebno je da, respektujući životni ciklus razvoja i funkcionisanja, IS dostigne fazu pune zrelosti. Prvobitni efekti IS nisu na opisanom nivou i za očekivati je da se u prvim fazama razvoja informacionog sistema, odnosno fazama inicijalizacije i ekspanzije dostignu samo izveštajne sposobnosti. Analitički sistemi za podršku odlučivanju ostvarivi su pretežno u trećoj i četvrtoj fazi razvoja informacionog sistema, odnosno u fazama kontrole i integracije, a prediktivni sistemi za podršku odlučivanju nastaju tek u petoj i šestoj fazi razvoja informacionog sistema, odnosno u fazama distribucije i zrelosti

Na slici 3. dat je šematski prikaz osnovne primene sistema podrške odlučivanju, po pojedinim fazama razvoja informacionog sistema.

Slika 3. Primene sistema podrške odlučivanju po pojedinim fazama razvoja informacionog sistema



Izvor: Vujović (2005)

Kao što se iz dosadašnjih izlaganja vidi, fundamentalnu okosnicu infrastrukture za podršku odlučivanju ekspertnog sistema za poslovno odlučivanje čini skladište podataka, koje se razvija u završnim fazama razvoja informacionog sistema. Ovaj organizacioni oblik skladišta podataka nastaje iz parcijalnih skladišta podataka, koje su izgrađivale pojedine organizacione jedinice i dostupan je svim korisnicima IS.

Ovako razvijena infrastruktura treba da omogući upravljanje efikasnošću i efektivnošću poslovnih procesa, koje se oslanja na stvaranje poslovne inteligencije poslovnih procesa, što predstavlja prvi, ali krupan korak u pravcu izgradnje potpune mreže za upravljanje efikasnošću i efektivnošću poslovanja, koja će, nadamo se, biti u stanju da

poveže sve potrebne procese strateškog, taktičkog i operativnog odlučivanja. DIWK modelom je pokazana hijerarhija znanja, a različiti zahtevi koji se stavljaju pred OLTP IS i DSS su uslovljavali potrebom za dvostrukim pohranjivanjem podataka. Razvojem koncepta DW se stvaraju preduslovi za nastanak ambijenta poslovne inteligencije koji će omogućiti stvaranje intelektualnog kapitala organizacije, upravljanja korporativni znanjem i obezbeđivanje ovladavanja novim znanjima. Prilikom razvoja DW – informacione okosnice poslovne inteligencije potrebno je pored internih, eksternih i nasleđenih podataka involvirati i lične podatke, koji predstavljaju osnovu za ovladavanje znanjem koje se nalazi u glavama zaposlenih.

5. Razvoj sistema za upravljanje znanjem u ambijentu poslovne inteligencije

Koncept upravljanja znanjem moguće je realizovati na bazi takve tehnološke i informacione infrastrukture koja će podržati potpuno tržišno ponašanje preduzeća i uspostavljanje čvrstog poslovnog odnosa sa kupcima. Osnovna infrastruktura potrebna za realizaciju koncepta upravljanja znanjem odnosi se na: skladište podataka - *DW (Data Warehouse)*, alate za izvođenje znanja iz podataka – *OLAP (On-line Analytical Processing)*, istraživanje podataka – *DM (Data Mining)* i formalizovanje otkrivenih znanja. Naime, imajući u vidu da se radi o ogromnoj količini podataka koji nastaju na različitim mestima i da se unose u informacioni sistem na razne načine, potrebno je kvalitetno organizovati podatke u cilju efikasnog korišćenja u procesu donošenja upravljačkih odluka. Podaci se organizuju u skladište podataka koje *objedinjuje gotovo sve informacione sisteme u organizaciji* i predstavlja osnovnu informacionu infrastrukturu za podršku odlučivanju, a informacije izvodi iz podataka nastalih u toku redovnog poslovanja (Vujović, 2005, str. 439).

Na ovaj način organizovani podaci su analizi dostupni. Analiza se vrši primjenom OLAP alata koji predstavljaju interaktivne alate za analitičku obradu sa fenomenalnim analitičkim mogućnostima, od pretraživanja i navigacije, preko raznih vrsta proračuna, do složenih analiza, na primer vremenskih serija i raznih vidova modeliranja. *Ovi alati mogu „pokriti” kompletan hijerarhijski lanac što čini osnovicu donošenja poslovnih odluka, koji započinje podacima, nastavlja se odlukama i završava poslovnom inteligencijom* (Vujović, 2005, str. 468).

OLAP sistemi omogućavaju organizovanje podataka u hijerarhijske strukture ca ciljem agregiranja detaljnih podataka u više nivoe apstrakcije. Na primer, podaci o

ostvarenoj dnevnoj dobiti mogu se sumirati po mesecima, a dobit po mesecima može se sumirati po godinama itd.

Hijerarhijska organizacija pojedinih dimenzija omogućava analizu od vrha hijerarhije i spuštanje prema nižim nivoima podataka, kako bi se pronašli relevantni uzorci ili pak anomalije. Ovaj postupak se u stručnoj terminologiji naziva bušenje, svrdlanje (Drill down).

OLAP alati omogućavaju brze analize, što menadžerima znatno olakšava posao u procesu donošenja odluka, jer su u mogućnosti da dobiju odgovarajuće analize po potrebi. OLAP alati pružaju sledeće mogućnosti (Vujović, 2005, str. 471):

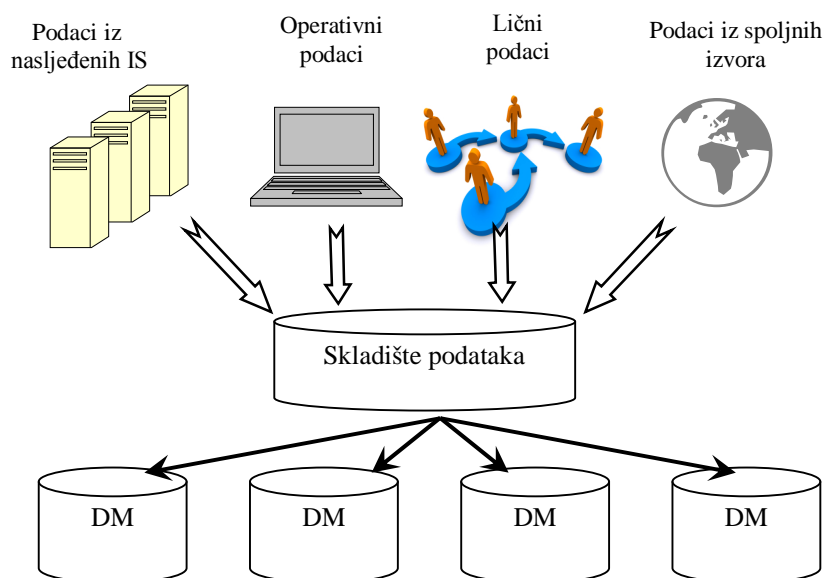
- OLAP sistem je u mogućnosti da generiše odgovor na pitanje u realnom vremenu;
- Izveštaji se mogu dobiti na bazi traženih parametara, a mogu se prikazati i grafički, primenom funkcije rotacije (pivotiranja);
- Menadžeri i svi ostali korisnici mogu lako i brzo shvatiti postupak dobijanja analiza za svoje potreba.

Dizajn OLAP sistema i njegova upotrebljivost zavisi od sagledavanja koje dimenzije uključiti, koliko detaljno ići u zahvatanju podataka iz OLAP sistema, kako definisati hijerarhije i slično.

Otkrivanja zakonitosti u masi podataka se ostvaruje rudarenjem podataka koje objedinjava skup metoda i postupaka sa ciljem izvođenja znanja iz podataka.

Rudarenje podataka je automatizovani analitički proces namenjen otkrivanju, vrednovanju i korišćenju značajnih, golom oku nevidljivih, informacija u velikim skupovima podataka. Rudarenje podataka je faza u otkrivanju znanja u velikim bazama podataka, tokom koje se vrši priprema podataka (unošenje prečišćenih, transformisanih podataka), upotreba algoritama koji koriste ove podatke i dobijanje proizvoda, nakon čega se pristupa interpretaciji i evaluaciji u procesu otkrivanja znanja. Najbliže realnosti su shvatanja da se posredstvom data mining otkrivaju hipoteze o složajevima, koje su predmet interpretacije i evaluacije od strane analitičara, pre nego budu proglašeni znanjima. Na bazi ove infrastrukture formira se sistem za upravljanje znanjem koji može obezbediti odgovarajuće koristi za svaki od strateških ciljeva organizacije koja ga koristi.

Slika 4. Savremena arhitektura DW

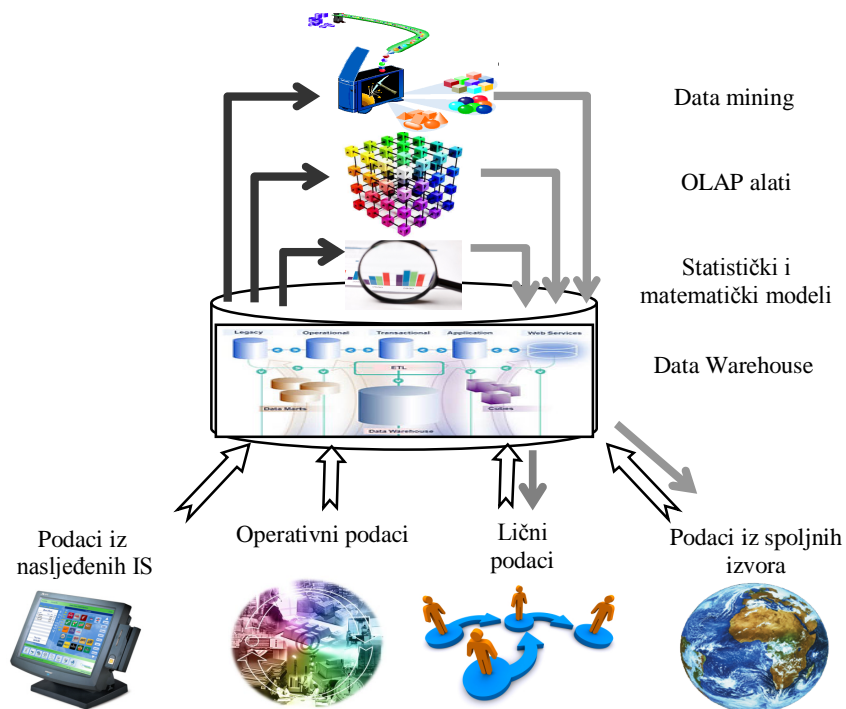


Za realizaciju navedenog potrebno je prilikom dizajniranja skladišta podataka pre dizajniranja podataka pristupiti prikupljanju i analizi znanja u organizaciji. Nužni su izvori kao dokumenti, artefakti i uređaji. Kod postojanja pravilnika, uvek se oni uzimaju kao merodavni, a ne zaključivanje eksperata. Izvori znanja su knjige, dokumenacija, interni priručnici. Kod dobro definisanih zadataka, ekspert je potreban u vrlo maloj meri. Stoga pre elicitacije znanja od eksperta u procesu prikupljanja znanja potrebno je identifikovati, strukturirati kategorisati znanja. Za prikupljanje znanja i njegovo stavljanje u funkciju organizacije postoji više načina dohvata i prikupljanja. Neke od metoda su (Stoiljković, 2010):

- mapiranje znanja (žute strane) – popis svih odjeljenja i pojedinaca u organizaciji koji poseduju određenu vrstu znanja. Izrađuje se na temelju anketa, intervjuja i istraživanja u okviru same organizacije;
- Najbolja praksa – određivanje najprikladnijeg načina rešavanja nekog problema nakon evaluacije i ocene više varijanti;
- Naučene lekcije – zapisivanje stečenog iskustva i njegovo pripremanje za korištenje u istim ili sličnim situacijama;

- Metoda procenjivanja – sačinjavanje liste kriterijuma i upustava za njihovo korišćenje da bi se procenila određena konkretna situacija. Upustva mogu biti bazirana na sistemu bodovanja ili prioriteta primene;
- Razmena znanja sa nekonkurentima – iako organizacije nisu u istoj delatnosti, metodom analogije, moguće je niz znanja koja se međusobno mogu razmeniti.
- Praktično informacionu infrastrukturu poslovne inteligencije za razvoj ekspertnog sistema možemo predstaviti sljedećim uproštenim modelom.

Slika 5. Upravljanje znanjem u ambijentu poslovne inteligencije



Stvaranjem ovakvog DW primenom OLAP analiza i DM metoda stvara se ambijent poslovne inteligencije u neposrednoj vremenskoj dimenziji i doglednoj budućnosti. S obzirom na dinamični karakter poslovanja i nastanka novih poslovnih strategija uz neprekidan spiralni pristup obezbeđuje se kontinuitet ambijenta poslovne inteligencije čime se obezbeđuju preduslovi za stvaranje intelektualnog kapitala organizacije, upravljanje znanjem i samoučeća organizacija.

Zaključak

Rad je ukazao da je znanje postalo osnovni poslovni resurs savremenog poslovanja i u osnovi objašnjava koncept upravljanja znanjem (knowledge management) u ambijentu poslovne inteligencije (*Business Intelligence*).

Polazeći od hijerarhijskog transformacionog lanca podatak-informacija-znanje konceptualno je pokazano kako informacije transformisati u znanje, a znanje u profit. Osnovni preduslov za navedeno se odnosi na razvoj i implementaciju integralnog IS organizacije, odnosno stvaranje organizacionog DW, koji je sa svoje strane preduslov za stvaranje sistema poslovne inteligencije. Skladište podataka objedinjuje gotovo sve informacione sisteme u organizaciji čime na optimalan način omogućava ovladavanje resursom podataka i danas čini osnovnu informacionu infrastrukturu za izvođenje znanja. Naime, podaci nastali tokom redovnog poslovanja organizovani u skladište podataka bivaju dostupni analitičkim alatima za izvođenje znanja iz podataka – OLAP (*On-line Analytical Processing*) i metodama istraživanja podataka– DM (*Data Mining*) koji omogućavaju izvođenje znanja na osnovu otkrivanja golim okom nevidljivih veza i pravila ponašanja u ogromnoj količini podataka. Rad pokazuje da je prilikom dizajniranja skladišta podataka prije dizajniranja podataka potrebno pristupiti prikupljanju i analizi znanja u organizaciji. Pored izvora znanja kao što su knjige, dokumentacija, interni priručnici i sl. vrši se elicitacija znanja od eksperta, a u procesu prikupljanja znanja potrebno je identifikovati, strukturirati kategorisati znanja. Za prikupljanje znanja i njegovo stavljanje u funkciju organizacije postoji više načina dohvata i prikupljanja od kojih su najznačajniji i prikazani u radu.

Naglašeno je da je nakon otkrivanja korisnih pravila potrebno je ta pravila povezati, sintetizovati u znanje i formalizovati u cilju svrsishodnog korištenja. Formalizovanjem na ovaj način estahovanih znanja koji u novoj eri imaju dominantan uticaj na sve faktore poslovanja obezbeđuju se preduslovi za stvaranje intelektualnog kapitala organizacije, upravljanje korporativnim znanjem i samoučeća organizacija.

Na bazi ovako formiranog sistema za upravljanje znanjem može se obezbediti odgovarajuća koristi za svaki od strateških ciljeva organizacije koja ga koristi.

Literatura

Erdmann, M. 1997. *The Data Warehouse as a means to Support Knowledge Management*.

Frappaolo, C. 2002. "Knowledge management", Capstone Publishing, Oxford UK.

Liautaud, B. 2001. *e-Business Intelligence: Turning Information into Knowledge into Profit*, McGraw-Hill, New York.

Rowley, J. 2007. "*The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*", *Journal of Information Science*, Br. 33.

Terscoft, D. 1996. *Digital Economy*, McGow. New York.

Vujović, S. 2005. *Informacioni sistemi u poslovanju i menadžmentu*, Slobomir P Univerzitet, Slobomir.

Online journal articles

Bellinger, G., Castro, D., Mills, A.; "Data, Information, Knowledge, and Wisdom", <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>, 22.6.2012.

Stoiljković N.; Knowledge Management; www.skladistenje.com 14.7.2012.god

*Prof. dr Mladen Radivojević**

* Vlada Republike Srpske, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave, Karađorđeva 27, 78000 Banja Luka,

*Doc. dr Milica Tepšić**

*mr Dijana Tepšić**

UDK 005.5+658.5

POSLOVNA INTELIGENCIJA KAO SNAGA BOLJE KONKURENTNOSTI POSLOVNIH SISTEMA

Sažetak:

Dio eksperata smatra da je konkurentnost tržišna utakmica i da je osnovni regulator tržišta, dok ih dio smatra da je to mjerenje bogatstva društva zaobilaznim putem, ali se svi slažu u tome da ona doprinosi inovativnosti, efikasnijem poslovanju i ukupnom ekonomskom rastu. U radu se promatraju faktori koji utiču na konkurentnost i kako uz upotrebu novih tehnologija i poslovne inteligencije te faktore učiniti predvidivim, efikasnijim, efektivnijim i upravljivim.

Jačanje produktivnosti i opšte konkurentnosti mora biti osnovna ideja u poslovanju svakog poslovnog sistema. Na konkurentnost neke zemlje utiču mnogi direktni i indirektni faktori, ali od svega je najvažnija konkurentnost poslovnih sistema jer su oni nosioci privrednog razvoja. Zbog toga, u radu su poslovni sistemi i poslovna inteligencija stavljeni u prvi plan u odnosu na mnoge indikatore koji karakterišu makroekonomiju.

U radu se takođe promatra kako informacije i znanje pomažu poslovnim sistemima u donošenju kvalitetnih poslovnih odluka koje predstavljaju glavni preduslov za opstanak na sve turbulentnijem tržištu. Posebno se naglašava da je zadatak koncepta poslovne inteligencije prikupljanje što kvalitetnijih informacija i znanja, te njihovo korištenje od strane zaposlenih, a poslovni sistem ima šansu pravovremeno reagovati na tržišne promjene i donositi kvalitetne poslovne odluke, samo ako ima odgovarajuće informacije i znanje. Odgovarajuća znanja im mogu pomoći da odeređe kojim se smjerom kretati, gdje krenuti

mob. 065-510879, mladenr@inecco.net

* Vlada Republike Srpske, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave, J. Jančića 6, 78000 Banja Luka, mob. 065-561-695, milicatepsic@gmail.com

* Vlada Republike Srpske, Gender centar, Cara Lazara 23, 78000 Banja Luka, mob. 065-560-647, dijanatepsic@gmail.com

pod određenim okolnostima, koje promjene provesti i u kom trenutku, te kako efikasno poslovati i ostati konkurentan.

Ključne riječi: poslovna inteligencije, poslovni sistemi, konkurentnost.

JEL klasifikacija: M21

Summary:

Part of experts considers that the competitiveness of the market is the competition and the main regulator of the market, while part of them believes that it is a measure of wealth of society in a roundabout way, but all agree that it contributes to innovation, efficient business and overall economic growth. This paper studies the factors affecting the competitiveness and how to use new technologies and business intelligence to make these factors predictable, efficient, effective and controllable.

Enhancing productivity and overall competitiveness must be the basic idea in the business of any business system. Competitiveness of a country is affected by many direct and indirect factors, but most important of all is the competitiveness of business systems because they are the bearers of economic development. Therefore, in this paper the business systems and business intelligence are put to the forefront, with respect to many indicators that characterize the macro economy.

The paper also considers how information and knowledge help business systems to develop a good business decisions which are the main prerequisite for the survival on generally turbulent market. It is especially emphasized that the conceptual task of business intelligence is to gather information quality and knowledge and their use by employees, thus business system has a chance to react to market changes and make good business decisions, only by obtaining adequate information and knowledge. Adequate knowledge can help to determine in which direction to move, where to go under certain circumstances, which changes to implement and when, as well as how to operate successfully and to remain competitive.

Keywords: business intelligence, business systems, competitiveness.

JEL classification: M21

Uvod

Oni koji se bave biznisom traže načine kako bi upravljali sadašnjim ekonomskim događajima i pripremili svoje kompanije (preduzeća) za složeno globalno okruženje. Stalno se pitaju: Kako biti i ostati konkurentan? Kako biti uspješniji od drugih? Kako iskoristiti informacione tehnologije, a posebno poslovnu inteligenciju za poboljšanje konkurentnosti poslovnih sistema, a samim tim i država u kojim oni obavljaju svoju djelatnost.

U radu polazimo od podataka koji pokreću poslovanje, preko informacija koje ubrzavaju poslovanje, do znanja i inteligencije kojima se može obezbjediti konkurentnost, ostvariti vrhunski poslovni rezultati i zadovoljstvo kupaca i korisnika. Poslovni sistemi koji su predvodnici e-Poslovanja i e-Poslove inteligencije pretvaraju neobrađene podatke u informacije, znanje i inteligenciju, što im omogućava da su najkonkurentniji i vodeći u svojoj oblasti poslovanja.

Sada se pred zemlje postavlja izazov stabilnog ekonomskog rasta i očuvanja dosadašnje pozicije (ili napredovanja) u globalnoj ekonomiji koju odlikuje visoka konkurentnost i stalne tehnološke promjene. Zbog toga je neophodno unaprijediti nivo primjene novih tehnologija i prilagoditi se konceptu društva zasnovanog na znanju i poslovnoj inteligenciji. Ekonomska kriza dodatno usložnjava problem i zahtijeva sagledavanje ovog problema u novom svjetlu.

Poslovno okruženje je veoma dinamično, a obilježava ga ubrzani tehnološki razvoj i konstantna potreba za promjenama i inoviranjem. Pojedine države pokušavaju da održe i ubrzaju ekonomski rast, unaprijede svoj međunarodni položaj povećanim izvozom robe, usluga i kapitala. Zbog toga je neophodno kontinuirano ulagati u znanje koje ima presudni uticaj na produktivnost i konkurentnost jedne zemlje.

Savremena tehnološka opremljenost, zaposleni koji imaju znanje i poslovna inteligencija su najvažniji resurs društva u postizanju konkurentskih i razvojnih ciljeva. Društvo zasnovano na znanju je značajno konkurentnije nego bilo koje do sada poznato društvo.

Prema Lisabonskoj agendi za razvoj i zapošljavanje, inovacije i razvoj informacionih tehnologija su dvije najvažnije komponente konkurentskog razvoja Evropske unije¹⁷⁵.

Ekonomija zasnovana na znanju i poslovnoj inteligenciji teži ka stalnim inovacijama, doživotnom učenju i sve većoj primjeni informacionih tehnologija.

Oni koji znaju u konkretnoj ekonomiji pokazuju spremnost na promjene, inoviranje, rast i razvoj.

1. KONKURENTNOST

Konkurentnost mnogi smatraju tržišnom utakmicom i osnovnim regulatorom tržišta. Dobar dio teoretičara smatra da konkurentnost nije ništa drugo do mjerenje bogatstva društva zaobilaznim putem, ali se svi slažu da doprinosi inovativnosti, poslovanju i ukupnom ekonomskom rastu. Ako je slaba konkurentnost na tržištu onda i svaka nacionalna ekonomija osjeća posljedice.

Jačanje produktivnosti i konkurentnosti mora biti osnovna ideja u provođenju ekonomske politike. Jedino dobro usmjerene politike unapređenja nacionalne konkurentnosti mogu osigurati željeni put razvoju i ukupno društveno blagostanje. Te politike moraju biti sveobuhvatne i usmjerene prema podizanju konkurentnosti. Na konkurentnost neke zemlje utiču mnogi direktni i indirektni faktori, ali od svega je najvažnija konkurentnost preduzeća jer su oni nosioci privrednog razvoja. Zbog toga, preduzeća su stavljena u prvi plan u odnosu na mnoge indikatore koji karakterišu makroekonomiju.

Osnovni faktori koji utiču na konkurentnost su: visoki troškovi poslovanja, veliko opterećenje poslovnih subjekata, veliki javni dug, slaba ukupna konkurencija koja ne podstiče preduzeća na inovacije, neregulisan sistem zaštite okoline i upravljanja otpadom, kvalitet saobraćajne infrastrukture, neusklađeno zakonodavstvo, slabosti u javnoj upravi itd.

Dio teoretičara smatra da su najveće smetnje konkurentnosti na ovim prostorima one koje uzrokuju lokalne, entitetske i državne vlasti. Posebo je pitanje koliki je taj uticaj i da li se uopšte može mjeriti.

¹⁷⁵ Didero M.(grupa autora), , *“The Evolution of The Supply and Demand Of E-Skills In Europe”*, E-skills Monitor, Empirica, 2009.

1. 1. Konkurentnost prema World Economic Forum (WEF)

Svjetski ekonomski forum¹⁷⁶ pod konkurentnošću podrazumijeva set institucija, politika, i faktora koji određuju nivo produktivnosti jedne zemlje. Oni već više od trideset godina, obezbjeđuju detaljnu procjenu produktivnog potencijala država sa svih pet kontinenta. Izvještaj koji rade doprinosi razumjevanju ključnih faktora koje određuju ekonomski rast, pomažu da se objasni zašto su neke zemlje više uspješne od drugih. Od 2005. godine analizu konkurentnosti bazira na "Indeksu globalne konkurentnosti" (GCI-Global Competitiveness Index). To je veoma obuhvatan indeks, a obuhvata mikro i makroekonomske osnove nacionalne konkurentnosti.

Zašto ovdje promatramo konkurentnost zemalja? Poslovni sistemi su ti koji moraju poslovati u određenoj zemlji i moraju preživljavati uz sva dešavanja vezana za: tržište, infrastrukturu, institucije, obrazovanje i sl., a dosta tih stvari zavisi od države. Sami se moraju izboriti za inovacije, tehnološku sprenost itd., a sve je to vezano uz mjesto gdje posluju i vrijeme u kome žele obezbjediti svoju konkurentnost.

Izvještaj o konkurentnosti koji radi Svjetski ekonomski forum za 2011. – 2012. obuhvata do sada najveći broj od 142 ekonomije (zemlje). Ovo je sigurno najobuhvatnija procjena ove vrste koja se radi u svijetu. Sadrži detaljne ekonomske podatke i tabele globalnog rangiranja sa preko 100 indikatora. To je najbolja procjena konkurentnosti nacionalnih ekonomija i predstavlja koristan portret privrednog okruženja.

Faktori konkurentnosti su brojni i kompleksni. Ekonomisti su dugo nastojali razumjeti ono što određuje bogatstvo države i efikasnost poslovnih sistema. Obično su naglašavali ulaganja u fizički kapital i infrastrukturu, sada je tu i: obrazovanje, tehnološka spremnost, makroekonomska stabilnost, dobro upravljanje, vladavine prava, transparentnost, kvalitet funkcionisanja itd.

"Indeksu globalne konkurentnosti" (GCI-Global Competitiveness Index) je složeni concept koji prati 12 odrednica:

1. Institucije - određuju se administrativnim i zakonskim okvirom.
2. Infrastruktura - dobro razvijena transportna i komunikaciona infrastrukturna mreža smanjuje efekte udaljenosti.

¹⁷⁶ The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum

3. Makroekonomsko okruženje – makroekonomska stabilnost ne može povećati produktivnost zemlje ali se mora imati na umu da makroekonomski poremećaji štete ekonomiji.
4. Zdravstvo i osnovno obrazovanje - zdrava i obrazovana radna snaga je bitna za konkurentnost jedne zemlje
5. Visoko obrazovanje i kvalitetna obuka - visoko obrazovan kadar i dobra stručna obuka su veoma bitni za one koji žele da unaprijede proizvodne procese i proizvode.
6. Efikasnost tržišta roba – oni sa efikasnim tržištem roba su u boljoj poziciji jer mogu da proizvedu proizvode koji odgovaraju uslovima ponude i potražnje.
7. Efikasnost tržišta rada - tržište rada mora biti takvo da obezbjedi brzo pomjeranje radnika iz jedne privredne aktivnosti u drugu uz minimalne troškove.
8. Razvoj finansijskog tržišta - treba da obezbjedi da se sva sredstva najproduktivnije i transparentno koriste.
9. Tehnološka spremnost – sposobnost privrede da usvaja nove tehnologije.
10. Veličina tržišta
- 11.
12. - velika tržišta omogućuju poslovnim sistemima da iskoriste ekonomije obima.
13. Poslovna sofisticiranost - brine o kvalitetu cjelokupne poslovne mreže zemlje kao i kvalitetu pojedinih kompanija i strategija.
14. Inovativnost - ulaganje u istraživanje i razvoj.

U primjeni “Globalnog indeksa konkurentnosti” posmatra se i kratkoročni i dugoročni vremenski period.

1. 2. Faze razvoja konkurentnosti

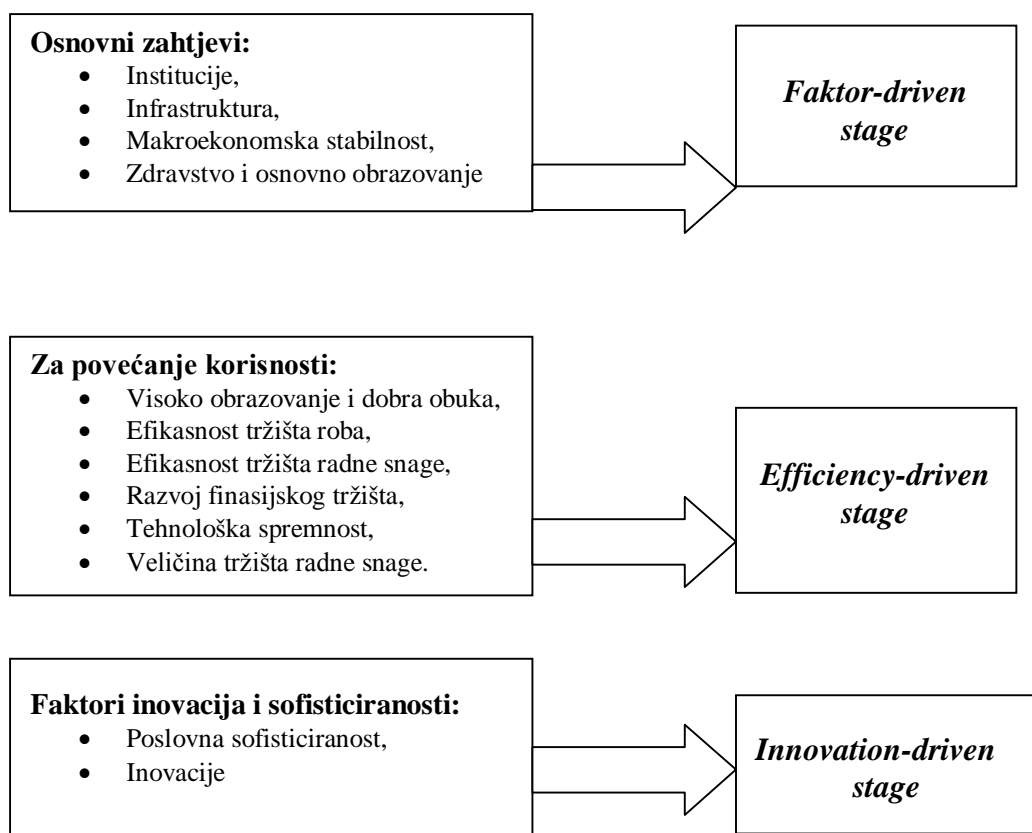
Kroz praćenje “Indeksa globalne konkurentnosti (GCI)” može se vidjeti da zemlje i poslovni sistemi prolaze kroz tri faze razvoja:

Prva faza (*factor - driven stage*) za rast produktivnosti važni su osnovni faktori konkurentnosti: dobro funkcionisanje javnih i privatnih institucija, dobro razvijena infrastruktura, stabilan makroekonomski okvir i dobra zdrava i pismena radna snaga.

Druga faza (*efficiency - driven stage*) gdje ostvaruju efikasnije proizvodne procese i rastući kvalitet proizvoda. U ovoj fazi na rast konkurentnosti utiču visoko obrazovanje i kvalitetne obuke, efikasno tržište roba, dobro funkcionisanje tržišta rada, sofisticiranost finansijskog tržišta, veliko domaće i inostrano tržište i mogućnost iskorištavanja postojećih tehnologija.

Treća faza (*innovation-driven stage*) u kojoj je rast produktivnosti i konkurentnosti uslovljen faktorima visoke poslovne sofisticiranosti i inovacijama.

FAZE RAZVOJA



Pored “Indeksa globalne konkurentnosti” sada je u upotrebi i “Indeks održive konkurentnosti (The Sustainable Competitiveness Index – SCI)” koji dugoročno održava nivo konkurentnosti privrede, društva i okoliša.

GCI indeks predstavlja kratkoročni i srednjoročni pogled ka budućnosti, dok SCI predstavlja dugoročni pogled u trajanju od 20 godina. Takav pristup omogućava da se naglasi veza između konkurentnosti i održivosti.

Iz sledeće tabele “Indeks održive konkurentnosti” se vidi svih 12 stubova “Indeksa globalne konkurentnosti” (GCI) sadržani u “Indeksu održive konkurentnosti” (SCI) indeksu, a mogu se reorganizovati u slijedećih pet subindeksa:

- 1) Ljudski kapital
- 2) Tržišni uslovi
- 3) Tehnologija i inovativnost
- 4) Političko okruženje i uslovi
- 5) Prirodno okruženje

Indeks održive konkurentnosti				
Ljudski kapital	Tržišni uslovi	Tehnologija i inovativnost	Političko okruženje i uslovi	Prirodno okruženje
- Zdravstvo i osnovno obrazovanje - Visoko obrazovanje i obuka - Društvena kohezija	- Efikasnost tržišta roda - Razvoj finacijskog tržišta - Veličina tržišta - Efikasnost tržišta radne snage	- Tehnološka spremnost - Poslovna sofisticiranost - inovativnost	- Institucije - Infrastruktura - Makroekonomsko okruženje - Političko okruženje	- Efikasnost resursa - Menadžment obnovljivih resursa - Pogoršanje okoliša

Pored “Indeksa globalne konkurentnosti” (GCI) i “Indeksa održive konkurentnosti” (SCI) imamo i “Indeks mrežne spremnosti (Indeks spremnosti za umrežavanje)” (Networked Readiness Index – NRI¹⁷⁷). Ovaj indeks je sastavljen od 68 varijabli i određuje spremnost države/zajednice da u sebe uključi ICT i od toga ima koristi.

“Indeks mrežne spremnosti” počiva na tri pretpostavke:

1. Izgradnja i upotreba ICT se zasniva na tri ključna faktora: pojedincu, poslovnom sistemu i vladi
2. Makroekonomsko i regulatorno okruženje za ICT utiče na ključne faktore i njihovo ponašanje

¹⁷⁷ www.weforum.org/issues/global-information-technology (15. 5. 2012.)

3. Stepen korištenja ICT ključnih faktora je povezan sa stepenom njihove spremnosti i sposobnosti da koriste i imaju koristi od ICT.

Iz Tabele: “Indeks mrežne spremnosti”¹⁷⁸, može se vidjeti gdje se nalaze zemlje okruženja i BiH u periodu od 2005. do 2012. godine. Broj zemalja za koje se radi indeks kreće se od 117 u 2005. do 142 u 2012. godini. Indeks mrežne spremnosti je u BiH bio najlošiji 2010, kada je BiH bila na 110 mjestu.

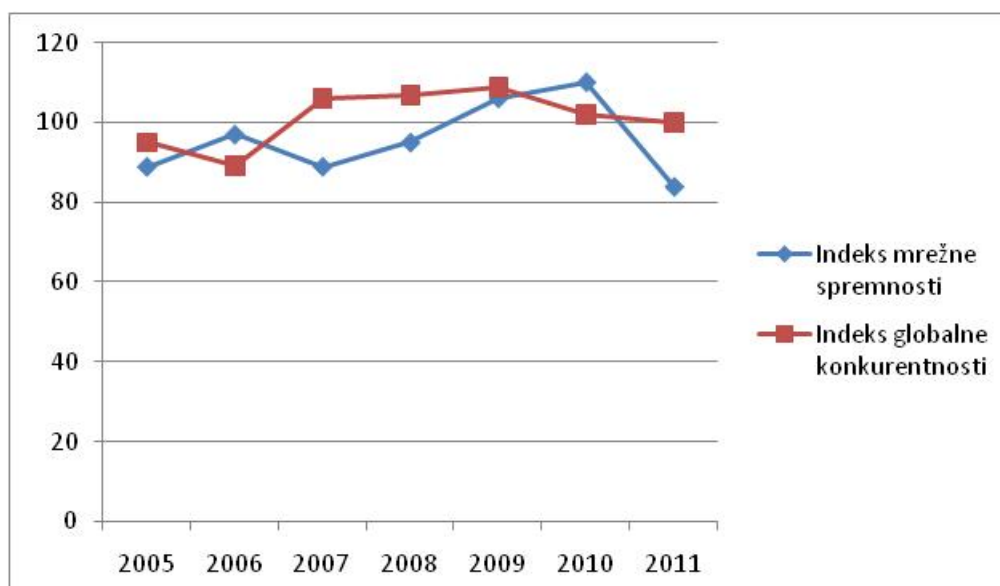
God.	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Zemlje	117	125	131	134	133	139	142
BiH	89	97	89	95	106	110	84
Crna Gora	79	80	74	-	71	42	46
Hrvatska	58	57	46	49	49	51	45
Makedonija	85	82	81	83	79	73	66
Slovenija	32	35	30	30	31	31	37
Srbija	79	80	74	-	84	84	85

Tabela: “Indeks mrežne spremnosti” zemalje bivše Jugoslavije

God.	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Br. zemalja	117	125	131	134	133	139	142
Indeks mrežne spremnosti	89	97	89	95	106	110	84
Indeksa globalne konkurentnosti	95	89	106	107	109	102	100

Tabela: “Indeks mrežne spremnosti”, “Indeksa globalne konkurentnosti”, BiH

¹⁷⁸ en.wikipedia.org/wiki/Networked_Readiness_Index (15. 5. 2012.)

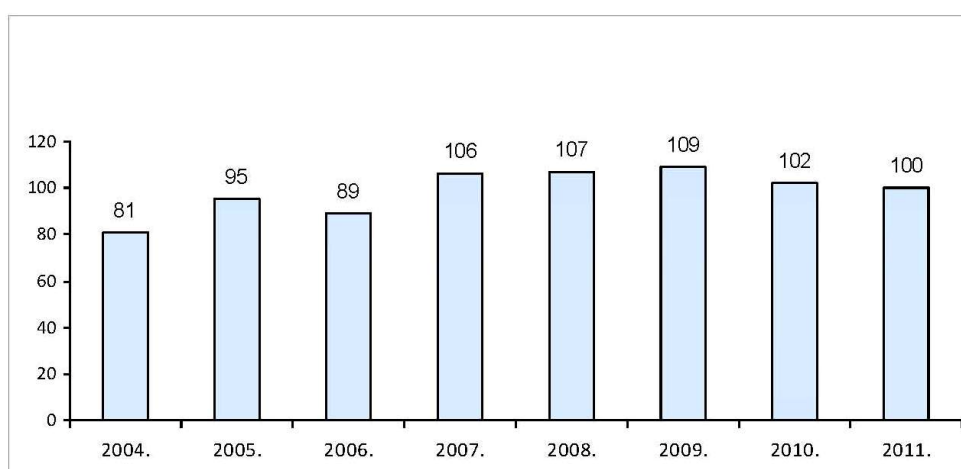


Grafički prikaz -“Indeks mrežne spremnosti”, “Indeksa globalne konkurentnosti”, BiH

1. 3. BiH i zemlje okruženja - KONKURENTNOST 2011. - 2012.

Po Izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma o konkurentnosti za 2011.-2012. Švajcarska je na vrhu rang liste, a među prvih 10 su i evropske zemlje: Švedska, Finska, Danska, Njemačka i Holandija¹⁷⁹. Singapur je na drugom, SAD na petom mjestu.

Svjetski ekonomski form počeo je 2004. godine pratiti i konkurentnost BiH. Iz Tabele – “Rang BiH u period 2004. do 2011.” može se vidjeti da je BiH najbolje rangirana bila 2004. na 81 mjestu, a najlošije 2009. godine kada je bila 109.



¹⁷⁹ The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum

Rang BiH u period 2004. do 2011. Indeks GCI

Najviša ocjena koja se može dobiti je 7 poena, a od ukupno 7 poena Bosna i Hercegovina je ocjenjena sa 3,8 poena čime je 2011. zauzela 100. mjesto po konkurentnosti ekonomije (Vidi Tabelu: Rang zemalja bivše Jugoslavije), a to je za dva mjesta bolji u odnosu na prethodni izvještaj.

Ako promatramo zemalje bivše Jugoslavije može se vidjeti da su BiH, Hrvatska i Srbija ostvarili napredak u odnosu na prošlu godinu, dok Slovenija i Crna Gora bilježe pad u odnosu na prethodnu godinu. (Vidi tabelu: "Rang zemalja bivše Jugoslavije"¹⁸⁰).

God.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Br. zemalja	75	80	102	104	117	125	131	134	133	139	142
BiH	-	-	-	81	95	89	106	107	109	102	100
Crna Gora	-	-	77	89	80	87	-	65	62	49	60
Hrvatska	-	58	53	61	62	51	57	61	72	77	76
Makedonija	-	-	81	84	85	80	94	89	84	79	79
Slovenija	31	28	31	33	32	33	39	42	37	45	57
Srbija	-	-	77	89	80	87	-	85	93	96	95

Tabela: Rang zemalja bivše Jugoslavije, Indeks GCI

Slovenija je na 57. mjestu (2011.), a bila je na 45 (2010.) što za nju predstavlja pad za 12 mjesta, Crna Gora je na 60. mjestu, a bila je 49 što predstavlja pad od 11. mjesta. Hrvatska i Srbija su poboljšale ranga za jedno mjesto. Makedonija je ostala na istoj (79) poziciji, dok je BiH napredovala za 2 mjesta.

BiH je bila najbolje rangirana 2004. (81), Slovenija 2002. (28), Srbija 2004. (77), Hrvatska 2006. (51), a Crna Gora 2010. (49)

Najbolji rang za period 2010 – 2011, BiH ostvarila je iz Makroekonomske stabilnosti gdje je sa ocjenom 4,5 (ocjene 1-7) zauzela 81 mjesto (vidi: Tabelarni prikaz indikatora – BiH). Najlošiji rang u istom periodu je 127 mjesto iz Efikasnost tržišta roba sa ocjenom 3,7.

Najbolji rang za period 2011 – 2012, BiH ostvarila je iz Zdravstvenog i osnovnog obrazovanja, gdje je sa ocjenom 5.8 zauzela 58 mjesto. Najlošiji rang u istom periodu je 124 mjesto iz Razvoja finansijskog tržišta.

¹⁸⁰ www.insead.edu/.../NetworkedReadinessIndex_2009_10_Rankings.pdf, (15. 5. 2012.)

	Rang 2010-2011 (139)	Ocjena 2010-2011 (1 - 7)	Rang 2011-2012 (142)	Ocjena 2011-2012 (1 - 7)	Promjena ranga
GCI	102	3.7	100	3.8	2
Osnovni uslovi	98	4.1	92	4.2	6
I stub: Institucije	126	3.1	109	3.3	17
II stub: Infrastruktura	98	3.2	99	3.2	-1
III stub: Makroekonomska stabilnost	81	4.5	78	4.6	3
IV stub: Zdrav. i osnovno obrazovanje	89	5.4	58	5.8	31
Povećanje aktivnosti	100	3.6	102	3.6	-2
V stub: Visoko obrazovanje i obuka	88	3.8	86	3.9	2
VI stub: Efikasnost tržišta roba	127	3.6	115	3.8	12
VII stub: Efikasnost tržišta rada	94	4.2	85	4.2	9
VIII stub: Razvoj financ. tržišta	113	3.5	124	3.3	-11
IX stub: Tehnološka spremnost	85	3.4	73	3.6	12
X stub: Veličina tržišta	93	3.1	97	3.0	-4
Inovativnost	120	2.9	108	3.1	12
XI stub: Poslovna sofisticiranost	115	3.3	108	3.4	7
XII stub: Inovativnost	120	2.6	104	2.8	16

Tabelarni prikaz indikatora – BiH

Najveća pozitivna promjena ranga bila je u dijelu Zdravstvenog i osnovnog obrazovanja sa 89 (2010-2011) na 58 mjesto (2011-2012), a a najveća negativna promjena ranga bila je u dijelu Razvoja financiskog tržišta sa 113 na 124 mjesto.

Po istraživanju koje je provodio Federalni zavod za programiranje razvoja efikasno (konkurentno) poslovanje najviše u BiH ometaju pristup finansijama sa 13,5%, poreska stopa sa 11,8%, neefikasna administracija 11.5%, korupcija 9,2% itd (vidi Tabelu: Faktori koji najviše ometaju poslovanje u BiH (%).

Pristup finansiranju	13.5
Poreske stope	11.8
Neefikasnost državne administracije	11.5
Korupcija	9.2

Poreski propisi	9.1
Vladina nestabilnost	8.6
Neadekvatno obezbjeđivanje infrastrukture	8.2
Politička nestabilnost	7.5
Kriminal i krađe	6.6
Restriktivni radni propisi	3.6
Oskudna radna etika	2.7
Propisi strane valute	2.5
Neadekvatna obučenosn radne snage	2.4
Inflacija	2.1
Oskudna zdravstvena zaštita	0.6
	100

Faktori koji najviše ometaju poslovanje u BiH (%) ¹⁸¹

Ako promatramo sve gore navedene pokazatelje možemo vidjeti da stanje nije dobro, da su problemi veliki, ne samo zbog ekonomske krize već su to više neke naše slabosti. Kako ih prevazići? Kako da zemlja bude konkurentnija? Kako da poslovni sistemi budu ipak konkurentniji? Od kojih faktora to može da zavisi, a ovdje nisu navedeni?

2. POSLOVNA INTELIGENCIJA

Da bi poslovni sistem konkurentno poslovao, mora se obezbjediti da svi zaposleni imaju trenutni pristup svim podacima, informacijama i znanjima.

Do pojave računara i kvalitetnih softvera za razmjenu informacija i znanja bilo je potrebno mnogo vremena, napora i sredstava. U početnoj fazi razvoja, dobijanje podataka iz velikog računarskog sistema bilo je dosta skupo, a za pronalaženje odnosa među njima bilo je potrebno uložiti izuzetan dodatni napor. Ponekad su dobijeni podaci i informacije bili tako neusklađeni i zastarjeli da su se rukovodioci različitih organizacionih jedinica na sastancima uprave pojavljivali sa različitim podacima.

Iz današnjih računarskih mreža i baza podataka, podaci se lako i jeftino dobijaju i prikazuju. Mogu se kreativno analizirati, dijeliti, pregledavati i upoređivati sa različitim

¹⁸¹ Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo, oktobar 2011.god

stajališta, u zavisnosti od potrebe. Obezbeđuju razmjenu informacija, znanja i ideja koje se mogu ugraditi u dobro osmišljen i usklađen rezultat.

Zaposleni sada koriste tehnologije da bi mogli izvršiti procjenu različitih teorija o tome što se događa na tržištu. Ono što sada mogu obezbjediti nove tehnologije je nova dublja analiza informacija koja radnicima znanja omogućuje pretvaranje pasivnih podataka i informacija u aktivno znanje i inteligenciju.

2. 1. Nove granice poslovanja

Digitalne informacije i njihov veoma brz protok mijenjaju način rada pojedinaca i poslovnih sistema. Internet tehnologija mijenja granice poslovnih sistema bilo koje veličine.

Dosta dobrog, ali i lošeg događa se stalno u svakom poslovnom sistemu. Određeni proizvodi dožive tržišni neuspjeh. Pojedini kupci prelaze kod drugih prodavaca i dobavljača. Konkurencija se pojavi na tržištu sa novim proizvodom. Ponekad se dobre ili loše stvari javljaju zbog unutrašnjih dešavanja. Ponekad proizvod može da zakasni na tržište, ili da ne ispuni sve ono što se od njega očekivalo¹⁸².

Ako se želi pronaći rješenje problema na njega se treba fokusirati i iznalaziti alternative za njegovo rješavanje. Svako u poslovnom sistemu mora u svom domenu i u skladu sa svim svojim mogućnostima biti podstaknut na djelovanje. Poslovni sistem se može procjeniti po tome koliko brzo okuplja sav svoj intelektualni kapital u rješavanju ozbiljnih problema. Važno mjerilo kvaliteta informacionog sistema je koliko brzo zaposleni saznaju za loše vijesti i kako brzo na njih reaguju. Informacione tehnologije i dobar informacioni sistem ubrzava reagovanje poslovnog sistema u svakom nepredviđenom slučaju i obezbeđuju mu da bude konkurentan.

Da bi mogli u potpunosti razumjeti novi trend, da bi sagledali mogućnosti e-Poslovne inteligencije, da bi mogli vidjeti kako poslovni sistem da bude i ostane konkurentan moramo se pozabaviti i nekim neophodnim pojmovima koji nam to obezbeđuju. To su prije svega podaci, informacije i znanje.

¹⁸² Gates B., Business @ The SPEED OF THOUGHT, Warner Books, New York, 1999. SAD.

2. 2. Izvori podataka

Podaci se sada prikupljaju i memorišu u digitalnom obliku u bazama podataka. Koncept baza podataka odigrao je vrlo važnu ulogu u jačanju sveobuhvatnih promjena u poslovnim procesima i radu poslovnog sistema. Savremeni poslovni sistemi moraju omogućiti zaposlenima, kupcima i poslovnim partnerima da uvijek mogu pristupiti informacijama. U svakodnevnom poslovanju baza podataka poslovnog sistema obogaćuje se milionima transakcija i hiljadama zahtjeva za informacijama iz njih. Dok korisnici modifikuju podatke u realnom vremenu, baza podataka mora u svakom djeliću sekunde davati preciznu sliku o stanju poslovnog sistema.

Od vremena kada su podaci predstavljali teret i trošak do njihovog pretvaranja u vrijednost tako da se zaposlenima i svim komintetntima omogući njihovo korištenje, nije prošlo puno vremena. Povećavanjem broja korisnika koji mogu ostvariti prednosti od određenih informacija, prihod prelazi troškove upravljanja, a ostvareni efekat postaje pozitivan. Što više korisnika ovladava važnošću razumijevanja podataka i otkriva bitne pravilnosti koje mogu koristiti njima, njihovom odjeljenju, upravi ili cijelom poslovnom sistemu, više će ih i koristiti.

Poslovnim sistemima obično ne nedostaje podataka. Izgleda da ih imaju i više nego što im treba. Tokom osnovnih operativnih procesa svog poslovanja oni prikupljaju mnoštvo informacija o svemu što rade: o prodatim proizvodima, o svojim kupcima, o zaposlenima i imovini koju imaju i koriste. Te informacije obično su pravilno spremljene u baze podataka. Problem je što ti podaci tu ostaju, neupotrebjeni i neiskorišteni, skupljajući „prašinu“ poput starih sanduka u skladištima. Iako se zna da su informacije potencijalno vrijedne, često ih je teško pronaći. Poslovni ljudi koji stvarno trebaju neku informaciju ne znaju kako je dobiti ili čak ne znaju da li ona uopšte postoji. Stoga ponekad i jednostavna pitanja ostaju bez odgovora.

Mora se imati u vidu da podaci pokreću poslove, poslovi se ubrzavaju informacijama, a vrhunski efekti, konkurentnost i prestiž ostvaruju se znanjem i inteligencijom¹⁸³.

Koristiti podatke, informacije i znanja za sticanje konkurentske prednosti, najviše je sada korišteni slogan u efikasnim poslovnim sistemima.

¹⁸³ Vidović S., „Upravljanje znanjem“, InfoTrend, Zagreb, br. 107, 2003.

Količina podataka koju poslovni sistemi prikupljaju i memorišu stalno se povećava, a takođe i složenost tih podataka i broj nepovezanih skladišta. Poslovni sistemi se mogu naći u situaciji da su preplavljeni podacima, čija se količina stalno povećava. Prije dvadesetak godina informacije koje su posjedovali poslovni sistemi sastojale su se uglavnom od podataka iz njihovih pojedinačnih baza. Količina obuhvaćenih podataka bila je relativno mala, jedan gigabajt smatrao se prilično velikom količinom, a uzimajući u obzir tadašnje visoke cijene računara i memorisanja, spremanje tih podataka je bilo relativno skupo.

Problem je u tome kako poslovni sistem može naučiti upravljati tako velikim količinama podataka i pretvoriti ih u informacije, znanje, inteligenciju, te dobit. Suština je: kako poslovni sistem prikazuje podatke, kako ih objedinjava, njima manipuliše, kako ih analizira.

Kako poslovni sistem može izbjeći opasnu zamku - da je bogat podacima, a siromašan informacijama?

Poslovni sistemi sada će se razlikovati po tome kako optimalno koriste informacije. Način prikupljanja, obrade i uporabe informacija određuje hoće li biti pobjednici ili gubitnici. Konkurencija je danas sve brojnija. O njoj ima sve više informacija, baš kao i o tržištu, koje je danas svjetsko. Konkurentski pobjednici će biti oni koji stvore prvorazredne digitalne sisteme sposobne za uspostavljanje kvalitetnog toka informacija kroz svoju organizaciju. Poslovnom sistemu se teško može pomoći ako su mu procesi nefunkcionalni, ako ne obraća pažnju na kvalitet, ako se ne trudi da stvori prepoznatljivu marku ili ako se prema kupcima ili korisnicima nema korektan odnos. Loša strategija poslovanja će donijeti neuspjeh bez obzira na kvalitet informacija sa kojima se raspolaže.

Informacije su obrađeni podaci obogaćeni određenom mjerom poslovnog sadržaja i značenja. To su prečišćeni, sintetizovani i utvrđeni podaci. Zaposleni uzimaju te podatke i koristeći se svojim poznavanjem poslovanja, filtriraju ih, razvrstavaju, određuju prioritete, predstavljaju ih, te ih tako preoblikuju u informacije. Informacije se analiziraju da bi se otkrila profitabilnost, trendovi prodaje tokom vremena, konkurentnost i potencijalna zarada na osnovu prošlog ponašanja.

U svojoj knjizi „*Net Ready*“ Amir Hartman i John Sifonis opisuju kako je *Cisco* postao lider u e-Poslovanju i navode da je jedan od najvažnijih faktora njihovog uspjeha bilo to što je *Cisco* promovisao kulturu razmjene informacija; "Danas ta kultura razmjene informacija doprinosi ukupnom znanju upravljanja, a podržavaju visok nivo proizvodnih

dostignuća." Može se vidjeti da poslovni sistemi koji primjenjuju poslovnu inteligenciju izvan granica organizacionih jedinica, (u cijelom sistemu ali i izvan njega) da su konkurentniji, da napreduju u ostvarivanju velikih dobiti od informacija iz svojih ali i tuđih baza podataka.

Poslovni sistemi mogu ostvariti najveću dobit i biti najkonkurentniji ako podatke, informacije i znanje sa kojim raspolažu inteligentno distribuiraju svojim zaposlenima, ali tu ne prestaje njihova dobit. Oni mogu ostvariti još veću dobit ako ih razmjenjuju i sa spoljnim okruženjem (svojim kupcima, dobavljačima, korisnicima usluga).

Neki poslovni sistemi već sada počinju finansijski uzdizati tu vrijednost. Uz pretpostavku da su za nekog komitenta važni određeni podaci, njima se može trgovati na tržištu po određenoj cijeni, pretvarajući memorisane podatke u izvor stvarnog profita. Već sada postoje Ekstraneti te vrste, a osmišljeni su za jačanje odnosa poslovnog sistema sa postojećim ili novim kupcima poslovnim sistemima istog područja poslovanja.

Koristeći se e-Poslovnom inteligencijom i znanjem, poslovni sistemi mogu pratiti dešavanja izvan svojih tradicionalnih poslovnih modela i odrediti podatke kojima se može trgovati i koje je moguće prodati potpuno novim grupama kupaca.

Svoju najnoviju knjigu *Living in the Fault Line* Geoffrey Moore, strategijski guru Silikonske doline i autor knjige *Crossing the Chasm* i *Inside the Tornado*, započinje konstatacijom da je informacija o nekoj imovini danas vrijednija od same imovine: "U ovom novom svijetu vlada informacija. Što više informacija imate i što su vaše analize bolje (i brže), veća je i vjerojatnost da ćete biti konkurentniji i ostvariti bolja ulaganja."

Podaci i informacije obezbjeđuju poslovnim sistemima da budu konkurentni i uspješni. Čini se kako velike količine podataka koje poslovni sistemi prikupljaju leže neiskorištene, čekajući na znanje koje analiza može obezbjediti.

Sve više poslovni sistemi počinju shvatati da su informacije valuta novog poslovanja. Sve više se počinje primjećivati da predvodnici e-Poslovanja pretvaraju neobrađene podatke u inteligenciju. Velike količine spremljenih podataka sada se integrišu i analiziraju radi uvida u ključne poslovne matrice. Kao nikada prije, podaci se istražuju, raščlanjuju, prosuđuju i analiziraju da bi se procijenili trendovi i nepravilnosti.

Poslovni sistemi koji su predvodnici novog poslovanja zaposlenima na svim nivoima nude analizu i razmjenu informacija putem računarskih mreža. Vidljivo je da su takvi predvodnici konkurentniji, da unaprjeđuju svoje poslovanje uklanjajući prepreke

uvida u svoje poslovne podatke, i kako isključivo iz njih oslobađaju *inteligenciju*. Svjedoci smo da se koriste prednostima tih novih moćnih i jednostavnih analitičkih sredstava zasnovanih na novim tehnologijama, služeći se analitičkim postupcima koji su nastali u nekoliko proteklih godina. To je ono što podrazumijevamo pod razvojem poslovne inteligencije unutar poslovnog sistema: pretvaranje podataka u iskoristive informacije i znanje, te njihovu razmjenu i distribuciju među zaposlenima.

Ako se poslovanje provodi na tradicionalan način, neće se moći iskoristiti informacije prikupljene u svim poslovnim procesima cijelog poslovnog sistema. Ako se omogući donošenje odluka zasnovanih na znanju poslovni sistem postaje agilniji i konkurentniji, samim time i zemlja u kojoj posluju postaje konkurentnija. Ako poslovni sistem posluje preko Interneta ili ima strukturu koja je u promjeni, uočiti će se da je ovladavanje informacijama ključna pretpostavka za uspjeh. Dok se konkurencija približi, takvi poslovni sistemi će steći dominaciju na tržištu i u razmišljanjima, biće ih teško, ako ne i nemoguće stići. Što će biti s konkurencijom? Oni koji oklijevaju u novom svijetu e-Poslovanja i e-Poslovne inteligencije, naći će se u nezavidnom položaju, koji ih može odvesti u propast.

Predvodnike e-Poslovne inteligencije i onih koji su započeli njenu implementaciju možemo uporediti sa alpinistom koji se penje strmim liticama. On istražuje stijenu pred sobom ne bi li pronašao i najmanju pogodnost, sitno uporište ili udubljenje koje će mu omogućiti da se vine do vrha. Isto će tako poslovni sistemi koji izrastu kao lideri u Internet poslovanju tražiti i iskoristiti i najmanju prednost za brže i bolje donošenje odluka uz pomoć e-Poslovne inteligencije. Internet ne omogućava samo e-Poslovnu inteligenciju, on je zahtijeva, i to je zahtijeva odmah. U brzo rastućem području e-Poslovne intligencije, brzina pobjeđuje.

2. 3. Poslovne dobiti od poslovne inteligencije

Ako zaposleni (korisnici podataka i informacija) moraju od lica zaposlenih u IT sektorima tražiti pristup podacima, onda se moraju osloniti na njih i odgovore dobijene od njih. Broj pitanja koja postavljaju korisnici vrlo je velik, što nije jednostavno unaprijed odrediti, to je za IT stručnjake posao bez kraja. Bilteni i statistički izvještaji osmišljeni su da zadovolje potrebe velikog broja korisnika, ali oni zaposlene podstiču da postavljaju nova pitanja. Zato su zaposleni u IT odjeljenjima zatrpani brojnim zahtjevima i na njih ne mogu

pravovremeno odgovoriti. Dosta vremena provode obavljajući manje važne aktivnosti i neracionalno troše resurse.

Po uvođenju sistema e-Poslovne inteligencije, poslovni sistemi obezbjeđuju svim korisnicima da sami mogu naći odgovore na svoja poslovna pitanja osmišljavajući vlastita pretraživanja i izvještaje. Kakav to može imati uticaj na konkurentnost neke zemlje?

Poslovni sistem može svoj sistem, e-Poslovnu inteligenciju, iskoristiti da u svoje aktivnosti uvede metode određivanja ušteda u poslovanju kojima se mogu odrediti skriveni troškovi i propuštene mogućnosti, te tako podstaknuti ostvarivanje novih vrsta prihoda. Iz tih otkrića prihodi se mogu alocirati na rentabilne proizvode, kupce i projekte, čime se povećava ukupan pozitivan prihod poslovanja.

Istraživanja i iskustva pokazuju da se sve vrste poslovanja dosta oslanjaju na pretpostavke i pravila prakse. Pronalaženje konkurentske prednosti zahtijeva to preispitivanje jer ponekad detaljne analize podataka pokazuju da takve prakse nisu dobre¹⁸⁴. Istraživanjima novih vrsta spoznaje, pokazuju da su pravila prakse često pogrešna, jer u dužem periodu pretpostavke više ne moraju biti korektne, jer su od samog početka stvorene kao najbolja moguća zamjena.

Uspješni e-Poslovni sistemi koriste sistem e-Poslovne inteligencije da bi umreženim Ekstranetima sa novostvorenom vrijednošću odvojili svoje proizvode i usluge od onih koje nudi njihova konkurencija. Ovo je posebno korisno u proizvodnji roba široke potrošnje, gdje izbor nekog prodavca direktno zavisi od usluga koje dobavljač pruža uz svoje proizvode.

3. ZNAČAJ POSLOVNE INTELIGENCIJE U POSLOVNOJ KONKURENTNOSTI

U poslovni sistemima potrebno je postaviti pitanja: Koliko je inteligentno naše poslovanje? Koliko dobro zaposleni poznaju i razumiju silnice koje pokreću profit i određuju budućnost? Kako biti i ostati konkurentan? Kako stičemo znanje i kako ga razumijemo? Zašto se uči, istražuje i stiče iskustvo? Kako se koristi stečeno znanje za ostvarivanje poboljšanja? I, najvažnije, kako dostići to znanje i inteligenciju u Internet

¹⁸⁴ Specht P. H., *The Impact of IT on Organizational Performace in the Public Sector*. In Handbook of Public Information. Marcel Dekker Inc, NY, 2008.

poslovanju? Sadašnje poslovnaje naglavačke okreće tradicionalne poslovne običaje, brzo se kreće tako da ga radije mjerimo danima i satima nego mjesecima i godinama.

Zašto poslovni sistemi moraju biti inteligentni? Inteligentan poslovni sistem je onaj koji brže donosi kvalitetne odluke, nadmudruje svoje konkurente, može da briljira i zadovolji prirodni instinkt pobjeđivanja. Inteligentan sistem sve je češća pretpostavka ne samo za pobjedu i konkurentnost, već ponajprije za učestvovanje u takmičenju.

Prave informacije i pravo znanje danas predstavljaju glavni preduslov za opstanak na sve turbulentnijem tržištu, a pomažu poslovnim sistemima u donošenju kvalitetnih poslovnih odluka te očuvanju i poboljšanju svoje konkurentnosti. Glavni zadatak koncepta poslovne inteligencije je prikupljanje što kvalitetnijih informacija i znanja, te njihovo korištenje od strane zaposlenih. Poslovni sistem može biti konkurentniji, ima šansu pravovremeno reagovati na tržišne promjene i donositi prave poslovne odluke, samo ako ima odgovarajuće informacije, znanje i mudrost. Kvalitetna poslovna odluka donesena na vrijeme, osigurava realizaciju zacrtane strategije, obezbjeđuje konkurentnost i ostvarenje poslovnih ciljeva.

„Sam koncept poslovne inteligencije počiva na sljedećim zamislima:

- namjera mu nije stvaranje što veće količine informacija, već isključivo generisanje boljih i kvalitetnijih informacija i znanja;
- ona pruža korisnicima samo one informacije koje su im potrebne, ali u pravo vrijeme i iskazane na način koji im najviše odgovara;
- ispravno korištenje ovog koncepta će smanjiti količinu informacija kojima su zaposleni izloženi, istovremeno im povećavajući kvalitet.“

Korištenje koncepta poslovne inteligencije poslovnim sistemima je omogućilo da iz gomile dostupnih podataka, informacija i znanja koriste samo ono što će im biti potrebno za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.

3. 1. Potpuna transparentnost

Nije riječ o tome treba li kupcima i korisnicima dati podatke - pitanje je kako im ponuditi inteligenciju. Dobit je nevjerovatna.

U proteklom periodu, poslovni sistemi su čuvali svoje poslovanje kao tajnu. Po svaku cijenu nastojali su onemogućiti svoje poslovne klijente da analiziraju njihove

podatke i procese, kako ne bi otkrili informacije koje bi mogli iskoristiti za poboljšanje svog poslovanja, ili da pojedini kupci svoju kupovinu usmjere prema konkurenciji.

Direktno poslovanje između dva poslovna sistema (B2B, e-Saradnja između dva biznisa – poslovna sistema) piše nova pravila. Poslovni sistemi su prisiljeni postati transparentniji zbog toga što kupci i korisnici usluga postaju sve zahtjevniji, a raspolažu i sa više informacija za efikasnije pregovaranje. Sada poslovni sistemi koriste e-Poslovnu inteligenciju preko Ekstraneta da bi garantovali transparentnost. Oni svojim zaposlenima obezbjeđuju sve informacije koje im trebaju i koje žele, a isto to sada nude i svojim najboljim poslovnim partnerima.

Kada poslovni sistemi govore o e-Poslovnoj inteligenciji, oni govore o tome kako poslovne procese učiniti efikasnijim i inteligentnijim. Malo se pažnje pridavalo velikim koristima koje je moguće ostvariti ne samo transakcijama sa svojim klijentima, dobavljačima ili poslovnim partnerima, već i dijeljenjem informacija na inteligentan način.

Sada je na djelu izuzetno veliki broj informacija koje se razmjenjuju. Rastom e-Poslovanja među poslovnim sistemima po B2B modelu, raste i količina kreiranih i razmjenjenih podataka. Informacije koje su se nekada razmjenjivale "licem u lice", telefonom ili telefaksom, sve se češće digitalno stvaraju, prikupljaju, razmjenjuju i nude.

Kompanije koje idu putem transparentnosti, naglavačke okreću svoja skladišta podataka, koristeći se Internet platformama da preko pretraživača omoguće kupcima pristup i analizu svojih podataka. "Vaš odnos sa klijentom mora postati transparentan", kaže *Frederic Tiberghien*, izvršni direktor *VediorBisa*, velike agencije za privremeno zapošljavanje iz Pariza, koja je još 2000. godine postavila Ekstranet e-Poslovne inteligencije. "Smatramo da je to način na koji se možemo razlikovati od naših konkurenata. Želimo biti konkurentni, želimo povećati lojalnost naših klijenata i mislimo da postoji veliki prostor za napredak upotrebom alata poslovne inteligencije. Usporedite li rizike i korist, shvatićete da je informacije bolje razmjenjivati¹⁸⁵."

Otvarajući svoja skladišta podataka svojim zaposlenima, klijentima i poslovnim partnerima može se:

- ostvariti konkurentska prednost razlikujući se od konkurencije,
- obezbjeđiti klijentima jeftinije poslovanje,
- smanjiti broj poziva klijenata koji trebaju pomoć,

¹⁸⁵ Mokyr, J., *Tehnological Creativity and Economic Progress*, Oxford University Press, 2010. Oxford.

- poboljšati zadovoljstvo svih,
- izgraditi lojalnost i zadržati klijente,
- smanjiti troškove pripreme štampanih i digitalnih izvještaja i njihove distribucije klijentima,
- podstaknuti novi priliv prihoda,
- zauzeti mjesto tehnološkog lidera usmjerenoga na budućnost¹⁸⁶.

e-Poslovna inteligencija, omogućava ugovornim stranama da prate pokazatelje poslovanja, analiziraju početne uzroke problema i efikasnije razmjenjuju informacije. Oni postaju sredstvo upravljanja brojnim vrlo osjetljivim pitanjima pružanja usluga.

Poslovni sistemi sada su suočeni i sa mukotrpnim pitanjem, koliko funkcionalnosti ponuditi eksternim korisnicima. Treba li svima obezbjediti *ad hoc* pretraživanje i višedimenzionalnu analizu? Više funkcionalnosti sigurno će značiti i veće troškove obrade podataka.

Otvaranje svojih skladišta podataka zaposlenima, kupcima korisnicima usluga i svim drugim poslovnim partnerima može biti slično izlaganju prljavog veša. Zapisi koji se izlažu očima klijenata, mogu sadržavati neugodne pogreške ili propuste (npr. pogrešno napisano ime generalnog direktora klijenta). Poslovni sistemi koji su lideri u ovoj oblasti omogućavaju klijentima da doprinesu kvaliteti informacija relevantnih za obje strane.

Prilikom implementacije e-Poslovne inteligencije treba uravnotežiti želju za brzim postavljanjem, prikladnim programskim alatima i odgovarajućom infrastrukturom tako da traje. Treba odoljeti iskušenju da se taktika ne pretpostavi strategiji.

4. ZAKLJUČAK

Iz svega gore navedenog možemo vidjeti da e-Poslovna inteligencija može uticati na indikatore uspješnosti u radu poslovnih sistema, a sve to je u direktnoj vezi i sa konkurentnošću pojedinih zemalja. Da oni mogu pravovremeno reagovati na tržišne promjene i donositi kvalitetne poslovne odluke, samo ako imaju odgovarajuće informacije i znanje što im može obezbjediti implementiran koncept poslovne inteligencije. Poslovna inteligencija može doprinijeti i bržem donošenju poslovnih odluka kao odgovor na postupke konkurencije.

¹⁸⁶ Camp, L. Jean, *Trust and Risk in Internal Commerce*, Cambridge, MIT Press, 2009.

Konkurentnost se može poboljšati boljom saradnjom i komunikacijom između: službi, sektora, odjeljenja, (organizacionih jedinica), ali i sa okolinom (spoljnim svijetom), što obavezno traži poslovna inteligencija. Ona obezbjeđuje bržu analizu velike količine poslovnih podataka što opet obezbjeđuje poslovanja zasnovanog na ciljevima koji se mogu izmjeriti.

Poslovni sistem mogu biti efikasniji i konkurentniji, a samim time i zemlje iz kojih potiču, ako se svim zaposlenim, građanima i korisnicima obezbjedi da sami postavljaju *ad hoc* zahtjeve za informacijama i znanjima da bi na početne uzroke nastanka problema mogli preduzeti efikasnije mjere njihovog rješavanja.

Poslovna inteligencija, pored ostalog, može obezbjediti: bolje razumijevanje podataka, informacija i kompletnog poslovanja, bolju komunikaciju, kako unutar poslovnog sistema tako i izvan njega, da se u poslovanju otkriju skriveni troškovi, propuštene mogućnosti i ostvare novi prihodi, da se prepoznaju profitabilniji kupci i korisnici, da se pravovremeno reaguje na tržišne promjene, da se osigura realizacija zacrtane strategije i postavljenih ciljeva, da se smanji količina informacija, a da su kvalitetnije, da se poslovni procesi učine efikasnijim, inteligentnijim i da se obezbjedi predvidivost u poslovanju, da se obezbjede personalizovane informacije te samousluživanje, da se efikasnije prate pokazatelji poslovanja, analiziraju početni uzroci problema i efikasnije razmjenjuju informacije i znanja itd.

Iz svega navedenog može se vidjeti da se poslovnom inteligencijom može obezbjediti bolja konkurentnost poslovnih sistema i zemalja u kojim ti sistem posluju.

LITERATURA:

Knjige:

[1] Moss, Larissa T., Atre Shaku, "Business Intelligence Roadmap", Addison-Wesley, Boston, 2008.

[2] Liautaud, Hammond, e-Business intelligence, TIVA Tiskara Varaždin, 2006.

[3] Gates B., Business @ The SPEED OF THOUGHT, Warner Books, New York, 1999. SAD.

[4] Radivojević M., Od elektronskog poslovanja do poslovne inteligencije u javnoj upravi, JU Službeni glasnik Republike Srpske, Banja Luka, 2012.

[5] Vidović S., „Upravljanje znanjem“, InfoTrend, Zagreb, br. 107, 2003.

[6] Specht P. H., *The Impact of IT on Organizational Performace in the Public Sector*. In Handbook of Public Information. Marcel Dekker Inc, NY, 2008.

[7] Radivojević M., Digitalna ekonomija, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2010.

[8] Kalakota, Ravi, Robinson, Marcia, "E-business 2.0 Roadmap for Success" Addison-Wesley, Boston, 2009.

[9] Mokyr, J., Tehnological Creativity and Economic Progress, Oxford University Press, 2010. Oxford.

[10] Camp, L. Jean, Trust and Risk in Internal Commerce, Cambridge, MIT Press, 2009.

[11] Cattaneo G. (grupa autora), "*Anticipating The Development of The Supply and Demand of Skills In Europe 2010-2015*", E-skills Monitor, Empirica, 2009

[12] Didero M.(grupa autora), , "*The Evolution of The Supply and Demand Of E-Skills In Europe*", E-skills Monitor, Empirica, 2009.

Časopisi:

[13] Radivojević M., Elektronsko poslovanje, Visoka škola, Koledž za informatiku i menadžment Janjoš, Univerzitetski udžbenik - strana 372, Prijedor, 2009. god. ISBN 99938-25-07-7

[14] Radivojević M., Poslovna inteligencija, Besjeda - BLC, Banja Luka, 2011. Univerzitetski udžbenik - strana 344, ISBN 978-99938-1-148-0, COBISS.BH – ID 1976344

[15] Radivojević M., UPRAVLJANJE STRUKTUIRANIM I NESTRUKTUIRANIM SADRŽAJIMA DO POSLOVNE INTELIGENCIJE U JAVNOJ UPRAVI, VIII savjetovanje „Oktobarski pravnički dani“, „Pravna riječ“, časopis za pravnu teoriju i praksu, broj 27/2011. Banja Luka, 2011. godine (Zbornik radova - strana 343 – 357). ISSN: 1840-0272, UDK 35.075.

[16] Radivojević M., POSLOVNOM INTELIGENCIJOM DO VRHUNSKIH OSTVARENJA U JAVNOJ UPRAVI, „Aktuelnosti“, Časopis za društvena pitanja, broj 14, BLC, Banja Luka, 2011. god., UDK 005.1:004.7/9, (strana 7 – 40).

[17] Radivojević M., SKLADIŠTA PODATAKA I NJIHOVA IMPLEMENTACIJA KAO PODRŠKA REFORMI JAVNE UPRAVE, ADU, Časopis za upravno-pravnu teoriju i praksu br. 5 i 6, (strana 99 – 125), Banja Luka, 2012. ISSN 1840-2283

On-line dokumenti:

www.insead.edu/.../NetworkedReadinessIndex_2009_10_Rankings.pdf, (15. 5. 2012.)

www.weforum.org/issues/global-information-technology (15. 5. 2012.)

*Predrag Pravdić**

Rada Kučinar

UDK 005+621.39

BSC AND ABC APPROACH IN TELECOMMUNICATION

Abstract:

Currently a rapid boom has been experienced in telecom sectors. In such a milieu, the pursuit of enhancing service quality has become imperative among the service providers. The balanced scorecard should be viewed as a dynamic system that evolves as the company's strategy evolves. The four perspectives of the scorecard permit a balance between shortterm and long-term objectives, between outcomes desired and performance drivers of those outcomes, and between hard objectives measures and soften more objective measures. This balance set of measures that reveal the trade-offs that managers have already made among performance measures and encourage them to achieve their goals in the future without making trade-offs among key success factors.

Key words: BSC, ABC, telecommunication, processes, management

1. Introduction

To cultivate the full profit potentials of customers, many companies already try to measure and use customer value in their management activities (Gloy, Akridge, & Preckel, 1997; Rosset, Neumann, Eick, Vatnik, & Idan, 2002; Verhoef, & Donkers, 2001). Therefore, many firms are needed to assess their customers' value and build strategies to retain

* Faculty of mechanical engineering Kragujevac-industrial engineering, University of Kragujevac, Serbia, e-mail: thepera81@gmail.com

profitable customers. Ax and Bjornenak`s (2005) study noted that in addition to Kaplan and Norton`s four perspectives, the majority of Swedish organisations include an employee perspective.

Norreklit (2003) suggests that the BSC may be good at justifying cost reductions and at making employees increase their level of customer service. The environmentally sensitive industries are those in the energy, utilities, transportation, materials and telecommunication industries (Elijido-Ten, 2007).

Currently a rapid boom has been experienced in telecom sectors. In such a milieu, the pursuit of enhancing service quality has become imperative among the service providers (Seth et al, 2006). Industrialists are now framing strategies to explore the hidden competitive advantage of services. One of the prime issues in this context is the systematic comparative evaluation of the various alternatives strategies by the service sector (Rehsi, et al. 2006).

Documenting the case of AT&T (telecommunications) on the design and implementation of the Balanced Scorecard, Letza (1996) found that there is a need to balance the ‘internal and external perspectives’ and the ‘short-term financial goals’ as against the ‘longterm growth opportunities.’ Kaplan and Norton (2001) have documented the experiences of Mobil and Motorola with the Balanced Scorecard in communicating with their employees on the goals and mission of the company and, in turn, influencing this behaviour and performance.

2. BSC and ABC performance measures in telecommunication

Performance measures used in the balanced scorecard approach tend to fall into four groups: financial, customer, internal business process, and learning and growth. A few points concerning the balanced scorecard to be emphasized; First the balanced scorecard should be tailored to the company's strategy ; each company's balanced scorecard should be unique, they should not be interpreted as general templates to be fitted to each company. Second, the balanced scorecard reflects a particular strategy, or, theory, about how a company can further its objectives by taking specific actions. The theory should be viewed as tentative and subject to change if the action do not result in improvements in the company financial and other goals. The balanced scorecard should be viewed as a dynamic system that evolves as the company's strategy evolves. The four perspectives of the scorecard permit a balance between shortterm and long-term objectives, between outcomes desired and performance drivers of those outcomes, and between hard objectives measures

and soften more objective measures. While the multiplicity of measures on a balanced scorecard may seem confusing, properly constructed scorecards contain a unity of purpose since all the measures are directed toward achieving an integrated strategy. Since the Balanced scorecard tool aims at communicating the strategy to the entire company, there might be a better chances for knowledge management work to succeed. All employees of a company using this tool should know where they are heading. They will then have the possibility to judge their own actions in the light of the company's complete strategies. The frameworks have increasingly purported to represent not merely a way of measuring the success of an organization but go further in that they offer managers a "road-map" by which they can manage. In particular they focus on the way in which a strategic vision can be realized. A company's ability to innovate, improve, and learn ties directly to the company's value. That is , only through the ability to launch new products, create more value for customers, and improve operating efficiency continually a company can penetrate new markets and increase revenues and margins-in short, grow and thereby increase shareholder value. Financing research and development activities helps companies to solve perpetual problems, create new services and products, and predict the characteristics of future environment to be able to avoid sudden crises. Learning objectives should drive to growth and concentrate on the training needs of the employees and the renewal of manufacturing supplemental operations. Businesses are unlikely to be able to meet their long-term targets for customers and internal processes using today's technologies and capabilities. The financial, customer, and internal-business-process objectives on the balanced scorecard typically will reveal large gaps between the existing capabilities of people, systems, and procedures and what will be required to achieve breakthrough performance. Many organizations espouse strategies about customer relationships, core competencies, and organizational capabilities while motivating and measuring performance only with financial measures. The Balanced scorecard retains financial measurement as a critical summery of managerial and business performance, but it highlights a more general and integrated set of measurements that link current customer, internal process, employee, and system performance to long-term financial success. The scorecard outcomes and performance drivers should measure those factors that create competitive advantage and breakthroughs for an organization. Thus, all stakeholder interests, when they are vital for the success of the business unit's strategy, can be incorporated in a Balanced Scorecard. Stakeholder objectives, however, should not be appended to the scorecard via an isolated set of measures that managers must keep "in

control." BSC therefore enabled companies to track financial results while simultaneously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangible assets they would need for future growth. The scorecard was not a replacement for financial measures it was their complement.

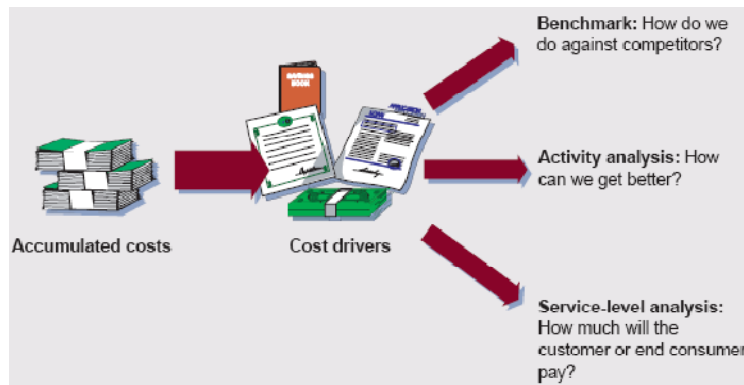


Figure 1. ABC data and cost management [11]

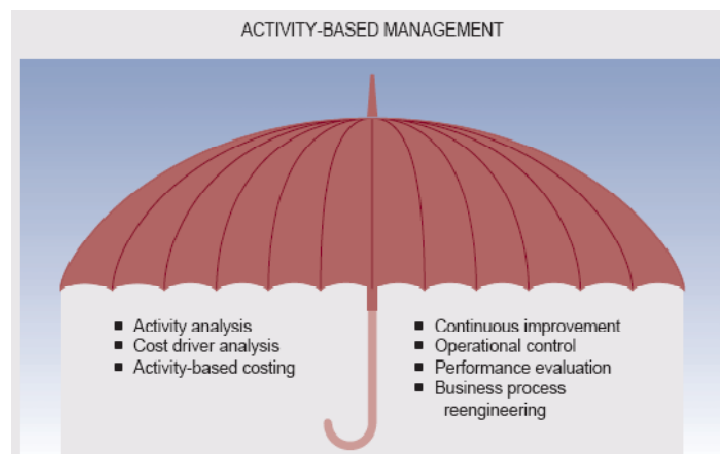


Figure 2. ABC management umbrella [11]

The International Standards Organization makes the central principle of the pursuit of quality clear—to establish processes that will maximize service to customers. The first iteration of TQM/CGI provoked a debate about its social as well as technical implications, and demonstrated the disconnect between the philosophy of the management process and the purposes of the companies for which it was being proposed.

It is good that companies now have a large number of strategic and operational tools to choose from, but they still lack a theory or framework to guide the successful integration of the many tools. Companies struggle with the question of how to make these various strategy planning and operational improvement tools work together in a coherent system.

The implementation of the tools is ad hoc, with little interchange and coordination. As a consequence, the tools don't work coherently to drive results through the organization. Much of what we advocate is common sense; it's a system that connects the dots among all a company's myriad current tools and methodologies so that they can all be focused on an over-arching goal: successful execution of a company's strategy.

Companies need to translate their strategic plan's revenue targets into a sales forecast. Whether done annually or quarterly, any operating plan is launched from a sales forecast, a task facilitated by analytic approaches such as driver-based planning. Anticipating the need to derive a detailed operating plan, the sales forecast should incorporate the expected quantity, mix, and nature of individual sales orders, production runs, and transactions.

3. Level of costs in telecommunication

Managers recognize the impact that measures have on performance, but they rarely think of measurement as an essential part of their strategy. When executives renew strategies, they logically should create new measures. "For example, executives may introduce new strategies and innovative operating processes intended to achieve breakthrough performance, then continue to use the same short-term financial indicators they have used for decades: like return-oninvestment, sales growth, and operating income. These managers failed not only to introduce new measures to monitor new goals and processes but also to question whether or not their old measures are revealed to the new initiatives". Each performance objective should be supported by at least one measure that will indicate an organization's performance against that objective. Measures should be precisely defined including the following elements [1-5]:

- Population to be measured.
- The method of measurement.
- The data source.
- The time period for the measurement.

Whenever possible they should be written as mathematical formula. Ideally, measures should possess the following characteristics [5-8]:

- Objective- not judgment calls
- Controllable- the results are substantially in the hands of the organization with the effects of potential outside influences minimized
- Simple – easily understood and measuring only one thing.
- Timely – frequently available indicators of recent or current performance

- Accurate – reliable, precise, sensitive indicators of results
- Graded – traceable data available before system failure-not binary yes/no measures
- Cost-effective – providing data worth the cost of gathering it
- Useful – providing data necessary for the organization to manage the business
- Motivating – achieving the targets should drive good business.

In process measures are no less important than outcome measures as they will drive future performance; However, success is only desirable in these metrics, to extent that it leads to success in outcome measures. Success in these measures alone will not satisfy customers. Poor performance in these measures may be addressed in time to prevent negative impact on process outcomes and customer satisfaction. Generally, in-process measures are management tools to drive and sustain performance. Traditional metrics may separate between internal measures, and external measures in order to make performance analysis easier, but according to Kaplan the information from the four perspectives suppose to provides balance between external measures like operating income and internal measures like new product development. This balance set of measures that reveal the trade-offs that managers have already made among performance measures and encourage them to achieve their goals in the future without making trade-offs among key success factors. As a senior executive at one major company said," previously, the one-year budget was our primary management planning device. The BSC now used as the language, the benchmark against which all new projects and businesses are evaluated" To obtain a correct cause and effect relationships among measures that drive performance toward the firm's goals, the Balanced Scorecard should contain a mix of Leading and Lagging indicators. If we concentrate on the Lagging indicators separated from their drivers, we are not entitled to specify the causes of success or failure, and yet to repeat the success experience or even know how to avoid failure. Without performance drivers, Lagging indicators cannot inform us of how we hope to achieve our results. Conversely, Leading indicators may afford key improvements through the organization, but on their own, they don't reveal whether these improvements are leading to improved customer and financial results or not. Coming up with the Lagging measures probably will not pose much of a challenge, because measurement language is awash in such indicators: Sales, profits, satisfaction and many others are common measures in use today. It is appropriate to feature a number of these Lagging indicators on the scorecard. While a company may share such measures with many other organizations, its Leading indicators set the company apart by identifying the specific activities and processes considered as critical to driving those Lagging indicators

of success. Understanding the relationship between leading and lagging indicators may help to look at the measurement from another point view.

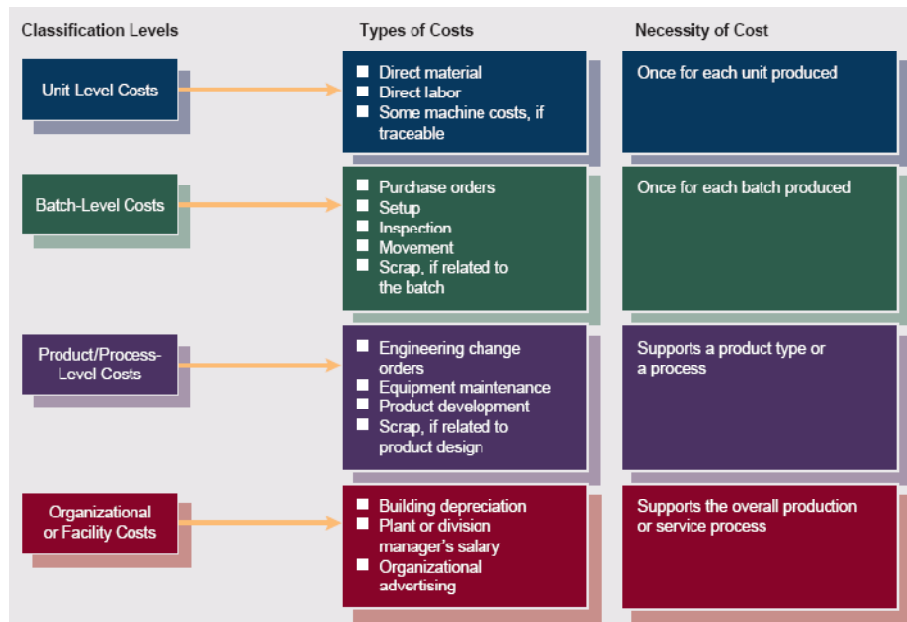


Figure 3. Level of costs

Companies use sophisticated analytic tools to review the performance of their strategies, including customer relationship management software and analytic modeling to capture and profile customer behaviour. Activity-based costing is used to assess product and customer profitability, key indicators of strategy success.

Companies can use a time-driven activity-based costing (TDABC) model to translate detailed sales forecasts into estimates of the resource capacity required for the forecast periods. Activity-based costing has been widely promoted as a tool to measure the cost and profitability of processes, products, customers, channels, regions, and business units. But its “killer app” is for resource planning and budgeting. Because a TDABC model uses capacity drivers, typically time, to map resource expenses to the transactions, products, and customers handled by each process, such a model can easily translate the forecasts of sales and process improvements into the quantity of resources – people, equipment, and facilities – required to fulfil the plan.

Activity-based costing (ABC) was developed to correct another defect in financial systems—the inability of traditional costing systems to identify the drivers of indirect and support costs. ABC operates by relating organizational spending to activities and processes that support the design, production, marketing, and delivery of products and services to customers.

The first linkage between ABC and the BSC occurs in the operational measures of the BSC's internal process perspective. Three parameters—cost, quality, and time—usually define the operating performance of any process. Quality and time are relatively easy to measure since they are based on physical measurements. Cost, however, is an analytic concept that cannot be measured by a stopwatch or a laser-gauging instrument. Only with an ABC model can organizational expenses be accurately traced to processes of product development, marketing and sales, manufacturing, distribution, and service delivery.

A second linkage occurs when an ABC model is used to measure the profitability of individual customers. The BSC customer perspective typically includes customer outcome measures such as acquisition, satisfaction, retention, account share, and market share. But companies also need to measure whether their loyal, satisfied customers are profitable. Balancing measures such as customer profitability or percentage of unprofitable customers help managers ensure they are not improving their customer measures at the expense of high-level financial profitability measures.

A third linkage arises when the ABC model is used for activity-based budgeting: combining information on the forecasted volume and mix of products and services with anticipated activity and process efficiencies to construct a bottom-up budget for forthcoming periods. With the BSC providing the management process for defining the strategic budget, and activity-based budgeting used to develop the operational budget, managers have powerful analytic tools for their budgeting processes.

ABC can also be combined with shareholder value management by applying ABC principles to assign assets to activities and then to cost objects. This enables capital costs and residual income to be calculated at the individual product and customer level.

4. Improving management processes in telecommunication

BSC could be used as a measurement system by implementing the following steps [8-11]:

1. Specifying the objectives as they are extracted from values, vision, mission, and goals.
2. Discover those most critical objectives as factors of success and transform them to at least one measure against each objective and to be aware of distributing them among the BSC's four interrelated perspectives.
3. Analyze the specified measures to Lag indicators, which are the end-line desired results, and the leading indicators, which interpret the results and discover the factors.

4. When every thing about the measurement template become clear, we pass this template through the different levels of the employees as a mean of informing every individual about his role in attaining the satisfying performance.

So analyzing, informing, cascading, and deploying processes companies who adapted early Balanced scorecard concepts to improve their performance measurement systems, achieved tangible but narrow results. Adopting those concepts provided clarification, consensus, and focus on the desired improvements in performance. Recently many companies have expanded their use of the Balanced Scorecard, employing it as the foundation of an integrated and iterative strategic management system.. They are using the measurement focus of the scorecard to accomplish critical management processes [10-11]:

- Clarify and update strategy .
- Communicate strategy throughout the company.
- Align unit and individual goals with the strategy.
- Link strategic objectives to long- term targets and annual budgets.
- Identify and align strategic initiatives .
- Conduct periodic performance reviews to learn about and improve strategy.

The Balanced Scorecard enables a company to align its management process and focuses the entire organization on implementing long-term strategy. The BSC provides a framework for managing the implementation of strategy while allowing the strategy itself to evolve in response to changes in the company's competitive market, and technological environments. Applying the Balanced Scorecard as an evaluation system in any firm requires the perception of techniques of realizing the strategic management of the activity, and translating that strategy to a balanced scorecard. So the management, while applying BSC system, depends on using the scorecard in managing the firm. It means that the firm should prepare a specification for all the stages of execution.

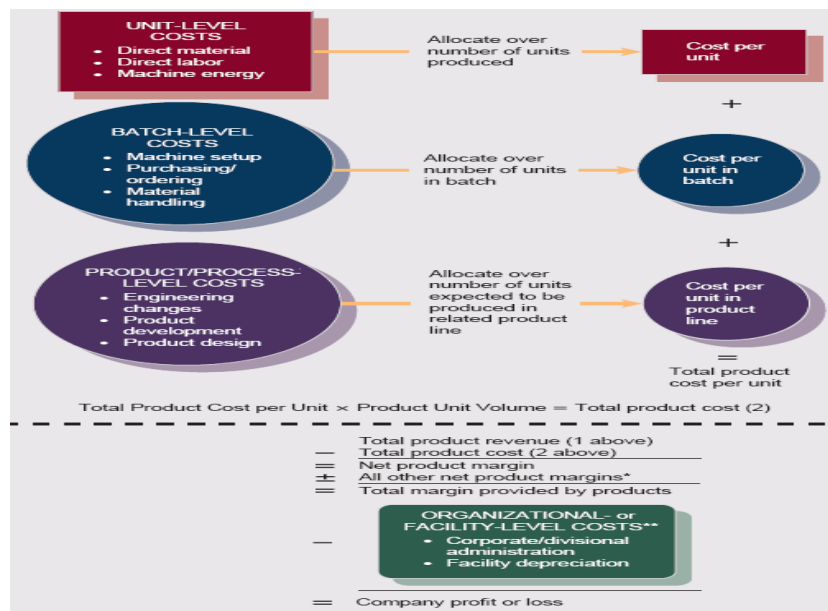


Figure 4. Determining product profitability and company profit

The new strategy may improve productivity through economies to scale but enhance financial performance by decreasing the selling price. For the profit-maximizing firm it is important that demand and production will stay at the optimal level, which gives rise for demand and production-oriented performance measurement system. However, for a revenue maximizing-firm it is more important to focus on customer relationship management (CRM) and development and learning (D&L). When we have unrelated measurements, whatever the number is, it will be considered a big one. Here we have to be aware of distinguishing between diagnostic measures, and strategic measures, the first kind could be in hundreds or thousands since they are needed to be monitored to ensure that the corporations are functioning as expected, and to signal when corrective action must be taken, these measures capture the necessary " hygiene factors" that enable the company to operate, but don't drive to competitive success.

Data collection, environmental analysis, cause-and-effect chain, strategy mapping, and processing systems are some hard mental work that could be done by the sharing of enthusiastic and persisting highlevel team members to design a measurement system, but to implement an efficient and effective measurement system need much more effort and persistence. People who made the hard work in designing the measurement system will find themselves must educate and train the employees who will use it. The new measurements mean new goals and objectives linked to an initiated strategy, in other word it means change. In their framework of balanced scorecard developing plan, Kaplan and Norton (2001) specified the last two actions for implementing the scorecard : Implementation is the seventh suggested step in which "a newly formed team develops an implementation plan for the scorecard, including linking the measures to database and information systems, communicating the balanced scorecard through the organization, and encouraging and facilitating the development of second-level metrics for decentralized

units". The execution of the Balanced Scorecard as a measurement and a strategic system should be monitored instantly, if the measurements were accurate and the results are satisfying, that must support the strategy, if we have some deficiency, so it should be decided if that refer to bad strategy or poor performance ?

Paul Niven(2006) suggests creating binders and electronic file directories that mirror the specific steps in the company's plan. The importance of the electronic files stems from the ability of every member of the team to name and store files according to his preferred methods. Each member can develop a process everyone can agree on and post it in a shared drive that every member can access. Some companies create portal to capture all the Balanced Scorecard information including the discussion groups and the latest announcements. However managers should be aware of information abundance and poor data management. Cascading is the process of developing scorecards for every level of organization and aligning the scorecard elements through all layers of the organization. Aligning has been mentioned before as a strategic management process, its purpose is integrating the first scorecard with other parts of business and into the lower-level scorecards. It is clear here that alignment is considered as a technique of building the scorecard consistent to the strategy, but alignment as a sub-process in the implementation stage of the BSC journey, is considered as a matter of communication which makes the final scorecard clear and understood, on the way to achieve consensus and cooperation.

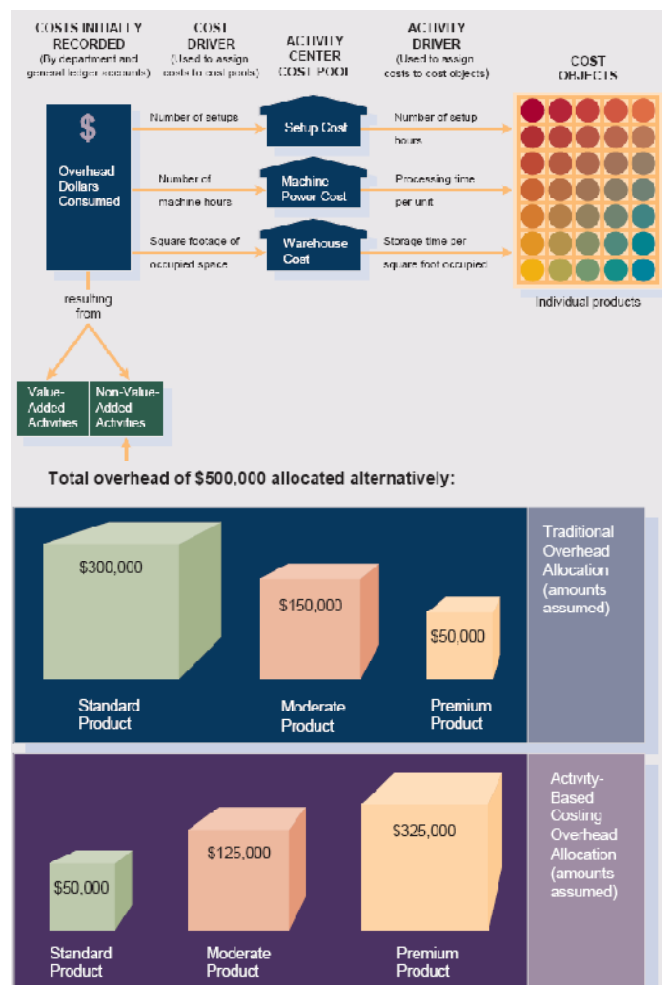


Figure 5. Tracing system

costs in ABC

Figure 6. Traditional vs ABC overhead allocations

5. Conclusion

As magnitude of the conformity of products to the desired level increases, money incurred because of the imperfections in the products decreases. In short, as costs of achieving good quality rises, costs of poor quality falls. Therefore in a quality cost model, a relationship exists between conformance and nonconformance costs. Increased conformance costs will lead to a reduction in nonconformance costs. On the other hand, excess spending in conformance costs will lead to high total quality costs because they will exceed the reduction in failure costs. As a result, this brings one to the conclusion that when the costs of conformance are balanced with the costs of nonconformance, total quality cost may pass through a near optimum point. Linking rewards to performance is an important incentive to help an organization achieve its purpose. What the balanced scorecard adds to the traditional means of linking rewards to financial performance is that it takes a more holistic look at the organization. It ensures that the correct criteria are used as a measure of performance before rewards are given. Business planning is the third process used by managers with the balanced scorecard. By using the scorecard, businesses will integrate their strategic planning and budgeting processes.

6. References

[1] Gloy, B. A., Akridge, J. T., & Preckel, P. V. (1997). Customer lifetime value: An application in the rural petroleum market. *Agribusiness*, 13(3), 335–347.

- [2] Rosset, S., Neumann, E., Eick, U., Vatnik, N., & Idan, Y. (2002). Customer lifetime value modeling and its use for customer retention planning. *Proceedings of ACM SIGKDD international conference on knowledge discovery and data mining* (pp. 332–340).
- [3] Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2001). Predicting customer potential value an application in the insurance industry. *Decision Support Systems*, 32, 189–199.
- [4] Ax, C., & Bjornenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations- the case of Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16, 1-20.
- [5] Norrekilt, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organisations and Society*, 28, 591-619.
- [6] Elijido-Ten, E. (2007) “Applying stakeholder theory to analyze corporate environmental performance: Evidence from Australian listed companies,” *Asian Review of Accounting*, 15(2): pp. 164-184.
- [7] Seth, A., Momaya, K. and Gupta, H. M., (2006), “Intra-Organizational Quality Measurement: The Case of Cellular Mobile Services”, *International Journal of Services Technology & Management*, Vol. 7, Issue 4, pp.347-368.
- [8] Rehsi, M.S., Banwet, D.K. and Khurana, A. (2006) ‘Modeling and Analysis of Enablers for Information and Communication Technologies in Indian SMEs’, category best paper presented at “World Multi Conference on Systemics , Communications and Informatics (WMSCI) , 2006” , Orlando, USA, from 15 to 17 July, 2006.
- [9] Letza, Stephen R (1996). “The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: An Analysis of Three Companies in Practice,” *Business Process Reengineering and Management Journal*, 2(3), 54-76.
- [10] Kaplan, Robert S and Norton, David P (2001). “Express Delivery,” *Financial Management*, February, 26-29.
- [11] Michael Gering, *Activity based costing and performance improvement*, Management accounting, London, March 1999.
- [12] Frost, Bob (2000) " Measuring performance", Measurement International, www.MeasurementInternational.com, Dallas, USA.
- [13] Garrison, Ray H and Noreen, Eric W (2003) " Managerial Accounting" Mcgrow-Hill, New York, NY. USA.
- [14] Kaydos, W. J. (1999) "Operational Performance Measurement", CRC Press LLC, N.W. USA.

- [15] Nair, Mohan (2004) "Essentials of Balanced Scorecard", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- [16] Balanced Scorecard Institute, (2006) "Frequently asked questions about Balanced Scorecard". Electronic version, Retrieved April 2006 from www.balancedscorecard.org,
- [17] Bruce W. Harber(2006) "working together for success", Peel memorial hospital (PMH), pbVIEWS www.balancedscorecard.org, retrieved 9/7/06)
- [18] Cardoso Elsa, Trigueiros Maria Jose',Narciso Patricia(2006) "A Balanced Scorecard Approach for Strategy- and Quality-driven Universities, Instituto Superior de Ciencias do Trabalho e da Empresa, Portugal, Elsa.Cardoso@iscte.pt
- [19] Laitinen, K. Erkki (2005)" Microeconomic analysis of the balanced scorecard: a case of Nokia Corporation" Journal of Productivity and Performance Management, Bradford: 2005, vol.54, (electronic Version), retrieved May 2007, From <http://proquest.umi.com/pqdweb?cfc=1>
- [20] Evans, Nigel (2005) " Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels" International Journal of Contemporary Hospitality Management, Bradford: 2005, vol.17, (electronic Version), retrieved May 2007, From <http://proquest.umi.com/pqdweb?cfc=1>
- [21] Huegen, Turben and Zelewski, Stephen (2005) "Combining Quantitative Reasoning and Balanced Scorecard to model future behavior of a company, Institute for production and industrial information management" University of Duisberg-Essen, Germany, Turben Huegen | Stephen Zelewski@pim.uni-due.de, retrieved,OCT2006
- [22] Paul R Niven (2006) Balanced Scorecard step by step, ", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada

*Tamara Gvozdrenović**

*Predrag Pravdić**,

*Veselin Savić**,

*Dragan Popović**

UDK 005.21

STRATEGIC PLANNING IN INTEGRATED MODEL OF BSC AND HOSHIN PERFORMANCE MANAGEMENT

Abstract:

In pursuit of excellence in business performance and long-term profits, strategic planning and Hoshin management have been widely implemented as strategic management tools for some time. In recent years, the Balanced Scorecard (BSC) has also been gaining in popularity. Some organisations have been implementing these three management systems simultaneously. This paper compares and contrasts strategic planning, Hoshin management and BSC. Although differences exist, these strategic-management systems can be integrated on the basis of the features they share in common. Because each system has its shortcomings, the combination of the differences can

* Hydro Power Plants on the Trebišnjica, Trebinje, Bosnia and Herzegovina,
e-mail: tgvozdrenovic@het.ba

* Faculty of mechanical engineering Kragujevac-industrial engineering, University of Kragujevac, Serbia,
e-mail: thepera81@gmail.com

* Opština Trebinje, Vuka Karadžića br.2, 89101, Trebinje, e-mail: veso@teol.net

* Jahorina osiguranje a.d. Pale, Filijala Trebinje Preobraženska bb., e-mail:
dpopovic@jahorinaosiguranje.com

overcome the individual weaknesses of each methodology. This paper presents theoretical side of an integrated model of strategic planning, BSC and Hoshin management.

Key words: *strategic planning; Balanced Scorecard; Hoshin management; integrated model; performance management*

1. Introduction

It is no longer enough for enterprises to pursue only short-term profits; rather they need to intensify their long-term competitive advantages with a view to ensuring sustained financial performance [5]. It is therefore increasingly accepted that traditional business methods that focus only on financial criteria are inadequate for the contemporary business environment [5,6,10,15]. Financial measures are „lag indicators“ that report on the outcomes from past actions [10], and exclusive reliance on financial indicators can thus promote behaviour that sacrifices long-term value creation for short-term performance [23]. It is thus apparent that traditional accounting measures focus too much on short-term performance [6]. They are not directly related to the company's strategy [6] - in that they ignore both the customer perspective and the competitor perspective, and thus fail to generate early-warning signals of changes in the marketplace and impending shortcomings in financial performance [5,6]. The lack of a wider range of measures related to such important parameters as quality, productivity, market share, customer satisfaction and employee satisfaction cannot yield sufficient insight into the factors that drive financial performance.

There is therefore a trend towards the adoption of broader performance-measurement systems with a view to delivering long-term strategic objectives. This trend led to Kaplan and Norton's (1992) conception of the Balanced Scorecard (BSC).

The BSC provided a new framework for describing value-creating strategies that linked intangible and tangible assets across four linked perspectives :

1. financial;
2. customers;
3. internal processes; and
4. innovation and learning [10].

Their pioneering work was developed by referring to 12 American corporations that were regarded as being at the leading edge of performance measurement [6,10]. The original

BSC was a holistic system of performance measurement [10,15]. Once organisations developed their basic system for measuring strategy, they quickly learned that measurement had consequences far beyond reporting on the past. Such measurement created a focus for the future, and the measures chosen by managers communicated important messages to all organisational units and employees.

The increasing use of organisational measurement systems is changing the way managers run their companies [27,28,29]. The balanced scorecard is a formal management system that provides a realistic framework linking performance measurements to strategic objectives [30]. The BSC integrates the interests of the key stakeholders including owners, customers and employees [11,31]. The term „balance“ reflects the attempt to capture both financial and non-financial measurements with emphasis on lagging and leading indicators, long-term strategic objectives and short-term actions, external and internal performance perspectives, as well as quantitative-objective and qualitative-subjective measures [11,32]. To take full advantage of this, companies soon integrated their new measures into a management system [16]. The BSC concept thus evolved from a performance-measurement system to become the organising framework for a new strategic-management system [12,16]. This integrated BSC effectively linked corporate strategy with actual results [6].

The dramatic success of BSC has led to its being widely adopted by manufacturing and service companies, non-profit organisations and government entities around the world [15]. Because a strategy is a set of hypotheses about cause and effect, Kaplan and Norton first used cause-and-effect concepts to link the strategic objectives of a company in the four perspectives of the BSC [11]. They then developed a new framework, called a „strategy map“, as a visual representation of the cause-and-effect relationships among the components of an organisation's strategy [17]. A strategy map is a logical and comprehensive architecture for specifying the critical elements and their linkages in an organisation's strategy [15]. This strategic framework communicates the organisation's strategy to all organisational units and employees [12,16], and allows all participants to see how their individual activities contribute to achieving the overall strategy [13].

There are two shortcomings in the strategic framework of the BSC. The first is that the adopters might not be aware of how to conceive their strategies from a SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis and how to identify the key performance indicators (KPI's) in their critical success factors (CSF's) [6]. The other problem is the deployment of the overall vision, strategies and strategic objectives to the organisation's

units or departments in order to link individual efforts and accomplishments to business objectives. However, this deployment is very important in the implementation of the BSC. Strategic planning is already widely implemented in many industries [8], and Hoshin management („Hoshin Kanri“) is very popular in Japan [18,19]. Many world class firms outside Japan have also adopted Hoshin management [4,16]. If a firm that has already implemented strategic planning and Hoshin management wishes to embark on the BSC, all three need to be integrated into a single system.

BSC can provide appropriate outputs of performance for Hoshin and BSC is able not only to minimise information overload by limiting the number of measures used but also to develop the scorecard by linking to key success factors [10]. On the other hand, Hoshin can set strategic planning for companies based on their inputs and outputs, as well as transform performance measures into managerial information. Thus, BSC and Hoshin are complementary to each other.

2. Conceptual framework

2.1. Balanced Scorecard

As noted above, the BSC translates an organisation's vision and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides a framework for a strategic measurement- and-management system. The scorecard measures an organisation's performance across four linked perspectives [11]. Corporate executives first review the company's mission and value. From that information, they develop the vision and strategy. The vision creates a clear picture of the company's overall goal (for example, to achieve a top-quartile performance). The strategy identifies the path or method by which it is intended that the goal will be achieved [16]. The organisation conceives the strategies involving the four perspectives and considers the linkages among the strategies. It then makes a strategy map, and, from this, develops the scorecard. In the next stage, the organisation sets up targets for the KPI's of the scorecard. To achieve these targets, appropriate initiatives are proposed [11].

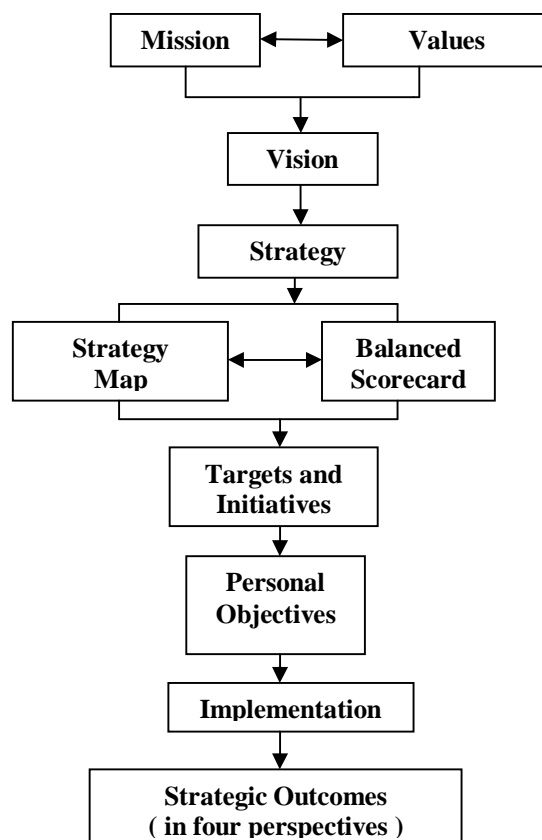
Kaplan and Norton [11] proposed the cause-and-effect relationships among the four perspectives of BSC by measuring the strength of the linkages among measures Kaplan and Norton [10] proposed four balanced perspectives to measure performance comprehensively including financial, customer, internal business processes, and learning

and growth perspective. These perspectives reflect the interests of the key stakeholders of companies involving shareholders, customers and employees. The performance measurements from the financial perspective indicate whether the company's strategy, implementation, and execution are contribution to bottom-line improvement [10]. The performance measurements from the customer perspective indicate the company's sources of demand. This perspective can force the company to view its performance through customers' eyes [10]. The emphasis on customers should take care of satisfaction, loyalty, retention and acquisition of customers [16].

The internal business process perspective of BSC focused on the internal processes required for excelling in efficiently providing the value expected by customers. To satisfy customer needs and to achieve better competitive advantage, many firms have concentrated their efforts on the improvement of internal business processes.

An effective strategic-learning process requires a shared strategic framework that communicates the strategy and allows all participants to see how their individual activities contribute to achieving the overall strategy [12]. In this way, personal objectives will be aligned to the organisational targets and initiatives. After the planning is finished, the remaining steps are the implementation, followed by reviews of the strategic outcomes in four perspectives.

Kaplan and Norton [17] have proposed a framework of such an effective strategic-learning process (picture 1.).



Picture 1. Implementation model of the Balanced Scorecard

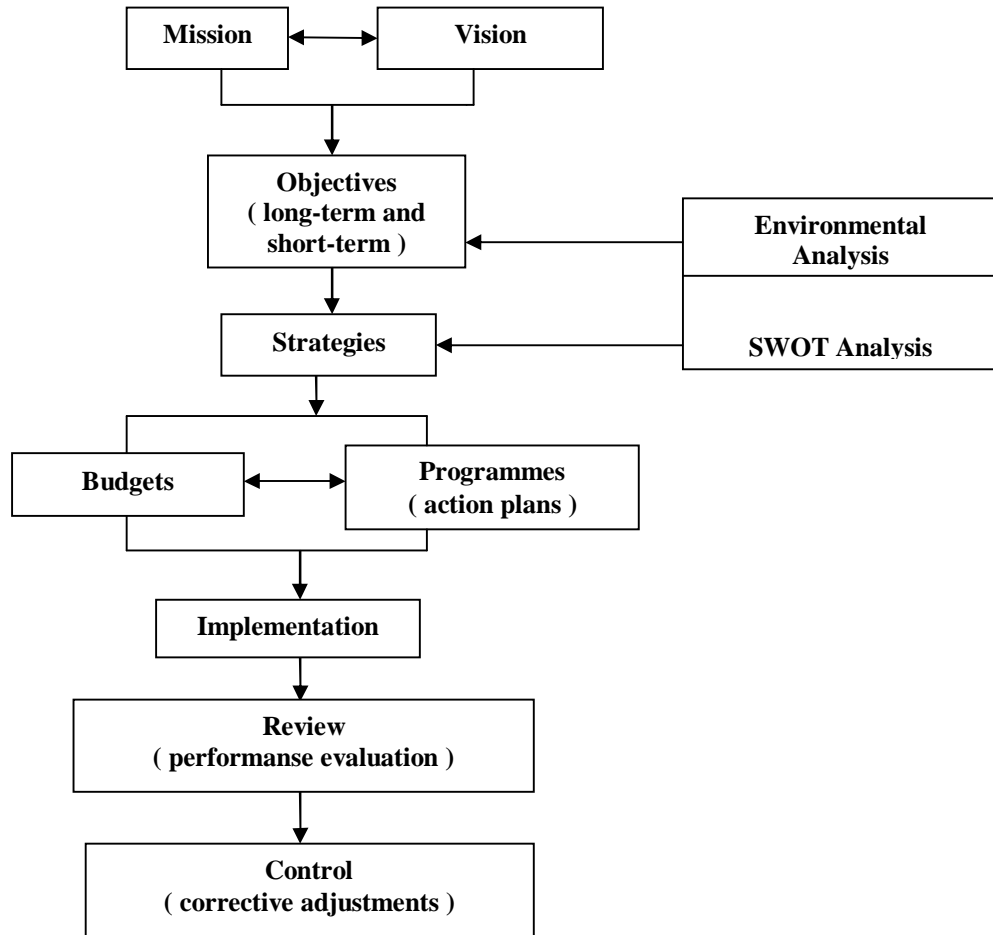
2.2. Strategic planning

Formal strategic planning is a process of determining the mission, vision, major objectives, strategies and policies that govern the acquisition and allocation of resources to achieve organisational aims [8,21]. Glaister and Falshaw [8] have also stated that an effective strategic-planning system links long-range strategic goals with both mid-range plans and operational plans. Andersen [1] asserted that a strategic-planning approach conceives strategic decision-making processes as logically sequenced activities that allow management to determine an appropriate strategic path for the whole organisation.

Consequently, a strategic-planning process that adheres to the key elements of a conventional strategic-management paradigm - for example, mission and vision statements, environmental analyses, competitiveness analysis, strategic objectives, long-term plans and action plans - appears to support organisational performances [1]. Such a strategic-management paradigm is based on sequential steps in the strategy development process - such as vision development, environment analyses, SWOT analysis, formulations of objectives and goals, strategy building, implementation, review and control [1]. The main steps in the strategic-management system are :

- develop a mission and vision;
- conduct an environmental analysis and SWOT analysis;
- identify the organisation's objectives;
- conceive the strategies to achieve the related objectives;
- develop budgets and allocate the resources to the strategies;
- deploy the strategies into implementation programmes and action plans;
- implement the action plans;
- review the schedule of the action plans and evaluate the performance of the objectives; and
- make corrective adjustments to ineffective programmes.

An implementation model for such a system is shown in picture 2. [25]



Picture 2. Implementation model of strategic management

2.3. Hoshin management

Although BSC has been adopted widely by different industries, there is no formal implementation methodology. This lack of formal implemented methodology and subjective measures often leads to focusing on short-term financial measures.

What the BSC does not do but what managers need is one comprehensive index to summarise the interaction between these leading and lagging measures of performance. While the BSC may tell us what measures to look at, it does not tell us how to look at them or their relative importance. Although BSC has some limitations, it serves as a basis for

resource deployment and improving internal process . A BSC enhances the quality of a firm's controlling system in various ways.

Management by objectives (MBO) has been widely implemented in various industries for some time [20], but the MBO management system fails to provide organisations with the guidance and hierarchical responsiveness that are required to achieve their strategic objectives constantly [4]. With a view to obtaining such guidance, it has been asserted that Hoshin Kanri (which is also called „Hoshin management“ or „Hoshin planning“ in the Western world) is a navigational system, whereas MBO is not [4]. Hoshin management requires senior managers to select the few capabilities that will move the organisation as quickly as possible towards its vision. To this end, Hoshin management recognises and distinguishes two kinds of annual contributions [4] :

- incremental improvement to existing processes or methods (,kaizen', or continuous improvement); and
- activities aimed at making dramatic or breakthrough improvements or re-engineering in strategically vital business systems and processes to achieve new levels of growth or performance (breakthrough change or re-engineering).

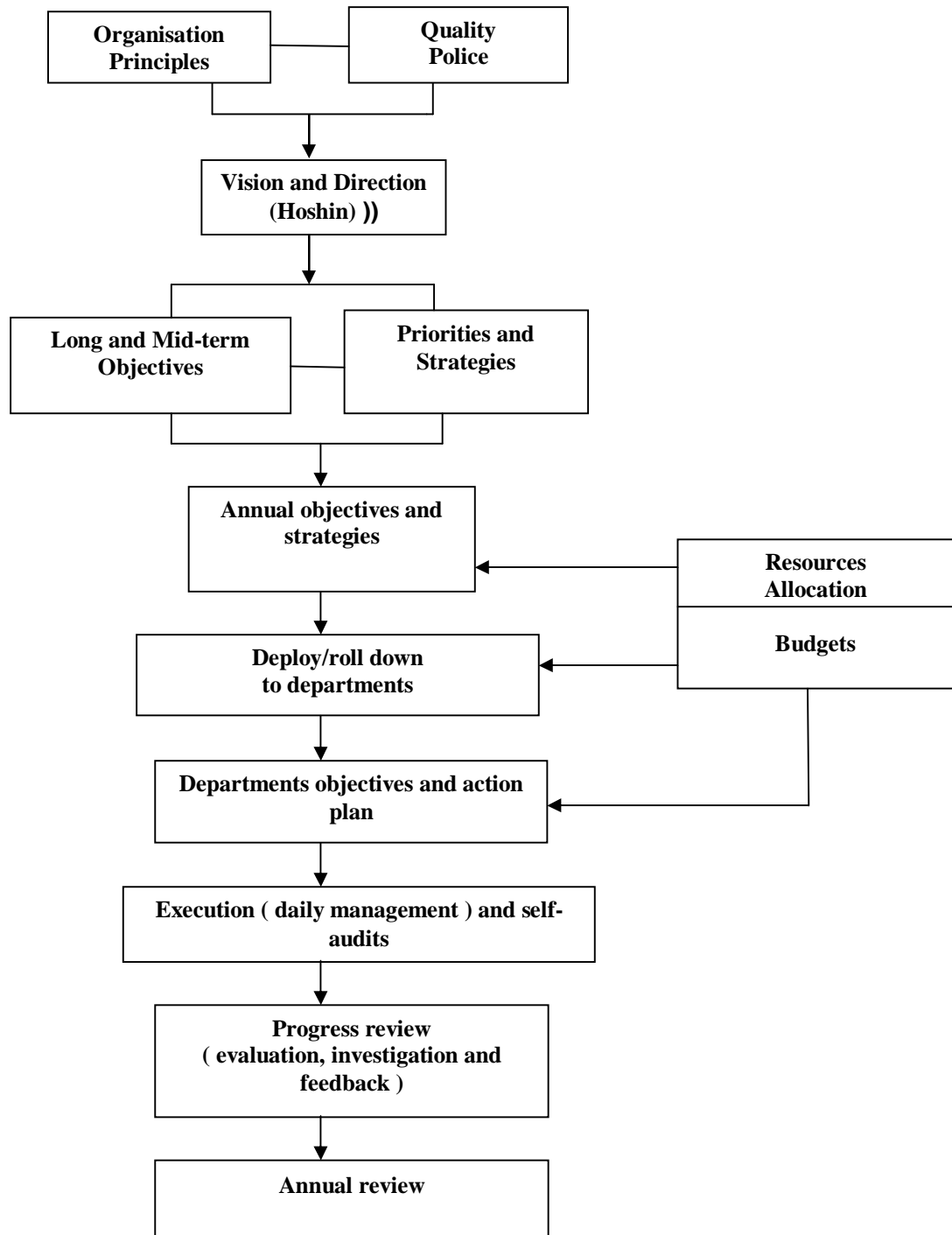
Hoshin management is usually a process of focus and alignment. The mission, vision and long-term strategy lead to the development of a mid-term plan. The mid-term plan then leads to the development of an annual Hoshin plan. The annual plan leads to the implementation of individual tactical action plans. All objectives are measurable [4]. The organisation first develops the vision, and the long-term and midterm objectives. It then deploys and shares the direction, objectives and approaches of corporate management from senior management to each unit of the organisation, and to individual employees - to ensure that all work is conducted according to the plan.

During the implementation period, managers evaluate, investigate and feedback the results. Alternatively, they go through the cycle of „plan-do-check-act“ (PDCA) basis [18,19]. The practices of Hoshin management are as follows [4,18,19,26] :

- check the organisation's principles and set up a quality policy;
- develop the vision and direction (Hoshin);
- identify the long-term and mid-term objectives;
- determine the priorities and conceive the strategies;
- drive the annual objectives and develop the annual plans;

- allocate the resources and develop a budget to support the department's objectives and plans;
- conduct a „catch-ball“ deployment, and convert mandatory objectives and strategies set by senior management into employees' own self-set targets;
- form departmental objectives and action plans;
- execute an action plan through daily management and self-audits;
- review progress, including evaluation, investigation and results; and
- undertake an annual review, including performance evaluation, problem analysis and future plans.

An implementation model for Hoshin management [26], is presented in picture 3.



Picture 3. Implementation model of Hoshin management

2.4. Comparison of BSC, strategic management and Hoshin management

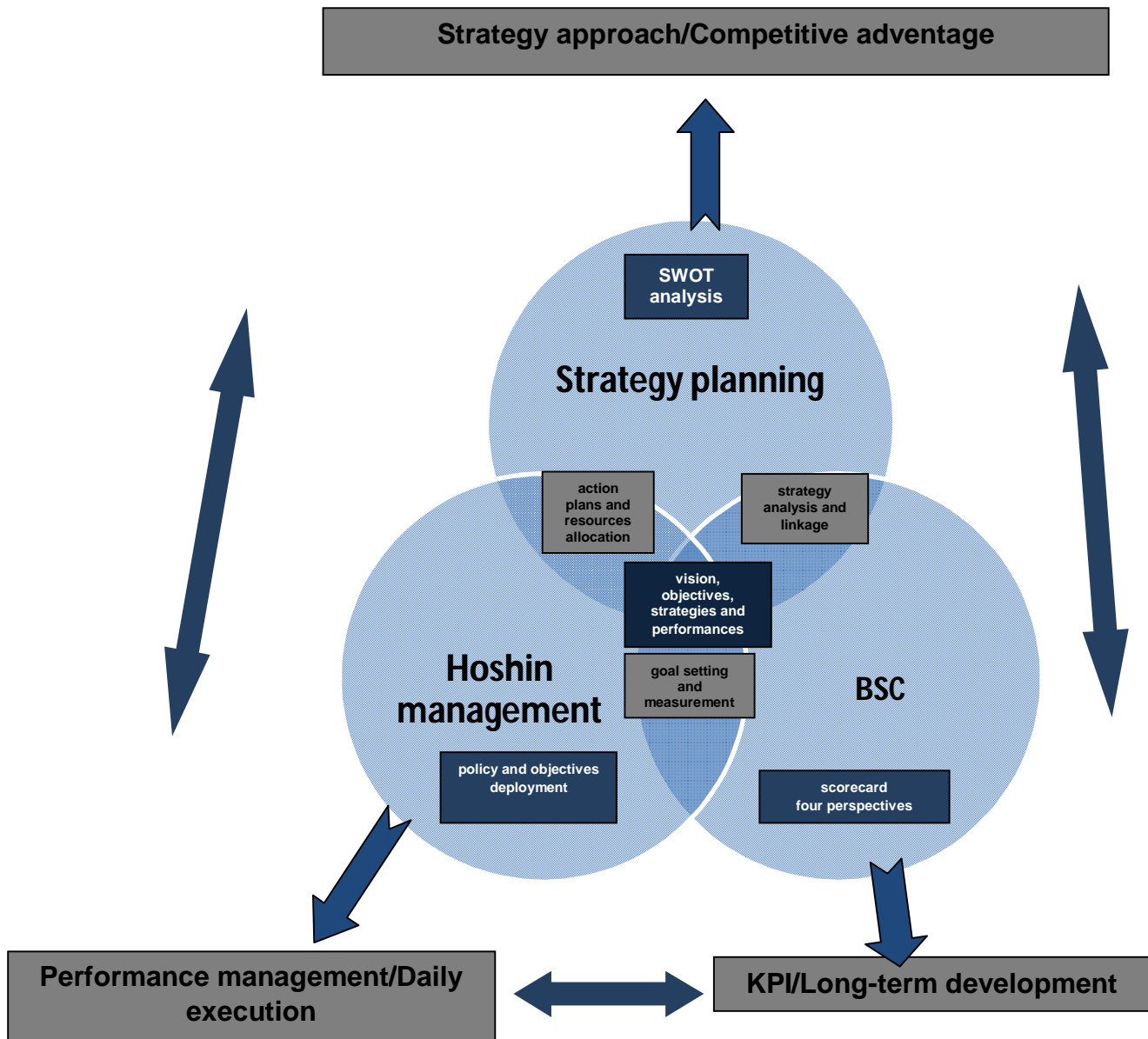
A comparison of the constituent elements and implementation models of the BSC, strategic management and Hoshin management reveals that they are similar, with only minor

differences to distinguish them. The main points of the comparison of the three management systems can be summarised as follows.

- The common practices in all three systems are the development of vision, objectives and strategies, and an evaluation of execution performance.
- Both strategic planning and BSC involve a strategy analysis, and identification of the linkages between objectives and strategies.
- To support the execution of strategies and action plans, both strategic planning and Hoshin management impose action plans and resource allocation.
- Both BSC and Hoshin management emphasise goal-setting and the identification of milestones, and the measurement of progress towards strategic objectives.
- Strategic planning focuses on a strategic approach to business development, and the enhancement of competitive advantage; environmental analysis and SWOT analysis are thus very important.

Hoshin management involves a company's entire workforce. Senior management leads the way in stimulating energy and enthusiasm among all employees [18]. The practice of „catch-ball“ deployment distributes the policies and objectives from senior management to other members of the organisation. The organisation then pays significant attention to daily execution and performance management.

Picture 4. illustrates the comparison of these three systems.



Picture 4. Comparison of strategic planning, BSC and Hoshin management

Hoshin Planning provides an opportunity to continually improve performance by disseminating and deploying the vision, direction, targets, and plans of corporate management to top management and to all employees so that people at all job levels can continually act on the plans, and evaluate, study, and provide feedback results as a part of a continual improvement process.

The intention is that, in companies using Hoshin Planning, everybody is aware of their and management's Critical Success Factors (CSF's) and Key Performance Indicators (KPI's), departments do not compete against each other, projects run to successful conclusions, and business is seen as a set of coordinated processes. At the beginning of the Hoshin Planning process, top management sets the overall vision and the annual high-level

policies and targets for the company. At each level moving downward, managers and employees participate in the definition from the overall vision and their annual targets of the strategy and detailed action plan they will use to attain their targets. They also define the measures that will be used to demonstrate that they have successfully achieved their targets. Then, targets, in turn are passed on to the next level down. Each level under top management is, in turn, involved with the level above it to make sure that its proposed strategy corresponds to requirements using „Catchball“ communication techniques. Regular reviews take place to identify progress and problems, and to initiate corrective action. The Hoshin Planning approach aims to ensure that insight and vision are not forgotten and ignored as soon as planning activities are over. It aims to guarantee that planning documents, once finalized, are kept alive and acted on daily, and not shelved as soon as they have been completed. It aims to prevent the daily quota of firefighting, unplanned strategic meetings, and quarterly bottom-line pressures taking precedence over the actual strategic plans that are aligned with the strategic vision of your organization. Hoshin Planning implements daily, weekly, monthly, yearly points of accountability through the vital and strategic use of two-way communication in ways that can inspire top management to focus relentlessly on competitive advantage. This strength within the organization can give you the edge that allows you to unleash massive and overwhelming influence in your markets and against your competitive rivals. Success in business is about becoming a force for transformation. It is what allows you to lead and dominate your industry through the loyalty and devotion of all your suppliers and customers inside and outside of your organization. The Hoshin Kanri approach aims to ensure that insight and vision are not forgotten and ignored as soon as planning activities are over. It aims to guarantee that planning documents, once finalized, are kept alive and acted on daily, and not shelved as soon as they have been completed. It aims to prevent the daily quota of fire fighting, unplanned strategic meetings, and quarterly bottom-line pressures taking precedence over the really strategic plans. In the Hoshin Kanri environment, short-term activities are determined and managed by the plans themselves. There is a continual process of checking to make sure that what is done each day reflects the intentions, the targets, and the vision the company has agreed to pursue. Both planning and deployment are critical features of Hoshin Kanri, hence the term policy deployment.

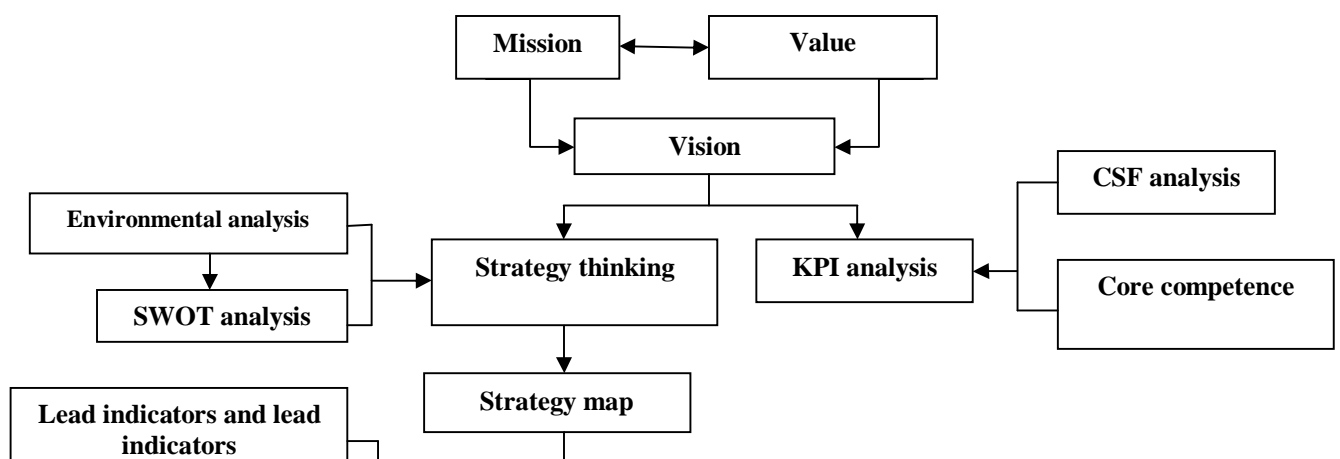
2.5. An integrated model of BSC, strategic planning and Hoshin management

On the basis of the above comparison of the BSC, strategic planning and Hoshin management, it is apparent that it is feasible to integrate these three systems to produce a more comprehensive model that will overcome the shortcomings of the BSC, as noted in the introduction. In particular, an integrated model will overcome :

1. the issue that adopters might not be aware of how to conceive their strategies from a SWOT analysis and how to identify the key performance indicators (KPI's) in their critical success factors (CSF's); and
2. the shortage of the deployment of the overall vision, strategies and strategic objectives to the organisation's units or departments.

Before conducting the strategy map and the scorecard, it is necessary to identify the KPI's and conceive the strategy. The objectives and measures on the BSC should clarify and communicate a shared vision that mobilises and focuses the organisation [12]. If the BSC is to serve this purpose, it must be more than a limited number of KPI's of CSF's [6,12]. Nevertheless, these key indicators do identify the areas in which „things must go right“ for the organisation to succeed [6]. If a firm establishes its core competencies on the basis of its identified CSF's, it will enhance its competitive advantage.

The organisation should therefore first identify its CSF's and core competencies, and then translate these into a series of KPI's [7] (see picture 5.).



Picture 5. An integrated model of strategic planning, BSC and Hoshin management

There are practical difficulties associated with the creation of an appropriate strategy map - because it is essential to develop strategies across all four linked perspectives. The method of strategic planning is useful in this respect. A strategy map depicts the way in which an organisation plans to convert its various assets into desired outcomes [14]. These desired outcomes are measured by the KPI's, which correspond to the strategies considered in the strategy map. A strategy map also shows the cause-and-effect links by which specific improvements create desired outcomes [14]. The scorecard will thus show the cause-and-effect relationships among the different items across four linked perspectives [14]. The cause-and-effect chain induces a consideration of „lag indicators“ and „lead indicators“. The core outcome measures tend to be „lag indicators“; these include profitability, market

share and customer retention. The performance drivers are the „lead indicators“; these tend to be distinctive measures for a particular business unit [12], and should not be neglected by any organisation. A good BSC should have a mix of outcome measures and performance drivers. Outcome measures without performance drivers do not communicate how the outcomes are to be achieved [12]. The „driving indicators“ and the „derived indicators“ should therefore be taken into account simultaneously. In most cases, the driving indicators are also the lead indicators. This is again illustrated in picture 5.

A strategy map and scorecard enable an organisation to describe and illustrate, in clear and concise language, its objectives, initiatives and targets - and the measures that will be used to assess its performance [14]. These objectives, measures and targets must be linked to the objectives, measures and targets of the various departments or business units respectively (see picture 5).

To make these links, the method of „catch-ball“ deployment, as used in Hoshin management, is a good tool. It transfers the organisation's vision, objectives and targets in an effective fashion, such that they become the vision, objectives and targets of the departments and business units [18,19]. The result is that every department and business unit has its own objectives, performance indicators and targets. Each department's KPI's will be linked to the organisation's KPI's, and thus enhance their functions. The organisation's initiatives should be performed by the appropriate department or business unit. The departments and business units must therefore develop their action plans according to the organisation's initiatives in a given department's area of responsibility (see picture 5). To support the implementation of such an action plan, the allocation of resources and the drawing-up of budgets are essential, and these practices are emphasised in both strategic management and Hoshin management. Effective implementation (see picture 5) is obviously a critical aspect of any management system. To maintain quality and to achieve the desired objectives, it is necessary to monitor and control the progress of any implementation. Most firms use monthly meetings to review the performance of the preceding month. The professed aim of such meetings is to monitor performance relative to the plan, and to initiate any short-term actions that might be required to bring the organisation back into compliance with the plan. Such meetings also hope to foster a team-oriented, problem-solving atmosphere among the executive group [11]. However, in reality, most firms spend a great deal of time in reviewing reports of financial and operating statistics and discussing short-term tactical matters. Such meetings tend to spend very little time considering the longer-term, strategic implications of the implementation

process. For these reasons, monthly meetings rarely provide an opportunity to ascertain whether the strategy of the organisation is being effectively implemented [11]. To overcome these problems, the quality audit used in Hoshin management is an appropriate method of conducting progress reviews. The Hoshin form of review stresses the importance of self-diagnosis in assessing targets and processes. Problems (and the sources of trouble) are detected promptly, and corrective action can then be implemented. The PDCA cycle is built into the deployment of strategic objectives, and regular checking will ensure continuous improvement [18,19]. Senior managers also have a key role in the progress audits. They are expected to undertake a systematic review of the situation in their company's units (factories, branch offices, sales centres and departments). This enables them to gain a close appreciation of the facts, and leads senior management to reflect on its own performance with respect to the shared objectives of the organisation. The final step in picture 5. is the annual review, which includes the following :

1. assessments of achievements and lessons learned in the past year;
2. identification of any gaps between targets and achievements in the past year;
3. recognition of any problems (and their root-cause analysis) in the implementation process;
4. identification of any changes in the environment; and
5. consideration of a future plan for the organisation . [19]

„We define Hoshin Planning as an approach to planning for breakthrough improvements towards an organization’s vision. Hoshin Planning draws on systems thinking, teamwork, the PDCA cycle, and a series of creative and logical tools designed to accelerate the achievement of the ‘Hoshin’ objectives.“ ASQ – Northridge (Center for continuous improvement)

„....an Executive-level process for developing and achieving business plans, whereby the plan and its related goals are deployed throughout the organization. The focus is on strategic, breakthrough priorities, developing appropriate implementation plans for all to follow, and deploying those plans throughout the organization.“

„The Process-driven Business“ Eureka and Ryan, 1993

Hoshin Kanri provides an opportunity to continually improve performance by disseminating and deploying the vision, direction, targets, and plans of corporate

management to top management and to all employees so that people at all job levels can continually act on the plans, and evaluate, study, and feed back results as a part of a continual improvement process.

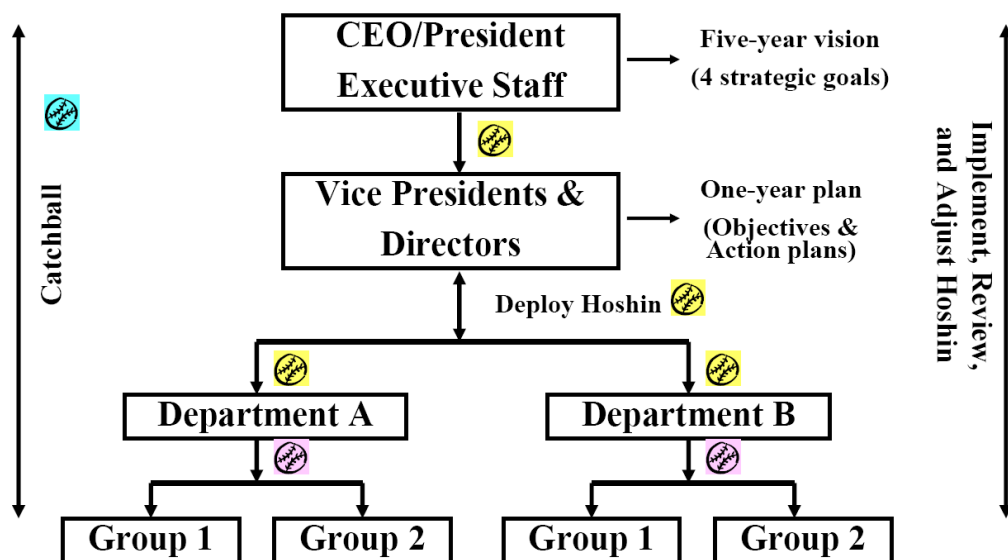
The intention is that, in companies using Hoshin Kanri, everybody is aware of management's vision, departments don't compete against each other, projects run to successful conclusions, business is seen as a set of coordinated processes.

Japanese Total Quality Management (TQM) is founded on the principles that each individual in an organisation is recognised as being the expert in their own job, that humans seek recognition and want to be involved and are motivated by a desire to be recognised as a contributor to the success of the community to which they belong. The overall objective of this form of TQM is to attempt to create an organisation (which includes the entire supply chain) in which the collective thinking power and job knowledge of all of these individuals is galvanised into a programme in which everyone is working both individually and collectively to work towards making their organisation the best in its field, both in fact and in the eyes of its customers, and all other interested parties. It involves both voluntary and mandated team-based activities systematically carried out on a project-by-project basis at all levels of organisation to continually improve business performance in all of its aspects both on an inter- and intra-functional basis.

There are many Western interpretations of this but they are mostly focused on the creation of 'systems' and not the human aspects. As a result they often become policing style regimes parallel to the production processes rather than an integral part of them. Organisations that have applied Hoshin Kanri have in some cases come from being also rans in their field to becoming performance record breakers in only a matter of 3 to 4 years. Hoshin Kanri is not a difficult concept to understand or to apply. Most organisations will have some of its elements in place and in some cases a large percentage. However, Hoshin Kanri does require meticulous planning, targeted benchmarking and the effective and systematic use of the tools for continuous improvement at all levels of the workforce. In short it is a means of managing a business. Hoshin Kanri and Japanese-style TQM are intrinsically related to each other. In fact, the Japanese would say that Hoshin Kanri represents the 'what it is that we want to achieve' and TQM (often referred to as Total Quality Control or TQC) is the means by which to close the gap between Current Performance and target performance. Japanese TQC/M includes everything that is to be found in Six Sigma, Lean Manufacturing, Total Productive Maintenance (TPM), Quality Function Deployment (QFD) and Quality Circles and all other quality-related sciences and

disciplines. It would be nice to be able to include an in-depth treatment of all of these in this book but unfortunately it would then extend to several volumes. The intention has been to provide a solid base on all the key concepts and to encourage organisations to acquire ever greater expertise in each of the disciplines. Unfortunately most organisations are a very long way from the Hoshin ideal. In many cases, they exhibit a blame culture with recriminations and punishment when things go wrong and very little in the way of praise when they go well. Direct employees are treated as robots, nobody asks them anything or involves them in anything. They are only given the minimum training and in some cases no training at all. They are not given much information as to how the company is doing in its marketplace or even the purpose of their own jobs. Only the directly relevant negative financial Goals and financial constraints are clear. All other organisational Goals are either stated in vague or very subjective general terms and are often open to wide interpretation.

In an organisation which does not practice Hoshin Kanri or something similar, then in the absence of clearly-defined quantitative Goals, managers are somehow mysteriously expected to know them. Usually they struggle to do so but their perceptions as to their meaning will often vary widely from person to person and across the organisation. The resulting confusion will generally lead to serious underachievement against the potential capabilities of the organisation when everything is in alignment.



Picture 6. Hoshin planning in action [33]

Hoshin Planning is more than a compass for steering the direction of your business processes. It is the strategic means of control that allows your organization to make quick

turns, changes, and adjustments before you become trapped in a crisis. Success in a highly competitive world requires more than focus and direction. You must have innovation. Hoshin Planning is the means for keeping the actions and innovations of your people aligned with your organization's strategic intent.

4. Conclusions

Management by objective (MBO), Hoshin management and strategic planning have all been widely adopted as strategic-management tools for some time. More recently, the Balanced Scorecard (BSC) has become extremely popular, and is increasingly being used by commercial industries and non-profit organisations to improve business performance. Many organisations will therefore be tempted to embark on BSC, even though they have already implemented MBO, Hoshin management or strategic planning. However, if they implement these tools (including BSC) simultaneously, without proper integration and proper guidance, staff members will face significant confusion and numerous problems. Hoshin management, strategic management and BSC are all linked to the vision and strategies of organisations; significant parts of their implementation programmes overlap. The best way to achieve an optimal result in these circumstances is to integrate the systems. Although such integration is difficult, this paper has provided guidance by investigating the implementation models of these various systems, and by identifying their similarities and differences.

5. References

- [1] Anderson, T.J. (2000), Strategic planning, autonomous actions and corporate performance, *Long Range Planning*, 33, 184-200
- [2] Andrews, K. (1971), *The concept of corporate strategy*, Homewood, IL, Dow Jones-Irwin
- [3] Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120
- [4] Bechtell, M.L. (1996), Navigating organizational waters with Hoshin planning, *Journal of Organizational Excellence*, 15(2), 23-42
- [5] Butler, A., Letza, S.R., Neale, B. (1997), Linking the Balanced Scorecard to strategy, *Long Range Planning*, 30(2), 242-253
- [6] Clark, P. (1997), The Balanced Scorecard, *Accountancy Ireland*, 29(3), 25-26

- [7] Epstein, M., Manzoni, J.F. (1998), Implementing corporate strategy : from tableaux de bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal*, 16(2), 190-203
- [8] Glaister, K.W., Falshaw, J.R. (1999), Strategic planning : still going strong ?, *Long Range Planning*, 32(1), 107-116
- [9] Grant, R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), 114-135
- [10] Kaplan, R.S., Norton D.P. (1992), The Balanced Scorecard-measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1),71-79
- [11] Kaplan, R.S., Norton D.P. (1996a), *The Balanced Scorecard : translating strategy into action*, Boston, MA : Harvard Business School Press
- [12] Kaplan, R.S., Norton D.P. (1996b), Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 74(1),75-85
- [13] Kaplan, R.S., Norton D.P. (1996c), Strategic learning and the Balanced Scorecard, *Strategy and Leadership*, 24(5), 18-24
- [14] Kaplan, R.S., Norton D.P. (2000), Having trouble with your strategy ? Then map it, *Harvard Business Review*, 78(5),167-176
- [15] Kaplan, R.S., Norton D.P. (2001a), Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management : part I, *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104
- [16] Kaplan, R.S., Norton D.P. (2001b), Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management : part II, *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160
- [17] Kaplan, R.S., Norton D.P. (2004), *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, MA : Harvard Business School Press
- [18] Kondo, Y., (1998), Hoshin Kanri-A participative way of quality management in Japan, *The TQM Magazine*, 10(6), 425-432
- [19] Lee, R.G., Dale, B.G., (1998), Policy deployment : an examination of the theory, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(5), 520- 534
- [20] Neely, A., Adams, C., Kennerley, M., (2002), *The performance prism : the scorecard for measuring and managing business success*, London : Prentice Hall
- [21] Pearce II. J.A., Freeman, E.B., Robinson, Jr.R.B., (1987), The tenuous link between formal strategic planning and financial performance, *Academy of Management Review*, 12(4), 658-675
- [22] Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy*, New York : Free Press

- [23] Porter, M.E. (1992), Capital disadvantage : America's failing capital investment system, *Harvard Business Review*, 70(5),65-82
- [24] Prahalad, C.K., Harmel, G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3),79-81
- [25] Thomson, Jr.A., Strickland, A.J. III., (1998), *Strategic management (10th ed.)*, Boston, MA : Irwin, McGraw-Hill
- [26] Yang, C.C. (1995), *Hoshin management*, Taiwan : Chinese Quality Management Society
- [27] Bojnec, S., & Latruffe, L. (2008). Measures of farm business efficiency. *Industrial Management & Data Systems*, 108(2), 258-270.
- [28] Prajogo, D.I. (2007), The relationship between competitive strategies and product quality, *Industrial Management & Data Systems*, 107 (1), 69-83
- [29] Soltani, E., Lai, P.C., & Mahmoudi, V. (2007). Managing change initiatives: Fantasy or reality ? The case of public sector organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(I),153-179.
- [30] Hasan, H., & Tibbils, H., (2000), Strategic management of electronic commerce : An adaption of balance scorecard, *Internet research*, 10(5), 439-450
- [31] Bach, N., Calais. P., & Calais. M. (2001). Marketing residential grid-connected PV systems using a balanced scorecard as a marketing tool. *Renewable Energy*, 22(1-3). 211-216.
- [32] Phusavat, K., & Kanchana, R. (2008). Competitive priorities for service providers: Perspectives from Thailand. *Industrial Management & Data Systems*, 108(1), 5-21
- [33] Business Excellence, Inc., 2008 (10.07. 2008.)

*Doc. dr Brana Komljenović**

*Ana Komljenović**

UDK 341.34

ŽENEVSKE KONVENCIJE

Sažetak

Ženevske konvencije o zaštiti žrtava rata od 12. avgusta 1949. godine u pravnom pogledu štite ranjenike, bolesnike i brodolomnike u ratu na moru, uređuju postupanje sa ratnim zarobljenicima i štite građanska lica za vrijeme rata.

Ženevske konvencije su dopunjene sa dva dodatna protokola od 8. juna 1977. godine i to: Dopunski protokol uz Ženevske konvencije o zaštiti žrtava međunarodnih oružanih sukoba i Dopunski protokol o zaštiti žrtava nemeđunarodnih oružanih sukoba.

Konvencije su veoma opširne (429 članova), a sem teksta imaju i niz aneksa, uzornih sporazuma, obrazaca i sl. što omogućava zaraćenim stranama sklapanje dodatnih sporazuma. Ženevske konvencije o zaštiti žrtava rata (1949.) otvorile su novi ciklus humanitarnog prava i stvorili presedan u njegovoj tradiciji.

* Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Telefon: +38765938606; e-mail: ana-k@blic.net

* Univerzitet u Banjoj Luci, Pravni fakultet, Telefon: +38766999988; e-mail: anakom09@gmail.com

Naime, države su dužne da ih primjenjuju u međunarodnim oružanim sukobima, a one zabranjuju svaku diskriminaciju čovjeka s obzirom na rasu, boju kože, vjeru, pol, status u vojnoj ili državnoj hijerarhiji, imovno stanje itd. Njihov osnovni cilj je čovječno postupanje prema svakome, posebno prema licima koja su usljed bolesti, zadobijenih rana ili zbog toga što su položila oružje ili su lišena slobode, izgubila mogućnost da se brane. Prema Konvencijama, a još naglašenije prema njihovim Dopunskim protokolima, zabrane vršenja ratnih zločina i zločina protiv čovječnosti su apsolutne, a zemlje potpisnice su obavezne da u svojim nacionalnim zakonodavstvima predvide i kažnjavaju najteže povrede Ženevskih konvencija.

Na kraju treba naglasiti da se ne može negirati obilježavanje jubileja Ženevskih konvencija za zaštitu žrtava rata, ali taj jubilej i naše doživljavanje ratnih događaja na prostoru bivše Jugoslavije od 1991. godine do danas su gorka stvarnost, koja je pokazala da se ove Konvencije još uvijek u potpunosti ne primjenjuju i pored toga što je izgrađen sistem krivičnih sankcija za povredu Ženevskih konvencija.

Ključne riječi: *Ženevske konvencije, Dopunski protokoli, međunarodno-pravna zaštita, oružani sukob, zaraćene strane, odgovornost za kršenje humanitarnog prava*

Abstract

Geneva Conventions on Protection of War Victims of 12 August 1949, in legal terms, protect wounded, sick, and shipwrecked at sea, governing treatment of prisoners of war and protecting civil during the war.

Geneva Conventions were supplemented by two Protocols, of 8 June 1977 relating to the Protocol of Protection of Victims of International Armed Conflicts and the Protocol on Protection of Victims of Non-International Armed Conflicts.

Conventions are very extensive (429 articles), and beside text they have a number of annexes, model agreements, forms, etc. allowing warring parties enter into any additional agreements.

Geneva Conventions on the Protection of War Victims (1949) opened a new cycle of international humanitarian law and created a precedent in its tradition. Namely, states are obliged to apply them in international armed conflicts, and they prohibit any

discrimination based on race, color, religion, sex, status in the military or the state hierarchy, property, etc. Their main goal is humane treatment of everyone, especially to persons who by sickness, wounds, or because they laid down their arms or were arrested, lost her ability to defend themselves.

Under the Convention, and further accentuated by the additional protocols, countries signatories are obliged to provide their national legislation and punish the most serious breaches of the Geneva Conventions. Finally, it should be noted that one cannot deny marking the anniversary of the Geneva Convention on the Protection of War Victims, but that anniversary and our perceptions of war events in former Yugoslavia since 1991 until now are the bitter reality, which showed that this conventions still not fully apply in addition to the fact that an organized system of criminal sanctions for violations of the Geneva Conventions is being formed.

Keywords: *Geneva Conventions, Protocols, the international legal protection, armed conflict, the warring parties, the responsibility for violations of humanitarian law*

- **Uvod**

Poslije II svjetskog rata ustalio se termin međunarodno humanitarno pravo. Za razliku od konvencija o pravima čovjeka, koje su primjenjivane u svim prilikama, mehanizam propisa o zaštiti međunarodnog humanitarnog prava je bio izrađen za ratne situacije, tj. izuzetne uslove. U ovom smislu, međunarodno humanitarno pravo je pravo čovjeka primjenjivo na oružane sukobe.

- **Nastanak Ženevskih konvencija**

Uz sve rezerve, da se norme međunarodnog humanitarnog prava nalaze u mnogim drugim izvorima, ipak četiri Konvencije iz Ženeve, usvojene od 21. aprila do 12. avgusta 1949. godine, čine glavne izvore međunarodnog humanitarnog prava. To su sljedeće konvencije:

1. Konvencija za poboljšanje položaja ranjenika i bolesnika u oružanim snagama u ratu (revidirana Konvencija iz 1929.);
2. Konvencija za poboljšanje položaja ranjenika, bolesnika i brodolomnika oružanih snaga na moru (revidirana Haška konvencija iz 1907.);
3. Konvencija o postupanju sa ratnim zarobljenicima (revidirana Konvencija iz 1929);
4. Konvencija o zaštiti građanskih lica u ratu.

Ženevske konvencije su kompletirane sa dva dodatna Protokola od 8. juna 1977. godine i to:

- Dopunski protokol uz Ženevske konvencije o zaštiti žrtava međunarodnih oružanih sukoba i
- Dopunski protokol uz Ženevske konvencije o zaštiti žrtava nemeđunarodnih oružanih sukoba.

Ove Konvencije, koje su dobile zajedničko ime: Ženevske konvencije za zaštitu žrtava rata, regulišu položaj i prava ranjenika, bolesnika i brodolomnika kopnenih i pomorskih oružanih snaga, ratnih zarobljenika, kao i civilnog stanovništva, koje ne učestvuju u oružanom sukobu. Do međunarodne zaštite pomenutih kategorija lica došlo je tek u drugoj polovini 19. i prvoj polovini 20. vijeka.

Neposredni povod za međunarodno-pravno regulisanje položaja ranjenika bio je francusko-sardinski i austrijski rat, upravo bitka kod Solferina (u sjevernoj Italiji) 1859. godine. Poslije bitke na bojištu je ostalo oko 40.000 ranjenih i mrtvih boraca, koji su većim dijelom bili prepušteni sami sebi, s obzirom na to da je kapacitet saniteta armija koje su učestvovala u bici bio mali. Na bojištu se našao švajcarski građanin Anri Dinan koji je, vidjevši teško stanje ranjenika organizovao mjesno stanovništvo i pomoću njega ukazivao pomoć ranjenicima. Dinan je 1862. godine u knjizi „Sjećanje na Solferino“ ukazao na pitanje ranjenika i na potrebu da se regulišu njihova zaštita na međunarodnom planu. Njegovi prijedlozi su urodili plodom i doveli do osnivanja Međunarodnog komiteta Crvenog krsta 1863. godine i do sazivanja međunarodne konferencije na kojoj je usvojena Ženevska konvencija o zaštiti ranjenika (1864.), a zatim i do formiranja nacionalnih društava Crvenog krsta. Za svoj humanitarni rad Anri Dinan je 1901. godine od strane norveškog parlamenta dobio prvu Nobelovu nagradu za mir. Ženevska konvencija iz 1864. godine imala je svega 10 članova, ali je postavila osnovna i još sada važeća načela zaštite ranjenika i bolesnika. Osnovna načela te zaštite su: vojni ranjenici i bolesnici od momenta ranjavanja, odnosno bolesti, ne smiju namjerno biti izloženi vatri i oružanom napadu zaraćene strane ako prestanu da učestvuju u borbi, te čim to bude dozvolila situacija na bojištu, moraju preduzeti sve mjere u njihovoj moći da se pronađu i prikupe svi ranjenici, bez obzira kojoj strani u sukobu pripadaju; zaraćene strane moraju liječiti i njegovati ranjenike i bolesnike, bez obzira da li su u pitanju pripadnici sopstvenih ili neprijateljskih oružanih snaga; zaraćene strane, ako su usljed ratnih dejstava primorane da napuste ranjenike i bolesnike, moraju, ukoliko to vojni razlozi dopuštaju, ostaviti sa ranjenicima i bolesnicima dio svog sanitetskog osoblja i materijala radi nastavljanja njihovog liječenja i

njegovanja. Konvencije regulišu status i zaštitu vojnog saniteta, sanitetskog osoblja, ustanova, zgrada i materijala, kao i sanitetskih transporta, dajući im privilegovani položaj.

Konvencija je dopunjavana i proširivana. Bolesnici pripadnici oružanih snaga su dobili međunarodno-pravnu zaštitu 1906. godine za kopneni, a 1907. godine za pomorski rat. Ratni zarobljenici su međunarodno-pravno zaštićeni 1907. godine Haškim pravilnikom o zakonima i običajima rata.

Prvi svjetski rat pokazao je praznine u do tada važećim konvencijama, pa se poslije okončanja rata pristupilo njihovom revidiranju. Godine 1929. donesene su dvije konvencije: o ratnim zarobljenicima i o ranjenicima i bolesnicima u kopnenom ratu. Nova revizija konvencija uslijedila je 1946. godine, po završetku Drugog svjetskog rata, koja je uspješno završena 1949. godine, kada su donesene ranije pomenute četiri Ženevske konvencije. One su veoma opširne (429 članova), a sem teksta imaju i niz aneksa, uzornih sporazuma, obrazaca itd., što omogućava zaraćenim stranama sklapanje dodatnih sporazuma.

Osnovna karakteristika Ženevskih konvencija iz 1949. godine je da se one primjenjuju samo u međunarodnom oružanom sukobu, a uslov njihove primjene je da učesnik u sukobu ima status borca, odnosno da je pripadnik priznatih zaraćenih strana.

Međutim, ratni oružani sukobi poslije II svjetskog rata, posebno oni koji su obilježili antikolonijalnu borbu, u kojima su se narodi borili za ostvarenje prava na samoopredjeljenje, ukazali su da se treba preduzeti izvjesna dogradnja pravila humanitarnog prava. To se postiglo usvajanjem Protokola II, u kojem u članu 1 stoji da se ovim Protokolom dopunjava član 1 Ženevskih konvencija iz 1949. godine i da se primjenjuje na sve oružane sukobe koji nisu obuhvaćeni članom 1 Protokola I uz Ženevske konvencije iz 1949. godine. Naime, odredbe Protokola II primjenjuje se na sve oružane sukobe „koji se odvijaju na teritoriji visoke strane ugovornice između njenih oružanih snaga i otpadničkih oružanih snaga ili drugih organizovanih grupa koji, pod odgovornom komandom vrše takvu kontrolu nad dijelom njene teritorije koja im omogućava da vode neprekidne i usmjerene vojne operacije i da primjenjuju ovaj Protokol“ (član 1 Protokola II). Ovo se ne odnosi na unutrašnje nemire, kao što su pobune, izolovani ili sporadični akti nasilja i slični akti koji nisu oružani sukobi (član 1 Protokola II).

Zajedničkim članom 3 Ženevskih konvencija iz 1949. godine, kao i članom 4 ovog Protokola se garantuje načelo čovječnog postupanja u svakoj prilici i na svakom mjestu sa svim osobama koje su pogođene u takvom oružanom sukobu.

- **Sadržina Ženevskih konvencija**

Ženevske konvencije su otvoreni ugovori i njima se može pristupiti notifikacijom upravljenom Švajcarskom saveznom vijeću. Pristup počinje vrijediti šest mjeseci nakon notifikacije. Ali, ako dođe do oružanog sukoba na koji se Konvencije mogu primijeniti, djelotvornost svakog prihvata Konvencije nastupa odmah. Otkazati se može jednako izvršenom notifikacijom na godinu dana, ali, ako se otkáže za vrijeme dok otkazujuća država sudjeluje u nekom oružanom sukobu, njezin otkaz ne djeluje dok ne bude zaključen mir i dok ne budu okončane radnje oko puštanja na slobodu i povratka u domovinu onih koji su Konvencijama zaštićeni.

Karakteristike Ženevske konvencije su:

1. Čovječno postupanje prema svakomu koji neposredno ne sudjeluje u neprijateljstvima. Zabranjeno je s pojedincima slabije postupati na osnovu razlike po rasi, boji kože, vjeroispovijesti ili vjerovanju, polu, porijeklu ili imovinskom stanju ili po kojem drugom sličnom mjerilu. Takav postupak proteže se i na pripadnike oružanih snaga koji su položili oružje, kao i na svakoga ko je onesposobljen za borbu zbog bolesti, rana, zatvora ili zbog kojeg drugog uzroka. Na tom temelju zabranjuju se i povreda života i tjelesnog integriteta, naročito ubistva, sakaćenja, okrutnosti i mučenja, zatim uzimanje talaca, vrijeđanje ličnog dostojanstva, kao i izricanje i izvršavanje kazne bez redovno ustanovljenog i potrebnim garancijama osiguranog sudskog postupka.

2. Ranjenici i bolesnici treba da se prihvate i njeguju.

Za osiguranje primjene Konvencija predviđa se sudjelovanje i nadzor sila zaštitnica i humanitarna djelatnost Međunarodnog crvenog krsta i drugih humanitarnih organizacija (član 8. i 9.).

Ženevske konvencije obavezuju države da u svom krivičnom zakonodavstvu osiguraju propise za suzbijanje aktivnosti protivnih Konvencijama, a za teške prekršaje moraju predvidjeti krivičnu represiju; moraju pronaći krivce, progoniti ih ili predati na progon trećoj državi. Teški su prekršaji: namjerno ubistvo, mučenje, nečovječno postupanje (uključivši biološke pokuse), namjerno uzrokovanje teških patnja, teške povrede fizičkog integriteta ili zdravlja; zatim uništenje i prisvajanje dobara koje nije opravdano vojnim potrebama i koje je izvedeno na nedozvoljen i samovoljan način u velikoj mjeri; prisila izvršena nad zaštićenom osobom da služi u oružanim snagama neprijatelja; lišavanje prava na redovno i nepristrano suđenje; nezakonita deportacija ili preseljavanje; nezakonito lišavanje slobode, uzimanje talaca i sl.

Temeljno je načelo dviju Konvencija o zaštiti ranjenih i bolesnih, na kopnu i na moru, da se te osobe imaju štiti i negovati bez obzira na to kojoj strani pripadaju. U tu

svrhu predviđaju obje Konvencije zaštitu samih ranjenika, bolesnika i brodolomnika, nadalje zaštitu zdravstvenih jedinica u sastavu vojske ili mornarice, bolničkog osoblja, zgrada, brodova i pokretnih dobara određenih za smještanje, prevoz i njegu ranjenika i bolesnika.

Prva je dužnost zaraćenih da u svakoj prilici, a naročito nakon okršaja učine sve potrebno radi prikupljanja ranjenika, bolesnika i brodolomnika, kao i mrtvaca. Ako je moguće, treba sklopiti lokalna primirja radi uklanjanja, razmjene i prevoza ranjenika i bolesnika koji bi se pronašli.

Zaštita pokretnih sanitetskih jedinica i ostalih ustanova sanitetske službe prestaje ako se one upotrijebe za vršenje djelatnosti koje su štetne neprijatelju. Ako zgrade i materijal sanitetskih ustanova padnu u ruke neprijatelju, oni se ne mogu upotrebljavati u druge svrhe dok su potrebni ranjenicima i bolesnicima. Ali, vojni zapovjednici mogu ih upotrijebiti u slučaju hitne vojne potrebe ako su prije toga osigurali dobro stanje onih koji su se tu njegovali. To vrijedi i za brodske bolnice. Materijal pokretnih sanitetskih jedinica ostaje i dalje namijenjen ranjenicima i bolesnicima. Sanitetsko osoblje koje padne u ruke protivnika može biti zadržano samo ako to traži broj i potreba ratnih zarobljenika. Oni se ne smatraju kao ratni zarobljenici i nastavljaju vršiti svoje dužnosti, a imaju pravo na određene olakšice i mogu se pozvati na propise Konvencije o zarobljenicima u svoju korist.

Sanitetski zrakoplovi su zaštićeni ako služe isključivo za prevoz (evakuisanje) ranjenih i bolesnih, sanitetskog osoblja i materijala. Oni moraju nositi ženevski znak odozdo, odozgo i sa strane. Zabranjeno im je nadletanje neprijateljskog ili od neprijatelja okupiranog područja. Oni se moraju spustiti na svaki poziv, i ako tome udovolje, mogu poslije eventualnog pregleda nastaviti let. Ako se slučajno spuste na području okupiranom od neprijatelja, posada, ranjenici i bolesnici padaju u zarobljeništvo.

Konvencija traži što je moguće strože izvršenje svojih propisa. Vrhovni vojni zapovjednici moraju se brinuti o njihovu izvršavanju do u pojedinosti, a ugovornice treba da se pobrinu da njihova vojska, zaštićeno osoblje i cijelo stanovništvo upoznaju odredbe Konvencije. Ako jedna od zaraćenih stranaka zahtijeva, treba da se izvrši istraga o povredama Konvencije koje bi ona navela. Način istrage utvrđuju zainteresovane države sporazumno, a u nedostatku sporazuma izabrani arbitar. Ako istraga pronade slučajevne povrede, dotična je država obavezna da ih što prije ukloni i suzbije.

Konvencija o poboljšanju sudbine ranjenika, bolesnika i brodolomnika oružanih snaga na moru daje posebna pravila koja su uslovljena prilikama pomorskog ratišta. U tu

svrhu poznaje ustanovu bolničkih brodova i brodskih bolnica. Bolnički brodovi moraju biti bijelo obojeni i imati na bokovima i na horizontalnim površinama jedan ili više znakova Međunarodnog crvenog krsta. Oni viju uz zastavu svoje države i ženevski znak.

Bolnički se brodovi ne smiju upotrebljavati ni u kakve ratne svrhe. Oni plove i rade u prostoru ratnih operacija. Nikako ne smiju smetati kretanju ratnih brodova. Njihova je dužnost da pružaju pomoć ranjenicima, bolesnicima i brodolomnicima bez razlike pripadnosti. Ratne strane imaju nad njima pravo nadzora i pretrage. One mogu odbiti njihovu pomoć i zapovjediti im da se udalje, zatim im mogu odrediti pravac plovidbe i postaviti na brod svojeg povjerenika. Osim toga, ratne strane mogu zadržati bolnički brod najviše sedam dana, ako to zahtijeva ozbiljnost prilika.

Brodске bolnice na ratnim brodovima moraju se po mogućnosti štedjeti u slučaju borbe na brodu i ne smiju se oduzeti njihovoj namjeni dokle god su potrebne za ranjene i bolesne.

Ženevskom konvencijom o postupanju sa ratnim zarobljenicima izgrađena je opsežna zaštita ratnih zarobljenika. Država koja ih ima u svojoj vlasti odgovorna je za postupak prema njima, nezavisno o svakoj individualnoj odgovornosti, koja bi također mogla postojati. Sa zarobljenicima treba uvijek postupati čovječno, štiti ih protiv svakog nasilja ili zastrašivanja i uvreda. Osim toga, ne smije se zarobljenik izvrnuti osakaćivanju ili medicinskim pokusima. Njihova osoba i čast treba da se poštuju. Sa ženama treba postupati uz dužan obzir prema njihovu polu.

Običajno pravo smatra kao ratne zarobljenike šefove država, ministre i diplomate, a Haški pravilnik i Ženevska konvencija o postupanju sa ratnim zarobljenicima, osobe koje prate vojsku i posjeduju za to pismeno ovlašćenje vojnog zapovjedništva (ratni dopisnici i sl.). Ako se na neutralnom trgovačkom brodu nalazi kapetan koji je pripadnik neprijateljske oružane sile, pada također u zarobljeništvo (član 47. Londonske pomorske deklaracije). I članovi posada trgovačkih brodova i civilnog zrakoplovstva padaju u zarobljeništvo ako ne potpadaju pod udar neke povoljnije odredbe međunarodnog prava. Prema XI Haškoj konvenciji izuzimaju se od zarobljavanja članovi posade trgovačkog broda koji su neutralni državljani, kao i kapetan i članovi posade broda, ako se pismeno obavežu da neće za vrijeme rata služiti na neprijateljskom brodu. Kapetan i članovi posade koji su neprijateljski državljani puštaju se na slobodu, ako pismeno obećaju da neće preduzeti bilo kakvu službu u vezi s ratnim operacijama.

Ženevska konvencija o postupanju sa ratnim zarobljenicima sadrži odredbe o sigurnom i zdravom smještaju zarobljenika, o njihovu liječenju, zaposlenju i disciplini. Oni

moгу biti zaposleni prema svojim sposobnostima uz pristojne uslove rada, ali ne na radovima koji su u vezi s ratnim operacijama, opasni ili škodljivi za zdravlje. Zarobljenici se ne smiju prisiljavati na rad. Konvencija predviđa jamstvo disciplinskog i sudskog postupka protiv zarobljenika, pravo pritužbe na postupak zarobljeničkih vlasti, pravo zarobljenika da se u istom predmetu obraćaju na stranog diplomatskog predstavnika koji je preuzeo zaštitu interesa njihove domovine, pravo da iz svoje sredine izaberu predstavnike koji će ih zastupati kod vlasti diplomatskog zastupnika. Nadalje je predviđeno i uređeno djelovanje kancelarije za pomoć zarobljenicima i za izdavanje obavještenja o njima.

Konvencija određuje da se neizlječivi ranjenici i bolesnici, kao i kad su fizičke i duševne sposobnosti teško trpjele, imaju vratiti u domovinu. Može se sporazumom odrediti povratak zdravih zarobljenika koji se već dugo nalaze u zarobljeništvu. Za teške ranjenike i bolesnike predviđa se takođe mogućnost hospitalizacije u kojoj neutralnoj zemlji.

Poslije završetka neprijateljstava moraju se zarobljenici osloboditi i vratiti u domovinu bez otezanja. Zarobljenici protiv kojih se vodi krivični postupak ili je već izrečena kazna zbog nekog zločina, mogu se zadržati do okončanja postupka i odsluženja kazne. Tako naprimjer, prilikom izmjene zarobljenika korejskog rata pojavilo se pitanje treba li vratiti u domovinu i one zarobljenike koji se ne žele vratiti. Tim je povodom Generalna skupština Ujedinjenih nacija zaključila (3. XII 1952.) da se ne smije upotrijebiti sila radi izvršenja ili sprečavanja repatrijacije. Skupština se rukovodila sa dva načela: dužnošću repatrijacije poslije završetka neprijateljstava i pravom svakog zarobljenika, pa i svakog čovjeka, da traži azil, koji se može odobriti ali i odbiti.

Konvencija o zaštiti građanskih lica u ratu odnosi se na zaštitu civilnog stanovništva, analogno odredbama o vojnim ranjenicima, bolesnicima i zarobljenicima. Ovom Konvencijom se uvodi zaštita određenih mjesta, ustanovljenih radi sklanjanja od ratnih dejstava građanskih lica ili njihove njege. To su npr. sanitetske i sigurne zone i mjesta, radi zaštite bolesnih, nemoćnih starijih ljudi, djece ispod petnaest godina, trudnih žena i majki sa djecom ispod sedam godina. Na granicama tih mjesta i na zgradama postavlja se znak crvene kose pruge na bijelom polju. Moguće je i ustanovljenje neutralnih zona radi sklanjanja ranjenih i bolesnih boraca i neboraca, kao i građanskih lica koja ne učestvuju u aktivnostima vojne prirode dok se nalaze u tim zonama. Od napada se štite i građanske bolnice, kao što je to određeno i za vojne bolnice, a zaštićeno je i osoblje zaposleno u bolničkim službama.

Analogno Konvenciji o ranjenicima uređeno je sakupljanje ranjenih i poginulih građanskih osoba, prenošenje ranjenih, bolesnih, nemoćnih i porodilja suvim ili plovnim

putem. Avioni koji služe isključivo takvom prevozu, prevozu sanitetskog osoblja i materijala – takođe su zaštićeni. Za pojedina mjesta, zgrade, vozila i osobe dopuštena je oznaka ženevskim znakom.

Za djecu ispod 15 godina određuje Konvencija da se preduzmu mjere kako takva djeca koja su usljed rata odvojena od porodice, ne bi bila ostavljena sama sebi i kako bi se olakšalo njihovo uzdržavanje, vršenje vjerskih obreda, njihove vjeroispovijesti i obrazovanje. Među opštim mjerama zaštite nalazi se još evakuacija iz opkoljenih predjela, slobodan prolaz pošiljki, mogućnost opštenja između članova porodice, olakšanje potraživanja, identifikacija djece ispod 12 godina pločicama koje nose oko vrata.

U ličnom pogledu Konvencije o postupanju sa ratnim zarobljenicima traže poštivanje zaštićenih osoba i njihove časti, zabranjuje svaku diskriminaciju, vršenje pritiska, uzrokovanje fizičkih patnji, istrebljivanje, osigurava zaštićenima da se mogu obraćati silama zaštitnicama, Međunarodnom crvenom krstu i drugim organizacijama koje bi im mogle pomoći. Strana u sukobu ne smije strane državljanke uposliti u vezi s vođenjem ratnih operacija, a kao najstrože mjere smije upotrijebiti prinudan boravak ili interniranje, o čemu Konvencije sadrže dodatne propise.

- **Značaj Ženevskih konvencija**

Ženevske konvencije određuju da strane u sukobu nikad ne smiju pružati manju zaštitu nego što je ona koju Konvencije predviđaju i da se pojedinci ne mogu odreći zaštite propisane Konvencijama; zabranjuju primjenu represalija prema zaštićenim licima i obavezuju sve zemlje potpisnice da u svojim nacionalnim zakonodavstvima predvide krivična djela koja inkriminišu i kažnjavaju najteže povrede samih Konvencija.

One predviđaju da Međunarodni komitet Crvenog krsta vršeći svoju humanitarnu misiju, prati primjenu Ženevskih konvencija, pa se stoga često kaže da je Međunarodni komitet svojevrstni „čuvar Ženevskih konvencija“.

- **Rezime**

Ženevske konvencije o zaštiti žrtava rata (1949.) otvorile su novi ciklus humanitarnog prava i stvorili presedan u njegovoj tradiciji.

Naime, države su dužne da ih primjenjuju u međunarodnim oružanim sukobima, a one zabranjuju svaku diskriminaciju čovjeka s obzirom na rasu, boju kože, vjeru, pol, status u vojnoj ili državnoj hijerarhiji, imovno stanje itd. Njihov osnovni cilj je čovječno postupanje prema svakome, posebno prema licima koja su usljed bolesti, zadobijenih rana ili zbog toga što su položila oružje ili su lišena slobode, izgubila mogućnost da se brane. Prema Konvencijama, a još naglašenije prema njihovim Dopunskim protokolima, zabrane

vršenja ratnih zločina i zločina protiv čovječnosti su apsolutne, a zemlje potpisnice su obavezne da u svojim nacionalnim zakonodavstvima predvide i kažnjavaju najteže povrede Ženevskih konvencija.

Na kraju treba naglasiti da se ne može negirati obilježavanje jubileja Ženevskih konvencija za zaštitu žrtava rata, ali taj jubilej i naše doživljavanje ratnih događaja na prostoru bivše Jugoslavije od 1991. godine do danas su gorka stvarnost, koja je pokazala da se ove Konvencije još uvijek u potpunosti ne primjenjuju i pored toga što je izgrađen sistem krivičnih sankcija za povredu Ženevskih konvencija.

Literatura

• Dokumenti:

Evropska konvencija o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, 4.11.1950. Rim (prevod objavljen u Službenom listu BiH, br. 6/99),

Milenijumska povelja Ujedinjenih nacija, 2000. i

Opšta deklaracija o pravima čovjeka, 10.12.1948. (Rezolucija br. 217).

• Knjige:

Andrassy, J. : Vojna potreba i ratno pravo, Zagreb, 1960,

Aroneau, E. : La guerre international d' intervention pour cause d' humanite, 1948,

Buergenthal, T. : Međunarodna ljudska prava, Sarajevo, 1998,

Perazić, Lj. : Međunarodna ratno pravo, Beograd, 1986,

Tadić, V. : Ratna agresija kao biznis, Beograd, 2001.

*M.Sc. Nina Maksimović**

*B.Sc. Dejan Sekulić**

UDK 366+346

CONSUMERISM AND THE LEGAL PROTECTION OF THE CONSUMERS

Abstract:

The service user (consumer), in terms of Consumer protection Act of the Republic of Serbia, from 2011. (Hereinafter, CPA), art. 5th, items. 1st, is a person in the market in order to obtain services not intended for his business, or other commercial activity. The consumer today is the focal point of any business. The existence of business primarily depends on the satisfaction, and more, and of loyalty of consumer. Often in the literature, we find that consumer attitudes, actually the one that explains the success or failure of a company. The consumer is the purpose and goal of any business, but in practice, individual service users do not gain that impression. The authors will try to point out that the consumer must be protected from increasingly aggressive marketing campaigns that encourage the over-consumption. In this regard, consider the consumerism, as a series of

* Modern Business School, Teaching Assistant, Narodnih heroja 30, 11 070 Belgrade, Republic of Serbia
Phone. +381 62 206 642, e-mail: nina.maksimovic@mbs.edu.rs

* Faculty of Hotel Management and Tourism, University in Kragujevac, Teaching Assistant, Vojodanska bb, Vrnjačka Banja, Republic of Serbia, Phone. +381 62 602 902, e-mail. dejan.sekulic@kg.ac.rs

activities that are primarily design to protect consumers against unlawful business practices, which destroy his basic rights as the consumer. Then, we will point to the normative framework of consumer protection in the Republic of Serbia, while meditating, disadvantages and advantages of the CPA implementation. Finally, we will point out to her European strategy and consumer protection (2007-2013).

Keywords: *consumer, consumerism, consumer care, consumer rights, consumer policy.*

JEL classification:

Apstrakt:

Korisnik usluga (potrošač) je, u smislu Zakona o zaštiti potrošača Republike Srbije iz 2011. (u daljem tekstu, ZZP), čl. 5. tač. 1., fizičko lice koje na tržištu pribavlja usluge u svrhu koja nije namenjena njegovoj poslovnoj, ili drugoj komercijalnoj delatnosti. Potrošač danas predstavlja fokusnu tačku svakog biznisa. Postojanje biznisa, pre svega, zavisi od zadovoljstva, a sve više, i od lojalnosti potrošača. Neretko u literaturi možemo naići na stavove da je potrošač, zapravo taj koji nam objašnjava uspeh odnosno neuspeh neke kompanije. Potrošač je svrha i cilj svakog biznisa, ali u praksi pojedinačni korisnici usluga ne stiču takav utisak. Autori u radu će nastojati da ukažu na to da potrošač mora biti zaštićen od sve agresivnijih marketinških kampanja, koje potstiču prekomernu potrošnju. U vezi tim, razmatra se konzumerizam, kao niz aktivnosti, koje su prevashodno dizajnirane da zaštite potrošača od nezakonitih praksi biznisa, koje narušavaju njegova osnovna prava kao potrošača. Zatim, ukazaćemo na normativni okvir, zaštite potrošača u Republici Srbiji, razmatrajući pritom, nedostatke i prednosti ZZP u primeni. Na kraju ukazaćemo i na Evrpsku strategiju zaštite potrošača (2007-2013).

Ključne reči: *potrošač, konzumerizam, briga o potrošačima, prava potrošača, politika zaštite konkurencije.*

JEL classification:

1. INTRODUCTION

Modern market economy is characterized by mass production of various products and services, to consumer choice and purchase according to their own preferences. The goal is to purchase consumer products and services achieve maximum satisfaction, with limited income, time and information.

The ideal concept assumes a perfect market information and customer willingness manufacturer and retailer to produce and sell products that adequately meet the needs and desires of the customer. Although, most companies focus their business puts consumers, it is safe to say that they do not gain that impression. The main problems consumer increasingly come to the fore and seek to resolve treated equally and with other economic and social problems. In this context, we analyze the requirements of consumer protection as a service due to more aggressive marketing campaign aimed at encouraging companies to excessive consumption.

2.

CONSUMERISM

Consumerism can be viewed in two ways: as a social phenomenon and as a social movement. If we look at consumerism from the social point of view, we can say that consumerism is rooted in the heritage of American society in the period after the Second World War. Purchase and enjoy financial freedom was at that time the main feature of the U.S. population. In order to make up for lost time spent in the war, and enjoy as much as possible, they first turned to buying a car. After increased demand car, and began mass production of other goods, primarily television. That moment is considered as the beginning of consumerism. Advertisements, which were passed through the tube, the fire flared up consumerism, the desire to buy more and more new products. The desire to possess diverse, even unnecessary goods is present to this day. People believe that their happiness is in possession of material goods. Products that people buy, define their style of life, transmitting the image and shape opinion with other community members about them.

Studies have shown that consumers in Serbia compared to consumers in the region often buy new products when they see them, sometimes buying products and they do not need, and as the main motives for what they do not yet have their friends (Palinkas, 2008). Concept of mass consumption, and they opted for the company, where the focus is no longer the customer needs and wants, but the creation of new needs and their necessity in order to have additional profit.

It is in such circumstances can be viewed consumerism as a social movement, which in addition to the economic focus, includes sociological, legal and political

dimension to the pressure on companies and other market actors to behave towards consumers under business ethics and social responsibility. The main causes of consumerism can be found in an increasing level of education and culture consumers. It was created because of dissatisfaction with the status quo and striving to offer products and services comply with the needs and demands of the customer. The role of consumerism as a social movement is to hear the voice of the consumer.

2.1. DEFINITION AND HISTORY OF CONSUMERISM

In the literature, there are many definitions of consumerism. Therefore, Peter Drucker provides the following definition of consumerism: "Consumerism means that a consumer looking to the producer, as someone who is interested to meet his needs that, but who knows what the consumer is reality. He watches manufacturers as someone who has not made an effort to know and who do not understand the world in which the consumer lives and that consumers expect to be able to make a difference that is not willing or able to make. " (Drucker, 1969)

Consumerism can be defined as a set of activities of individuals, independent organizations, government agencies, corporations and other business entities that are taken to protect consumers from no ethical market behavior. It was created in response to the marketing activities of companies that have a major impact on consumers, especially children, who have firmly established attitudes and opinions, which can be manipulated by means of communication. This supports research from 2010. was conducted in the U.S. which found that children aged between 8 and 18 years, most of their time near the TV and 4.5 hours, then listening to music (1.5 hour) and computers (1.5 hours) per day and that there was increased exposure to media in the past ten years for just over 2 hours.

Kotler give as an historical account of the development of consumerism as a social movement through three periods. (Kotler, 1972).

First, at the end of the 19th and beginning of the 20th century, when it pointed to a rise in prices and the lack of care and lack of hygiene in the U.S. meat industry, which resulted in the adoption of the Law on Control of meat. After that formed the control agency and labeling of food and drugs. It also established the Federal Trade Commission with the aim is to stop monopoly on the market.

The second period, in the mid-1930s. years, the movement has been driven by increasing product prices due to depression, unsafe drugs and food production. The third period presents modern consumer protection movement began in the 1960s. It

occurs due to a number of circumstances that existed between the business practices of the company and the long-term interests of customers. It is characterized by a series of laws and other laws that protected the interests of consumers (decision on cigarette labeling, packaging and labeling requirements, etc...). The biggest move was the 1968th when, at the suggestion of President Kennedy enacted the Law on Consumer Rights, which defines four basic consumer rights: the right to safety, to be informed, and that the choice of the word consumer is heard and respected.

At the beginning of 60-ies, there are open questions about consumerism, the relationship-marketing concept of the company and the needs of consumers.

Application of marketing concept implies that the company at the center of its operations placed desires and needs of consumers, which is a prerequisite for achieving sales and profit. Therefore, it is expected that the company will maximize long-term profitability orientation to the customers. Marketing concept is developed after the Second World War and shifts the focus from market to market, customer vehicles. However, the concept of marketing and consumerism are incompatible. If there is consumerism, marketing concept does not exist. Accordingly, consumerism is defined as a concerted effort of consumers seeking redress, restitution and remedy for dissatisfaction accumulated in the purchase of goods and services (Buskirk & Rothe, 1970).

Another reason, why companies put their focus on the consumer's is the government's actions. Government agencies can define acceptable and unacceptable standards of conduct regarding sales practices, advertising, packaging, labeling, etc. If individual firms want to minimize government control on consumer protection issues, they must conscientiously solve many problems of consumers. In addition, in the long term interest of the company is to develop programs that respond to consumer problems. If a company does not meet the requirements of the customer and solve their problems, as a result may lead to reduced sales and lower profit rates.

The main issues related to access to information, health and safety, repair and maintenance of the product, pricing, environmental pollution, market concentration, product quality and consumer representation in the government definitely should be incorporated into the definition of consumerism (Kangun, Cox, Higginbotham and Burton, 1975).

The most common understanding of consumerism refers to the growing range of activities of government, business and independent organizations that are designed to protect individuals against bad practice (business and government) that infringe on their

rights as consumers. This view of consumerism emphasizes the direct link between individual consumers and the company. Following is an overview of the different aspects of this relationship. (Aaker & Day, 1970).

- Protection of clear abuse. Misuse includes direct fraud and deception that could cause danger to the health and safety of consumers when using the product. In this sense, there must be a clear relationship between businesses and consumers to prevent such abuses. As a result, the government has taken the initiative in this area, which usually occurs after an adverse event. Enact many laws dealing with drug safety, tires, automobile, pipeline safety, safety of meat and fish. This is the oldest and least controversial aspect of consumerism.
- Provide adequate information. The question that arises is whether the consumer is adequately informed. He should have the right to receive all relevant information in order to avoid cheating in the purchase order and the purchase completed in the best possible way. The buyer in the selection of products and services should be guided by the manufacturer's reputation and quality of the brand.
- Consumers protection. A good example is the automobile Industry of security. The consumer may have unidentified needs, or is not able to identify them, such as the safety and security of vehicles, but the manufacturer should anticipate and satisfy them no matter what they are not explicitly emphasized, as in the case of installing seat belts in cars. This increases the safety of consumers, and other users.

Kotler, defines at which consumerism is a social movement that seeks to improve the rights and power of buyers in relation to sellers. Within this framework defines five considerations for consumerism (Kotler, 1972).

Consumerism is an inevitable stage in the development of the Economic system. It was created due to noncompliance power buyer and seller, i.e. due to higher power seller. On the other hand, growth in income customers, a higher level of education, environment, and technology development that caused the mass production of differentiated products, inflation, insecure and unsafe products, are just some of the structural factors that have led to increased awareness, create a legal framework for the protection their rights and the establishment of consumer organizations.

Consumerism is becoming a usual phenomenon and the movement of workers and thus institutionalized power in society, which will have a major impact on the government, legislation and operations.

Consumerism will be beneficial, because it will make the economy more accountable to societal needs and demands. Consumers' must use specific information, which helps them in the selection of products and services on the market. Reduce the costs of promotional products, including the price of the product, manufacturers will have to bear most of the costs of environmental pollution caused by their manufacture, and reduce the number of unhealthy and unsafe products, and thereby increase customer satisfaction.

Consumerism causes a change of the marketing concept, in terms of recognition of social needs. Although many companies believe they are meeting the needs of customers at the center of their business, it is not always so. For example, a manufacturer of large and luxury car meets the needs of its customers, but these cars are big consumers, pollute the environment, it's hard to park, and therefore long-term customer satisfaction and reduce alcohol and cigarette manufacturers, that meet the needs of the customer, but if they are eaten in unlimited quantities and can threaten the health of customers. Because consumerism requires a revision of the concept of marketing. The focus of social marketing concepts is meeting the needs and desires of our clients, but also their long-term well-being, which is the key to long-term profitability of the company.

Consumerism can be profitable, because the concept of social marketing is a new area for gaining additional profit for the company.

Consumerism as a movement spawned a number of national and supra-national consumer organizations. The best-known are: International an association of consumers and European consumer associations, which focuses on the protection of consumer rights.

- Consumers International - International Association of Consumer founded in 1960. year and makes it more than 240 consumer organizations in more than 120 countries. It promotes a more just society, supporting the movement, defending the rights of all consumers, including the poor and those on the margins of society. Campaign at the international level and have a policy that respects the consumer.
- European Consumers Organization (BEUC) - The European Consumers Association, based in Brussels, consists of 42 independent national consumer organizations from 31 countries. The aim of the association is to protect consumers'

rights and their implementation within the framework of EU policy. Association's activities finance from contributions of members of the organization. The association receives support from the European Commission under the Program to fund activities for the benefit of consumers.

The last 25 years leads to the development of the concept of ethical consumerism, which was initially focused only on environmental issues, and later included the questions of conscience (Devinney, Auger, Eckhardt & Birtchnell, 2006). When making purchasing decisions, the ethical consumer is not ignoring the price and quality, we apply some additional criteria in the selection of products and services, and primarily environmental recognizes the social dimension. Ethical consumer examines the ethical and moral aspects inherent in the production and delivery of goods and services, even though they are not in the immediate vicinity. Socially conscious consumer, known as an ethical consumer is well educated and responsible, who comes from the middle class and that is integrate into the local community and can act as opinion leaders (Ljubojevic, Ljubojevic & Maksimovic, 2012).

3. RELATIONSHIP BETWEEN PROVIDER OF SERVICE AND CUSTOMER

Consumer protection has many dimensions and begins well before contact between the seller and the consumer market. In this context, we are talking about a series of regulations about what products are safe, have a responsibility whatsoever manufacturers and retailers in terms of their creation, selection of components, parts or additives, storage, display, distribute. Commonly, the actual analysis of the level of protection by examining the position of the customer, in the sense that he really negotiate, does affect the contents of the contract, you have the right and choice, or whether the public law provided a mechanism for consumers to overcome their weaker position in relation to the company. The basic principle of regulation of this area is to be favored by consumers, which means that a number of established principles of civil and contract law, which require the existence of true equality transactors, modified for the benefit of consumers. Commonly referred to as the main differences compared to the general legal regime that applies to contracts where one party is not a consumer following (Taboroši, 2005):

- Law on in shifting the burden of proof from the consumer to the merchant Obligations to the possibility of pre-defined deviations from the general concept of the contract, when it comes to consumers,
- Complete procedural protection by enabling customers to use longer periods, especially in comparison to that of bilateral trade transactions,
- Eliminate information asymmetry through the retailers' obligation to provide the foregoing information,
- Ensure that consumers are Mandatory form and substance of the contract as cannot be better protected from misunderstandings, unfair contract terms binding ex leg
- The means that if a contractual principle of *pro dubio pro ferentem* requirement can be interpreted in different ways, it must be interpreted in a way that is most convenient for the consumer,
- Free legal assistance to consumers, provided by the local community.

In legal terms, the service providers should behave with respect to standards of professional care (CPA, Article 5.). It is the increased degree of attention, which was established in the legal system, i.e. reasonably be expected of them, in accordance with fair practice, as the rules of business ethics and the principle of good faith. By introducing this category, a legislator in that part of the legal framework based on ethical institutes. Thus, the business is considered not fair if significantly distorts or threatens to distort the economic behavior of the average consumer. Consumers' economic behavior is conditioned by its ability to make sensible decisions and appropriate economic decision whether and under what conditions a contract of service (example, payment of the price in full or in part, under any circumstances).

Unfair, in particular, are considered deceptive business (CPA, Article 21), invasive operations (CPA, Article 24), and breach of duty of notification in accordance with the CPA. Invasive operations if there is trader harassment, physical threaten to distort the average consumer freedom of choice and thus makes him or threaten to lead him to make economic decisions, they would not otherwise make.

One of the conditions of fairness is that both sides have fully adequate knowledge.. In addition, the transaction satisfies the criteria of fairness, if both parties enter into it freely, without coercion. Hence, the importance of laws that restrict freedom of trade

declared illegal. (Di George, 2003) covers a wide range of Honesty contentious issue of equitable, fair compensation, over truth in advertising, to ensure that quality services offered to anyone is. Wrong information and misleading advertising, contribute to creating confusion among consumers and weaken its ability to appropriate a reasonable economic decision-making.

Deceptive business, which is what a merchant, giving false information, or otherwise causing or threatening to cause the average consumer misleading, according to the same economic decision-making, which would not otherwise make. Also, businesses that retailer, creating an overall impression consumer states to adopt an economic decision that would not otherwise be made, regardless of the accuracy of the information (CPA, Article 21). Denial of important information to consumers, as well as hide relevant information, or untimely delivery or vague, ambiguous, unintelligible information, is also considered deception (CPA, Article 22), as well as certain forms of business, regardless of the circumstances of the case, and that the law explicitly stated (CPA, Article 23).

Dishonest behavior dealer, as the service provider to consumers, the key reason is that they can feel as subjects the oppressed. If we start from the fact that the most general justice can be defined as giving each person what belongs to it, and in doing that, according to the equals equally and unequal unequally by, I should mention that there are different standards of justice, depending on the purpose and circumstances of observation. Thus, they differ in the literature, restitution, compensatory, procedural, distributive, and commutative justice, i.e. those relating to business transactions (Di George, 2003). This last mentioned, based on the principle that dominates the character of bilateral contractual transactions, and this is the principle that the parties to the transaction should be balanced. Commutative justice requires fair, honest prices, which satisfies the requirement that both sides realize the mutual benefit of the job (equal to the value of mutual benefits). Hence, the right to consumer choice, the United Nations Act, which provides him with healthy competition, it is important to protect consumers because it allows to choose, to decide on the quality and price of services and other elements that wants to be given. Institute of contract law, and changes to the termination of the contract due to changed circumstances, is accepted in the form of general rules (Art. 133 OC), and is formulated so that the contract can be terminated or modified if circumstances occur that make it difficult to fulfill the obligations or if a party to call them can not achieve the purpose of the contract, to the extent that it is obvious that the agreement no longer meets the needs of the parties

and according to the general opinion was unfairly held it in place. The above-mentioned Institute is a function of commutative justice in contracts.

The legal framework should provide for the consumer's right to be heard and to be legal instruments to protect his interests. In this sense, he is entitled to his complaints of violations of rights and grievances regarding ethical practices and are registered in an appropriate manner, further processed.

The rights of consumers are protected from hazardous services to health and life, the right to receive information and the right to choose, do not make sense if it does not allow the right of consumers to make their voices heard, and to be compensated in the event of damage. All of this is still at constructing warm, and round, lasting relationships and consumer companies, which provide services. It builds on the consumer's right to be educated about their rights, which require liability companies, NGOs and government organizations in this regard.

4. INTERNATIONAL LEVEL OF CONSUMER PROTECTION

Under the protection of consumers do not only mean the provision of a fair relationship between consumers and businesses, but also the broader consumer information, and the process of recognition of their complaints through the court and out of court proceedings. The objectives of consumer protection are reflecting in the protection of health, safety and economic interests of consumers, as well as in the promotion of consumers' rights to information, education and organizing in order to guard their interests. Enforcement of consumer protection in the EU is based on the following principles:

1. Principle of horizontality - insists on defining and implementing the various common policies, which will take into account and contribute to the protection of the aforementioned categories of citizens;
2. Principle of subsidiary - a requirement for the necessary legislation by amending national legislations EU6radi ensure effective consumer protection
3. Principle of minimum harmonization - the basis of which Member States may maintain or introduce stricter consumer protection rules that comply with EU law, namely, the minimum liability adjustment by the directive does not preclude the possibility that some members to its national legislation, and the establishment of higher standards in this area.

Normative framework of consumer protection EU, base on the mechanism that ensures the harmonization of national regulatory systems to EU standards. (Taboroši, Bodružić & Daković, 2009) The mechanism consists of mandatory directives in this area is only required for consumer protection and binding national legislation to comply. The number of such directives or other secondary legal acts of the EU is close to a hundred.

Each state is free to decide which way they will enter into the legal system. However, with the development unique market and some high risk can be expected to be in this area appears more and such legal instruments act shortly. He is known as the regulation (regulation), and so far, there are two regulations: Regulation on the protection of passengers in air Transport and the Regulation on cooperation between competing tasks Inspectorate member countries, both adopted in 2004. g. Unlike directives, which aim to provide standard conditions of the functioning of markets, regulations serve supervision or control of an already harmonized and integrated.

Consumer protection strategy (*EU Consumer Policy Strategy 2007-2013*) is aimed at achieving an equal level of safety and security throughout the Common Market, as well as providing a higher level of integration of the EU internal market. The strategy is based on the following objectives:

1. Enabling consumers through the creation of a more transparent market, which could provide them with real opportunities for choice;
2. Improving the welfare of consumers in terms of price, quantity, diversity, supply, availability and security products and services
3. Consumer protection from serious risks and threats.

In the meantime, it does not cause changes in the defined policy priorities for the period 2007-2013.. To insist on a high level of consumer protection, as well as the continuous development of rules for the proper implementation of consumer policy at EU level. The policy focuses on five priority areas. (Taboroši, Bodružić & Daković, 2009):

1. improving market surveillance system and improve national policies to protect consumers,
2. regulatory developments in the field of consumer protection,
3. improving the safety of the product development tools (instruments) to monitor the market situation
4. giving absolute benefits to consumers in other EU common policy

5. improving the system for information and education.

The European Commission, through various amendments and directives, aims at simplification of regulations in this area. To harmonize and is directed toward the highest level of consumer protection, the Commission insists on the continued development of legislation on the protection of consumers - a primary goal of functioning of the Common Market.

It also conducts regular oversight of regulation and enforcement of legislation in this field at EU level. Finally, it also decides on compensation (specific charges) in the case of a breach of the agreed rules. In the near future, and will insist on improving the system of market control by the existing apparatus, such as the promotion of cooperation with third countries (U.S. and China), as well as countries with which the Union has concluded bilateral agreements on cooperation in the field of consumer protection. Category Consumer Commission treats as a priority of many common policies, as is the case with entrepreneurship, health, industrial, transportation, and environmental protection policies of the EU. Her efforts are also moving in the direction of ensuring that it is possible to secure the supply of services of general interest. The Commission also participates in co-financing of initiatives that provide consumers with useful information, as is the case with a network of European Consumer Centers (European Consumer Centers Network).

Consumer protection strategy in the current budget period is intended to unify the national markets of all 27-member states of the largest retail market globally. Because of the enlargement to the East, it is (according to Euro stat forecasts) consists of 495 million people. It is considered that, according to current estimates, it is still not all possibilities of electronic commerce between businesses and individuals. According to EC data, overall spending because of purchasing over the Internet represents only 58% of the value of total EU GDP. On the other hand, the Commission also notes that not all groups are trained for this kind of trade, and that, for the most part, the injured vulnerable population categories.

5. A BRIEF OVERVIEW OF THE CONSUMER IN THE REPUBLIC OF SERBIA

The RS government has adopted in January 2007, the National Consumer Protection Program for the period 2007-2012. year, and its most important goals are reflected in the implementation and promotion of the protection of the rights and interests of consumers, creating new institutions and the establishment of partnership and cooperation between all

organizations involved in the exercise, protection, development and promotion of the interests of consumers. That these objectives are consistently implemented in practice, and would increase the attractiveness of the Serbian economy, in terms of attracting foreign direct investment and other forms of international economic cooperation. It is quite understandable that the achievement of these objectives requires investments far greater effort in the area of economic integration in the EU legal system. The program implementation was finally crowned with the adoption of new legislation. RS Assembly on 12 10th 2010th adopted a new Consumer Protection Act which allows the various partial efforts of the state, various consumer associations, foreign partners, chambers of commerce and individual companies, coordinate the process of building a comprehensive system that complies with the standards of European countries. In 2006., implementation of the CARDS 2006 in the field of consumer protection, which is financed by the European Agency for Reconstruction in the amount of EUR 2,000,000. Implementation of this program is also included implementation of training programs and the provision of information-technology equipment, with the aim of developing integrated IT systems for Market Inspection. This program was the first step towards establishing a uniform system of rapid alert for dangerous consumer products in Serbia and is a counterpart program RAPEX (Rapid System for Exchange of Information about Dangerous Consumer Products - RAPEX), which is used in the everyday practice of EU countries in the domain of consumers. It is also necessary to encourage activities aimed at strengthening the legislative coordination and cooperation between all ministries responsible for different segments of consumer protection, as well as raise awareness of all the market participants about their rights and responsibilities, with the aim of supporting the harmonization of legislation. The National Program for Integration of Serbia into EU consumer protection define as one of the priorities. In the interest of the citizens of the RS is to create conditions for the establishment and functioning of the free market and the introduction of fair competition rules.

6. CONCLUSIONS

Socially responsible consumption today is a skill that is becoming a mass market phenomenon. The emergence of a genuine ethical consumer is far from reality. Although some consumers today take into account the social aspects of their buying behavior and worry about the company policy of social responsibility, the majority does not care enough to pay the higher price. To ethically oriented consumption has increased, the consumer

should be knowledgeable participant, not just a label reader. In this sense, companies need to help their existing and future customers to become socially conscious in their purchases. This will require providing consumers with tangible, reliable information on the health, social and environmental benefits of their products. The higher level of legal security of consumers, it is their ability to make rational economic decisions more. Fair market behavior by market participants, adequate trade practice, appropriate behavior towards customers, visitors, users, and other financial services to consumers are very important for all the actors, especially for manufacturers. This is because consumers' rights, as part of a system of mutual obligations and powers, and represent the interest of other market participants, especially companies that establish standards of behavior and respect become part of the competitive bidding based on better quality and lower prices. Without the development of regulations for the protection of consumer rights is not possible to establish a healthy competition, as well as a modern market economy with basic market functions

The new Consumer Protection Act in the Republic of Serbia must take to expand the assortment, quality products and services, but to a higher level of legal and physical safety of any sales contract. This, at the same time, allow consumers to achieve a higher level of consumer surplus excluding products that do not meet European standards, but much higher level of information about the characteristics of products and services. Various instruments of consumer protection essentially require manufacturers and retailers to change their business and leave the habits acquired in the underdeveloped market. Change their behavior in the domestic market is also the prerequisite for winning the European market which will meet the more demanding and sophisticated consumers.

Analysis of consumer protection generally begins and ends by examining the position of the customer in terms of its ability to actually negotiate and influence the content of the purchase agreement; you have the right and ability to choose and to possess sufficient legal protection in dealing with service provider's in all aspects of social life. Consumer protection has its downside, which applies to a range of regulations, technical norms and standards on product safety, the responsibility of manufacturers and sellers in the production and sale of goods, the choice of manufacturing components, additives, conservation, presentation and marketing of the product in the market and etc.. As side effects can occur and institutional changes relating to consumers in Serbia and that they should be, in legal terms, equate the position of consumers in the European Union. The adoption of this solution will, at the same time, introduce a mechanism-court settlement of

consumer disputes, i.e. Voluntary arbitration by providing an independent and effective system of legal protection, in accordance with the adopted practices and standards. There will be an increasing significance of the various organizations that should be involved in the analysis of quality control and monitoring of market developments, including the claims to represent the interests of consumers by launching initiatives to improve the regulatory system and to inform and educate consumers. In the absence of professionalized organizations for the protection of consumers, the only (and risky) consumer rights remain a guarantor country, which is against the concept of a modern civil society

REFERENCES

- Buskrik, H.R., Rothe, J. 1970. *Consumerism - An Interpretation*, Journal of Marketing, 34(4): 61-65.
- Consumers International. 2012. www.consumersinternational.org/who-we-are/about-us. Downloaded, 10.07.2012.
- Czuczai, J., *Final Report on the Evaluation of Compliance of the Regulatory Framework of Serbia and Montenegro*, EAR /04 SER001/02/001.
- Day, G., Aaker, D. 1970. *A Guide to Consumerism*, Journal of Marketing, 34(3): 12-19.
- Devinney, T., Auger, P., Eckhardt, G., Birtchnell, T. 2006. *The Other CSR: Consumer Socia Responsibility*, Stanford Social Innovation Review.
- Enter Europe. 2012. <http://www.entereurope.hr/page.aspx?PageID=108>. Downloaded, 15.08. 2012.
- European Consumers Organization, 2012. www.beuc.org/Content/Default.asp. Downloaded, 10.07. 2012.
- Kaiser Family Fondation. 2012. www.inforepublic.org. Downloaded, 10.07.2012
- Kangun, N., Cox, K., Higginbotham, J., Burton, J. 1975. *Consumerism and Marketing Management*, Journal of Marketing, 39(2): 3-10.
- Kotler, P. 1972. *What consumerism means for marketers*, Harvard Business Review, 50(3): 48-57.
- Ljubojević, Č., Ljubojević, G., Maksimović, N. 2012. *Etički i pravni aspekti zaštite potrošača*, Pravo i usluge, 805-825.
- Palinkas, J. 2008. *Consumerism in Serbia, and comparision with other countries in the region*. Belgrade: Mediana.
- Regulation of the Council and the European Parliament, no. 261/2004/EC.
- Regulation of the Council and the European Parliament, no 2006/2004/EC, 27.10.2004.-

about cooperation between national authorities responsible for the enforcement of consumer protection laws (the Regulation on cooperation in the field of consumer protection), EC 364, 09/12/2004: 0001- 0011.

Ričard, T., Di Džordž. 2003. *Poslovna etika*, Beograd: Filip Višnjić.

Službeni glasnik Republike Srbije, no. 79/2005. Belgrade: *Consumer Protection Act of the Republic of Serbia*.

Službeni glasnik Republike Srbije, no. 73/2010. Belgrade: *Consumer Protection Act of the Republic of Serbia*.

Taboroši, S., Bodružić, M., Daković, R. 2009. *Zaštita potrošača, „Efekti integracije Srbije u Evropsku uniju“*, Beograd: Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju.

Taboroši, S. 2005. *Osvrt na normativni okvir zaštite prava potrošača u procesu pridruživanja Srbije EU*, Beograd: FEFA.

The Government of the Republic of Serbia. 2008. Belgrade: *National program for integration into the European Union (NPI)*.

*Doc. dr Brana Komljenović**

*Ana Komljenović**

UDK 341.3

MEĐUNARODNI CRVENI KRST U IZGRADNJI HUMANITARNOG PRAVA

Sažetak

U istorijatu pokreta za humanizaciju rata, pa prema tome i izgradnju međunarodnog humanitarnog prava markantnu ulogu imao je, a ima i danas, Međunarodni komitet Crvenog krsta sa sjedištem u Ženevi. Ovaj međunarodni Pokret je pokazao značajnu aktivnost, naročito u inicijativama za dopunu humanitarnih pravila, njihovu izgradnju i poštovanje.

Pravni osnov djelovanja Međunarodnog crvenog krsta su, prije svega, nacionalni pravni propisi, pravni akti Komiteta Crvenog krsta i međunarodno-pravni propisi. Međunarodni Crveni krst je humanitarni Pokret koji je neutralni posrednik u oružanim sukobima i nemarima i koja pruža zaštitu i pomoć žrtvama međunarodnih i građanskih ratova i unutrašnjih nemira.

* Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Telefon: +38765938606; e-mail: ana-k@blic.net

* Univerzitet u Banjoj Luci, Pravni fakultet, Telefon: +38766999988; e-mail: anakom09@gmail.com

Ovaj međunarodni Pokret ima značajnu ulogu i u doba mira, pružajući pomoć žrtvama prirodnih katastrofa (zemljotresi, poplave, požari i sl.), učestvujući u borbi protiv latentnih bolesti, organizujući informativne kampanje i obrazovanje o zdravlju.

Međunarodni Crveni krst se ne bori samo protiv ratnih posljedica, već i protiv samog rata. Njegov cilj je da okupi narode pod znakom čovječanstva i da stvori uslove za život koji bi omogućili širenje istinskog mira.

Osnovni principi na kojima počiva aktivnost Međunarodnog crvenog krsta, a koji su usvojeni na Međunarodnoj konferenciji u Ženevi 1965. godine su: humanost, nepristrasnost, neutralnost, nezavisnost, dobrovoljnost, jedinstvo i univerzalnost.

Ključne riječi: *Međunarodno humanitarno pravo, „Ženevsko pravo“, crveni krst, crveni polumjesec, crveni lav i sunce na bijelom polju, crvena Davidova zvijezda*

Abstract

In the history of the movement for the humanization of war, and therefore in the creating of international humanitarian law, the International Committee of the Red Cross based in Geneva had a striking role, and still has. This international movement has demonstrated significant activity, particularly in initiatives to complement the humanitarian rules, and respect for their creating.

The legal basis of action of the International Red Cross were, above all, national legal regulations, legal acts of the Committee of the Red Cross and the international legal regulations.

International Red Cross is a humanitarian movement, which is a neutral intermediary in armed conflicts and riots providing protection and assistance to victims of international and civil wars and internal riots. This international movement has an important role in peacetime, assisting victims of natural disasters (earthquakes, floods, fires, etc.) participating in the fight against latent diseases by organizing information campaigns and education about health.

International Red Cross is not only fighting against the consequences of war but also against the war. Its goal is to gather people under the sign of humanity and to create conditions for life that would allow the spread of true peace. The basic principles of the activity of the International Red Cross, which were adopted at the International Conference at Geneva in 1965, are humanity, impartiality, neutrality, independence, voluntary service, unity, and universality.

Keywords: *International humanitarian law, "Geneva law", Red Cross, Red Crescent, Red lion and Sun on a white background, Red Star of David*

- **Uvod**

Govoriti o međunarodnom humanitarnom pravu i o humanitarnom pravu uopšte, nemoguće je a da se ne ukaže na veoma markantnu ulogu Međunarodnog crvenog krsta u stvaranju i izgradnji toga prava. Radi se o Pokretu koji čini skup različitih nezavisnih, a u radu samostalnih društava. Ona su ipak povezana, reklo bi se ne administrativno, već ciljevima i načelima na kojima zasnivaju svoju aktivnost.¹⁸⁷

U toj mreži organizacija najstariji je Međunarodni komitet Crvenog krsta sa sjedištem u Ženevi, u čijem je mandatu da se bavi razvojem i praćenjem stanja međunarodnog humanitarnog prava.

- **Nastanak Međunarodnog komiteta Crvenog krsta**

Pet građana Ženeve, među kojima je bio i Anri Dinani, osnovalo je 17. februara 1863. godine Komitet petorice, koji je potom nazvan Međunarodni komitet za pomoć ranjenicima, a od 1880. godine Međunarodni komitet Crvenog krsta.

U istorijatu ovog velikog pokreta za humanizaciju rata, pa prema tome i izgradnju međunarodnog humanitarnog prava u oružanim sukobima, vrijedno je pomenuti da je navedeni Komitet bio formiran od privatnih lica – građana Ženeve, pod predsjedništvom generala Difora, komandanta švajcarskih federalnih snaga u građanskom ratu 1874. godine. General je 4. novembra 1874. godine izdao proglas trupama Konfederacije, koje su bile pod njegovom komandom.

„Konfederalisti, ja vama povjeravam čuvanje djece, žena, starijih i sveštenika. Onaj ko podigne ruku na bezopasna lica obeščašćuje sebe i sramoti svoju zastavu. Zarobljenici i

¹⁸⁷ Danas se Međunarodni crveni krst označava nazivom: Međunarodni pokret Crvenog krsta i Crvenog polumjeseca. Ovaj međunarodni pokret se sastoji od Međunarodnog komiteta Crvenog krsta, Međunarodne federacije društava Crvenog krsta i Crvenog polumjeseca, 186 međunarodno priznatih nacionalnih društava uglavnom Crvenog krsta i Crvenog polumjeseca i jednog nacionalnog društva Crvene Davidove zvijezde.

ranjenici prije svega imaju pravo na vaše poštovanje i saučešće, jer vi ste sa njima bili često u istim logorima“.

Na inicijativu Međunarodnog komiteta za pomoć ranjenicima organizovana je u Ženevi 26. oktobra 1863. godine konferencija koja je okupila 36 predstavnika iz 16 zemalja. Na konferenciji je prihvaćeno deset rezolucija koje čine osnivačku povelju Crvenog krsta i kojima je preporučeno osnivanje nacionalnih društava za pomoć ranjenicima u vojskama u ratu, a od 1880. godine ovaj Komitet će dobiti naziv Međunarodni komitet Crvenog krsta.

Na diplomatskoj konferenciji u Ženevi koju je sazvao Federalni savjet Švajcarske, 22. avgusta 1864. godine prihvaćena je Konvencija o poboljšanju sudbine vojnih ranjenika u ratu. Ovu Konvenciju, koja je imala samo 10 članova, potpisalo je 12 država.

Članovi Međunarodnog komiteta Crvenog krsta su Švajcarci; zato se smatra da u tom pogledu pripada švajcarskom internom pravu, slično kao što nacionalna društva Crvenog krsta pripadaju svojim pravnim sistemima.¹⁸⁸ Tradicionalizam je ostao u tome što su samo Švajcarci u tom organu, ali sva nacionalna društva poštuju ovaj organ, a personalni sastav opravdava činjenica što su Švajcarci bili inicijatori i aktivisti za donošenje konvencija koje su usvojene u Švajcarskoj i nastoje da očuvaju sve vrijednosti te tradicije (nepriistrasnost, humanost i sl.). Budući da su humanitarne konvencije usvojene u švajcarskom gradu Ženevi, u znak zahvalnosti ovo pravo se ponekad naziva i „Ženevsko pravo“.

- **Značaj Međunarodnog Crvenog krsta**

Pravni osnov djelovanja Međunarodnog Crvenog krsta su, prije svega, nacionalni pravni propisi, pravni akti Komiteta Crvenog krsta i međunarodno-pravni propisi. Države su pridavale veliki značaj međunarodnoj djelatnosti ovog organa.

Inače, funkcije Međunarodnog Crvenog krsta su mnogostrane i značajne. Upravo ovaj organ je do sada pokazao svoju aktivnost, naročito u inicijativama za dopunu humanitarnih pravila, njihovu izgradnju i poštovanje.

Posebna uloga ovog organa je u vrijeme oružanog sukoba, kad pokreće mnoge inicijative kod zaraćenih strana u cilju mira i poštovanja pravila ratnog prava.

¹⁸⁸ Prema Statutu Međunarodnog pokreta, Međunarodni komitet Crvenog krsta je ovlašten da priznaje nacionalna društva koja se osnivaju. Bez tog priznanja nacionalno društvo ne može biti član Međunarodne federacije, niti sastavni dio Međunarodnog pokreta.

Druga značajna organizacija u mreži organizovanja Crvenog krsta je Nacionalno društvo Crvenog krsta. Zapravo, na Konferenciji 1863. godine u Ženevi, donijeta je istovremeno i odluka o osnivanju Nacionalnih društava Crvenog krsta.

Djelovanje ovih Nacionalnih društava je veoma interesantno za svaku državu. Ona imaju jedinstvene ciljeve i zato su solidarni, ali ona obavljaju i druge humanitarne poslove u državi, a ne samo u doba ratnog stanja. Ona se ujedinjuju na svjetskom planu u organizaciji Međunarodni Crveni krst. Ta društva su pomognuta finansijski od svojih država, jer je njihova uloga u zbrinjavanju ljudi, zdravstvu, prirodnim nepogodama i sl. neizmjerljiva. Već od usvajanja Konvencije 1864. godine ova nacionalna društva su se formirala i države su prihvatale tu inicijativu, jer je to bilo za narod korisno. Tako npr. 29. novembra 1875. godine na Cetinju je osnovano Društvo crnogorskog Crvenog krsta, a 6. februara 1876. godine osnovano je Srpsko društvo Crvenog krsta za dobrovoljnu pomoć ranjenicima i bolesnicima. Poslije Prvog svjetskog rata, 25. decembra 1921. godine formirano je Društvo Crvenog krsta Kraljevine SHS u Kragujevcu. U toku narodnooslobodilačke borbe, Rješenjem Nacionalnog komiteta oslobođenja Jugoslavije 9. maja 1944. godine u Drvaru je rekonstruisan Pokret Crvenog krsta.

U strukturi Međunarodne organizacije Crvenog krsta značajna je i Međunarodna Konferencija Crvenog krsta, koja predstavlja neku vrstu svjetskog kongresa, na kojoj učestvuju predstavnici nacionalnih organizacija, međunarodnih foruma Crvenog krsta i predstavnici država učesnica u Ženevskim konvencijama. Ove konferencije se održavaju svake četvrte godine i na njima se raspravljaju odnosi između raznih segmenata ove organizacije, utvrđuju se smjernice i nacrti Konvencija iz oblasti humanitarnog prava.

Najzad, postoji Liga društava Crvenog krsta, osnovana 5. maja 1919. godine. To je centar za razmjenu iskustava i dokumenata i sprovođenja zajedničkih akcija, posebno u oblasti zdravlja, spriječavanja bolesti i pružanja pomoći onima koji su u nevolji.¹⁸⁹

Tendencija čvršće povezanosti ove organizacije, već odavno se osjetila. Mnoge humanitarne akcije ne bi uspjele bez povezanosti i solidarnosti. Zato je bilo nužno da se ti odnosi između raznih segmenata ove organizacije uredi, što je i urađeno usvajanjem Statuta Međunarodnog Crvenog krsta 1928. godine, kada je i formalno utvrđeno postojanje te organizacije kao jedinstvene. Značaj Međunarodnog crvenog krsta priznat je i od strane Organizacije ujedinjenih nacija, usvajanjem rezolucije (1946.), kojom se preporučuje državama članicama da pomognu rad ovog Pokreta.

¹⁸⁹ Današnji naziv Lige društava je Međunarodna federacija društava Crvenog krsta i Crvenog polumjeseca.

- **Znak raspoznavanja**

Posebno je potrebno ukazati na znak raspoznavanja „Crveni krst“. Na Prvoj Ženevskoj konferenciji, kao znak za raspoznavanje u vojnom sanitetu utvrđen je Crveni krst na bijelom polju. Za zemlje sa islamskim stanovništvom usvojen je znak crveni polumjesec, zbog vjerozakonskih razloga, jer su smatrale da je krst znak hrišćanstva. Taj znak su uzele Turska 1876. Sirija, Jordan, a Iran i Egipat 1929. godine usvojile su znak Crveni lav i sunce, na bijelom polju, a danas je to crveni polumjesec.

S druge strane, mnoge države sa većinskim islamskim stanovništvom usvojile su znak crvenog krsta, a ne znak crvenog polumjeseca (Albanija, neke afričke države itd.).

14. januara 2007. godine III Dopunskim protokolom usvojen je i novi znak koji se u Međunarodnom pokretu naziva „crveni kristal“. Taj znak je omogućio da se u njega „ugradi“ crvena Davidova zvijezda, znak koji koristi Izraelsko društvo Crvena Davidova zvijezda.

Crveni krst je usvojen zbog zahvalnosti i poštovanja prema Švajcarskoj, čiji su građani bili inicijatori ovog humanog pokreta, a zastava Švajcarske je obratan raspored boja (bijeli krst na crvenom polju). Inače, dužnost je država da štite ovaj znak od zloupotrebe, u kom cilju propisuju kazne u nacionalnim krivičnim zakonodavstvima.

- **Rezime**

Međunarodni Crveni krst je humanitarni Pokret koji je neutralni posrednik u oružanim sukobima i nemarima i koja pruža zaštitu i pomoć žrtvama međunarodnih i građanskih ratova i unutrašnjih nemira.

Ovaj međunarodni Pokret ima značajnu ulogu i u doba mira, pružajući pomoć žrtvama prirodnih katastrofa (zemljotresi, poplave, požari i sl.), učestvujući u borbi protiv latentnih bolesti, organizujući informativne kampanje i obrazovanje o zdravlju.

Međunarodni Crveni krst se ne bori samo protiv ratnih posljedica, već i protiv samog rata. Njegov cilj je da okupi narode pod znakom čovječanstva i da stvori uslove za život koji bi omogućili širenje istinskog mira.

Osnovni principi na kojima počiva aktivnost Međunarodnog crvenog krsta, a koji su usvojeni na Međunarodnoj konferenciji u Ženevi 1965. godine su: humanost, nepristrasnost, neutralnost, nezavisnost, dobrovoljnost, jedinstvo i univerzalnost.

Literatura

- **Dokumenti:**

Deklaracija o odredbama međunarodnog humanitarnog prava koje regulišu vođenje oružanih sukoba koji nemaju međunarodni karakter, San Remo, 1990.

Izveštaj Međunarodne humanitarne organizacije "Ljekari bez granica" za 2005 godinu, 2006.

Savjetovanje o aktuelnim pitanjima razvoja međunarodnog humanitarnog prava, Crveni krst Jugoslavije, 1979, Beograd, 1979.

- **Knjige:**

Aaron, A.: Humanitarian Intervention Nationality, and the Rights of Refugees, 1985.

Avramov, S. – Kreća, M. :Međunarodno javno pravo, Beograd, 2003.

Obradović, K. – Paunović, M. : Pravo ljudskih prava, Beograd, 1996.

Tomović, Ž. – Bogićević, Č. :Ljudska prava – Međunarodni dokumenti, Podgorica, 2003.

*Veljko Turanjanin**

UDK 343.2

**NEGOTIATING AGREEMENTS IN THE LEGISLATION OF
REPUBLIC OF SERBIA AS INSTRUMENTS OF MORE
EFFICIENT CRIMINAL PROCEDURE**

- ABSTRACT -

In this work the author explains negotiating agreements between prosecutor and defendant in criminal procedure law in legislation of Republic of Serbia, as legal transplants which have a aim in increasing efficiency of criminal procedure and harmonization this country with intentions presents in modern science of criminal procedure law, and solutions presents in a great number of modern comparative European`s and world`s criminal procedure laws. Namely, in the modern epoch of globalization countries' borders more and more lose its significance, but crime in the proportion with given fact gets transnational character, which results in weakening of efficiency of national criminal procedural legislations. To counteract this fact, the states

* Faculty of law Kragujevac, 34000 Kragujevac, Republic of Serbia, Telephone number: +38166/962 93 49; e-mail: turanjaninveljko@gmail.com

incorporate various procedure forms in their legislations, which spill over from the one to another. On that way, plea bargaining with his forms from the United States become generally accepted across the Europe, and, finally, in the Serbia. Author in the work examines and analyzes legal provisions that regulate plea negotiations, referred to the newly established Criminal Procedure Code of Serbia, in other words, he explaining three institutes: plea bargaining, agreement on testimony of defendant and agreement on testimony of sentenced. The problems of these institutes the author undergoes professional and critical analysis, and discusses about their contributions in the achieving of the normative basis for the required and desired degree of criminal procedure. The author also discusses about some issues from the normative aspect of the new Code of Criminal Procedure and from the normative aspects of their development in the certain comparative criminal legislations. Finally, the author provides concluding remarks in which expressing his opinion about progress of these provisions and aims that was the law, passed, and formulates specific proposals.

Keywords: *plea bargaining, agreement on testimony of defendant, agreement on testimony of sentenced, victim, efficiency*

JEL classification: K14

1. Introduction

In the Serbian's criminal legislation plea bargaining was implemented with the Criminal Procedure Code from the year 2009,¹⁹⁰ when the wave of plea bargaining splashed Europe, in the, so-called, *plea bargaining infection*. In that moment, plea bargaining process has many followers and opponents in Serbia, but it survived and with new Criminal Procedure Code (further: CPC),¹⁹¹ it will have broader use than until now. For now, it is applicable only for crimes for which Criminal Code of Serbia¹⁹² predict prison sentence to the 12 years. New solutions predict his application for all crimes from the Criminal Code of Serbia. This legal transplant, which originally derives from the United States, has an aim in increasing efficiency of Serbian criminal procedure and harmonization legal provisions of this country with intentions presents in the modern European countries. After first success in its use, and some critics of existing

¹⁹⁰ Zakonik o krivičnom postupku Srbije, „Službeni glasnik Republike Srbije“ broj 72/09

¹⁹¹ Zakonik o krivičnom postupku Srbije, „Službeni glasnik Republike Srbije“ broj 72/11

¹⁹² Krivični zakonik Srbije, „Službeni glasnik Republike Srbije“ broj 85/05, 88/05 i 107/05

provisions, the legislator brought a new Criminal Procedure Code, which will be applicable on the beginning of year 2013. Between its provisions standing out three kinds of negotiation agreements: plea bargaining, defendant's cooperation agreements and cooperation agreement of the sentenced person. Prosecutor and defendant solve a particular criminal case with agreement between them. It consists in the pleading of guilty by defendant in exchange for the plaintiff's promise that he will charge him for a less than the evidence allow, then he will not charge him for some crimes, or he will seek a sentence in the lower amount than that which would be imposed on defendant in the case which led to the regular criminal procedure without guilty pleas. Here we have to emphasize two things. First, plea bargaining is procedure which is applicable for all crimes which exist in the Criminal Code of Republic of Serbia. Second, cooperation agreement by defendant and cooperation agreement of sentenced person are procedures that are usable specifically in the procedures of organized crimes and war crimes. Later in this work will be explained every procedure with its particular and specific solutions, and problems in theirs apply in practice. In a last part, we will give a conclusion with critical considerations of all kinds of agreements.

2. Plea bargaining

2.1. Definition

Plea bargaining is regulated with articles 313-319 CPC. By these provisions are described in details all necessary conditions and the procedure of concluding an agreement, but it does not give a definition of plea bargaining. In our literature, there are a few definitions of this term. Thus, under the term of plea agreements we will consider the written consent between defendant and prosecutor, whose main subject is determining the sanction on which will be defendant sentenced without trial, in exchange for his guilty plea (Bajović, 2009, 166). Or, plea bargaining is agreement *sui generis* which is contracting between prosecutor, from one side, and defendant with his lawyer, from other side, in a case when they reach a settlement where defendant completely pleading guilty for the crime for which he is accused, and prosecutor in return make for defendant some concessions and give to him some privileges, primarily more lenient punishing (Đurđić, 2009, 85). According to the broadest definitions of plea bargaining, this term means written agreement made by free will of state prosecutor on the one hand, and defendant with his lawyer on the other hand, where defendant

knowingly, voluntary and with excluded possibility of errors in fully pleads guilty for one or more criminal offences for which he is charged, and a state prosecutor in return agrees to give some concessions to the defendant, referring to the type of and level of criminal sanctions, possibly giving up from prosecution for other crimes which are not subject of agreement, as well as other relations arising from the criminal acts which are the subject of agreement or those that are related with these or other crimes (Nikolić, 2007, 17; Nikolić, 2009, 17).

From these definitions, we can highlight the most important roles of parties involved in concluding of agreement. The main role of the defendant and his basic obligation reduced to the full pleading guilty for the committed crime, i.e. one or more offences committed in coincidence. The prosecutor agrees that, for the pleading of guilty, will give to the defendant certain benefits, which usually reflected in offering more penal sanctions that are lenient, or, more lenient sentence. Then, the plaintiff is entitled to withdraw from prosecution for other offences that are not subject of agreement and he can waive from the right of appeal to the judgment of courts taken based on plea agreement. The new legislative solutions tend to equalize the parties in the criminal procedure, so, in this case, neither party shall be in privileged position compared to the other side. In the previous legal provisions, as a rule, a prosecutor was in privileged position, but now, at least in theory, that difference is lost. At the end, the court is neutral side, which decides whether to accept or reject the plea agreement.

2.2. Necessary conditions for contracting an agreement

The basic requirement that is necessary for the settlement of plea agreement is an initiative for its conclusion. This initiative should come from the prosecutor, defendant, or his defense counsel, but the fact from which the initiative has come is irrelevant for the agreement.¹⁹³ Prosecutor and defendant can conclude plea agreement from the moment of ordering to conduct an investigation to do hearing of accused on the trial. In the moment of contracting of agreement defendant must have a lawyer.¹⁹⁴ The agreement has to be in writing form. If prosecutor and defendant made agreement in the period before confirmation of indictment, the public prosecutor submits it to the judge for preliminary hearing; after confirmation of indictment prosecutor submits agreement

¹⁹³ Article 313 Paragraphe 1 CPC

¹⁹⁴ Article 313 Paragraphe 2 CPC

to the president of Trial Chamber.¹⁹⁵ If they contract an agreement before prosecutor charge defendant for the crime, then he has to submit an indictment with plea agreement. In that moment, indictment is integral part of agreement.¹⁹⁶

2.3. Integral parts of plea agreement

Plea agreement has to contain:

1. Description of the crime which is subject of indictment;
2. Acknowledgment that the defendant committed the crime which is subject of indictment;
3. Agreement on the type, extent or range of criminal penalties or other sanctions;
4. Agreement on the costs of criminal proceedings, forfeiture of property acquired with committing crime and agreement about request for damage derived from crime, if it is filed;
5. Statement of renunciation of the parties and defense counsel from the right to appeal against decision of the court in a case when it is completely accepted an agreement, except in the narrow case when they can appeal, as will be discussed later, and
6. Signature of the parties and lawyer.¹⁹⁷

These six parts are mandatory for every agreement and every agreement has to contain them. Nevertheless, beside these compulsory elements, every plea agreement may also contain some facultative elements. According to the CPC, plea agreement may contain three facultative elements:

1. Statement of the public prosecutor of the withdrawal from prosecution for crimes that are not covered by plea agreement;
2. Statement of the defendant to accept obligations under article 283. Paragraph 1. CPC, under condition that the nature of obligation enabling to begin its enforcement before filing agreement to the Court, and

¹⁹⁵ Article 313 Paragraphe 3 CPC

¹⁹⁶ Article 313 Paragraphe 4 CPC

¹⁹⁷ Article 314 Paragraphe 1 CPC

3. Agreement regarding assets derived from the crime, which will be deducted from defendant.¹⁹⁸

Liabilities that defendant have to comply under article 283. Paragraph 1. CPC include the following obligations, which represents conditions when prosecutor may use the principle of opportunity:

1. To eliminate the adverse effects caused by criminal act or to reimburse caused damage;
2. To pay a certain sum of money to the humanitarian organization, fund or public institution;
3. To perform a community or charity work;
4. To fulfill payment obligations of support his family;
5. To undergo withdrawal from alcohol or drugs;
6. To undergo a psychosocial treatment to remove the causes of violent behavior, and
7. To fulfill obligation established by final court decision, i. e. that respects limit established by final court decision.¹⁹⁹

2.4. Court's decisions about plea agreement and its rejecting

Preliminary hearing judge reach decisions about plea agreement, in a case when they submit an agreement before confirmation of indictment, but, after that moment, jurisdiction is transferring to the president of the Trial Chamber. A court shall reach that decision on the hearing in the presence of public prosecutor, defendant, and his defense counsel. This hearing is holding without presence of public.²⁰⁰ The court can reach three kinds of judgments. First, he can reject the agreement. Second, he can refuse agreement. Third, a court can adopt agreement. Each of these judgments court will reach in depending of specific situations and under appropriate conditions. After receiving

¹⁹⁸ Article 314. Paragraphe 2 CPC

¹⁹⁹ Article 283 Paragraphe 1 CPC

²⁰⁰ Article 315 CPC

agreement in writing form in the registry of the court, an official will forward an agreement to the judge for preliminary hearing or to the president of the Trial Chamber, who will decide about fate of the agreement. Until they decide, agreement does not have legal effects. Prosecutor will usually submit the agreement to the court, but there are not legal bans to do it defendant or somebody from his family. Thus, there is a difference compared with negotiations. As we have explained, only the plaintiff, or defendant and his counsel may give the proposal for negotiations. Once when they made an agreement in writing form, any other person may make his submitting to the court. It is just formality.

As we see here, two other judgments are material nature, while the first kind of judgments is formal judgment, because the court here does not entering into consideration of content of agreement. Accordingly, court will reject agreement in two cases. Primarily, court will reject agreement if it does not contain at least one of the compulsory elements, and then if on the hearing did not come defendant who summoned duly by court and did not justify absence.²⁰¹ Therefore, in the possible situation, defendant fails to appear on the hearing, but he justifies absence. In that case, a court cannot reach this kind of judgment. Therefore, a court must invite defendant on the hearing. He is one of the parties whose presence is necessary and mandatory, so, his inviting is personally. Only after a court finds that he duly summoned defendant but he did not attend to the hearing, may adopt a decision which rejecting plea agreement. However, although is not specified in the CPC, there is another reason when a court may decide to reject an agreement. That is the case when the parties withdraw from the agreement to the end of hearing. Then a court may bring just one decision – rejecting decision of agreement. Namely, while in the case where defendant fails to appear at a hearing assumption is tacit abandonment from the agreement, here dismissal comes expressly, so a court have to decide on the equal way.

2.5. Adopting plea agreement

One of the two other decisions in merits that a court may reach is decision on approval of plea agreement. Primarily, a court has to determine:

1. That a defendant knowingly and voluntary confessed a crime or crimes which are subjects of an indictment;

²⁰¹ Article 316 CPC

2. That a defendant was aware of all consequences of the agreement, especially that he waived from the right on trial and accepted restrictions on the right of appeal against the court's decision;

3. That there are other evidences which are not in the conflict with a pleading of guilty, and

4. That the sentence or other criminal sanction or other measure proposed in the accordance with criminal code or other code.²⁰²

Judgment based on the agreement contains all parts as any other judgment, but it also contains the reasons that led a court to accept an agreement. The first condition that a court requires when he should to accept agreement is awareness of defendant. Awareness is one of elements of mental capacity, so, that defendant would be guilty for committed crime he must be mentally capable. Mentally capacity assumed, but all parties can prove opposite in the procedure (Čejović, 2006, 263-273; Stojanović, 2007, 324). To reach necessary information, a court has to enter into dialogue with defendant. State of his documents in the most cases will not be useful to determine these facts, so, he has to speak with defendant. A court may accept the defendant's guilty plea just in the case when he is completely convinced in his mental capacity (Škulić, 2007, 953).

Another important component in the assessment agreement, which is required in all states that regulate this legal institute, is voluntariness. Voluntariness is defendant's free will to access to negotiation and contract agreement without any pressures from outside. Defendant is negotiating with prosecutor and later contracting an agreement only because he believes that it is the best solution for him. Prosecutor, lawyer and court cannot and must not in any way to force defendant to access to the plea bargaining. This is another reason why court has to speak with defendant. The most common type of this dialogue is an average dialogue. Number of questions is small; they are focused only on the most important points of agreement, and they are usually reduced to the questions about conditions that the law requires for the valid agreement, not engaging in deep conversation with defendant and not examining his real will, which may be hide behind the curtain of questions. Because that, there is a danger from the pleading of guilty by defendant who does not understand consequences of that, as was the case in some criminal proceedings in Bosnia and Herzegovina (Alkon, 2010, 375).

²⁰² Article 317 CPC

Then, defendant must be aware of all consequences of agreement, but especially that he waives from his right to trial and accept restrictions on the right of appeal against the court's decision. This means that the law allow right on appeal in the narrow space, which we will explain later. In addition, against defendant there have to be other evidences which proving his guilt, besides confession. This means that confession must not be only evidence against defendant, so, other evidences must confirm confession. Confession, today, is not *regina probandi* as once. Finally, as last condition, there is a fact that criminal sanction must be in accordance with criminal and other codes which use is possible in concrete case. There are, above all, imply the provisions about conditions for the imposition of every criminal sanction and the framework in which a court can impose a particular sanction. As it stems from foregoing, court will assess each evidence separately and all the evidences together. All evidences together have to convince a court in a validity and acceptability of plea agreement.

2.6. Refusal of plea agreement

A court will refuse a plea agreement if it determines that there exists one of the follow reasons:

1. An offence which is a subject of agreement is not a crime, and there are not conditions for implementation measures of security;
2. Prosecution is obsolete, or offence is under act of amnesty or pardon, or there are other circumstances which permanently preclude criminal prosecution;
3. There aren't enough proofs for reasonable doubt that defendant has committed a crime which is subject of prosecution,²⁰³ and
4. There is not fulfilled one or more conditions under article 317 paragraph 1 CPC²⁰⁴ (that's one of four conditions which a court is checking when it receives an agreement).

When this decision becomes enforceable, a plea agreement and all papers related with him have to be destroyed in the presence of judge who adopts this decision. About this moment there have to be made written report, and criminal procedure returns in the faze which preceding the contracting of an agreement.²⁰⁵ In addition, this judge cannot

²⁰³ Article 338 Paragraph 1 CPC

²⁰⁴ Article 318 Paragraph 1 CPC

²⁰⁵ Article 318 Paragraph 2 CPC

participate in the further proceedings against this defendant.²⁰⁶ Because described way of prescribing court's treatment, we can conclude that there is allowed appeal against this decision to all parties. In that case about appeal would decide pre-trial chamber of the same court, and an appeal would be lodged within the regular period of three days. However, in the next article, a legislator strictly prescribes that against decision of refusing and rejecting a plea agreement parties have not a right to appeal.²⁰⁷ This decision delivers to the prosecutor, defendant, and his legal counsel.²⁰⁸ However, against adopting court's decision, parties have, in the narrow space, a right on appeal within period of eight days. The reasons why parties can express an appeal are the same as the first three reasons for refusal plea agreement: the offence which is a subject of agreement is not a crime and there are not conditions for implementation measures of security; prosecution is obsolete, or offence is under act of amnesty or pardon, or there are other circumstances which permanently preclude criminal prosecution; there aren't enough proofs for reasonable doubt that defendant has committed a crime which is subject of prosecution. Last reason why the parties can complain is a case when a judgment not deals with a subject of agreement.²⁰⁹

3. Defendant's cooperation agreement

3.1. Introduction

Cooperators are for many years known in the comparative criminal legislations, and in some of them, like American system, represent a main support for whole system. Cooperator is defendant who provides information for prosecutor and his testimony against other defendants in exchange for less punishment or reduction of indictment, while negotiations and contracting plea agreement means a process where defendant pleads his guilty for committed crime and accepts to testify against other defendants (Simons, 2003, 2). This kind of cooperation is based on mutual benefit, because defendant wants things which only prosecutor can offer to him– lesser punishment and reduction of indictment, until prosecutor wants things which only defendant can offer – inside's information about criminal organization. From that reason, they are referring to

²⁰⁶ Article 318 Paragraph 3 CPC

²⁰⁷ Article 319 Paragraph 2 CPC

²⁰⁸ Article 319 Paragraph 1 CPC

²⁰⁹ Article 319 Paragraph 3 CPC

each other. This legal institute becomes from American legal system, where about 20% of all criminal cases solved with defendant's cooperation with prosecutor, and his testimonies against co-defendants. In addition, available data indicate that almost every case which is in connection with drug trafficking are completed with use this kind of agreement (Natapoff, 2004, 655). Although it is not part of this work, it is necessary to say that in the life exists special kind of cooperators – whistleblowers (Ćirić, 2010, 533-544).

3.2. Contracting defendant's cooperation agreement

Testimony agreement prosecutor and defendant may contract only for criminal offences of organized crime and war crimes. However, it is necessary to stress that the emphasis is placed on crimes for which defendant will testify, not on the offences for which defendant is accused. Thus, prosecutor may charge defendant for committing any crime, but they can reach an agreement only for organized and war crimes. Jurisdiction for prosecution these crimes is transferred to the specialized prosecution offices. Period in which parties can contract testimony agreement is widely defined which is in accordance with his legal nature. Therefore, this agreement defendant and prosecutor can contract from the moment of ordering conducting an investigation to the finish of trial.²¹⁰ However, we can notice here that CPC does not define which trial is fundamental – trial against defendant or trial against co-defendants (Škulić & Ilić, 2012, 172). However, it has to be trial against defendant.

Primarily, defendant has to admit a fact that he committed a crime from the indictment, and, importance of his testimony for detection, prevention, and proving crime/crimes for which he can contract this kind of agreement must be weighty from consequences of crime that he has committed.²¹¹ An accused has to convince a prosecutor in the value of information that he possess. Subject who is authorized to assess whether a defendant prevails statement associates or consequences of crime, what is a *questio facti*, is primarily prosecutor when decides about negotiations, and then, if they successfully complete a negotiations, a court when it decide whether to accept an agreement (Vasiljević & Grubač, 2010, 988). Initiation for negotiations will usually be given by defendant (Rasmusen, 1997, 14), although is not negligible possibility of

²¹⁰ Article 320 Paragraph 1 CPC

²¹¹ Article 320 Paragraph 2 CPC

prosecutor's knowledge that defendant has certain information for the criminal proceedings. In Serbian criminal procedure law there is not possibility for the organizer of criminal group to be subject of this kind agreement.²¹² That is very good solution, because he is a subject which organized whole group, so, he possess all information about them, and it is not fair to give opportunity to him to testify against his co-defendants. Subjects of the contracted agreement are prosecutor from one side, and defendant with his lawyer on other side. Both sides may give a proposal for negotiations. Negotiation's agreements are necessity for prosecutor, who in the pursuit for justice seeks the most effective way to prosecute perpetrators of serious crimes, where is sometimes necessary to enter in such „contract with devil“(Galini, 2000, 1245-1284).

After they reach an agreement public prosecutor will, before written composition of agreement, invite defendant to describe accurately, personally and individually, and as more completely, everything about crime regarding which proceeding him, and about crimes for which he contracting agreement. Period in which prosecutor will invite defendant to give his testimony is 30 days after agreement reaching. Illiterate defendants will dictate his preliminary statement in recording device. After this step, they will make a written agreement, and they will submit it to the court in the period before completing a trial. With this agreement have to be attached a record of a defendant's testimony.

3.3. Integral parts of agreement and courts decision

Besides elements contained in plea agreement, negotiation's agreement may contain some additional elements. It is, primarily, defendant's obligations to say everything about crime and he must keep nothing in secret, then he is in obligation to speak a truth and that perjury is a criminal offence. In addition, with this duty, there is defendant's obligation to give an oath, and he cannot invoke on the provisions that allow refusal to answer on some questions. Then, agreement may contain agreement on exemption from penalty or prosecutor's obligation to drop the charges if defendants testify on trial. Finally, as far as giving up the right to appeal, there is a difference regards on the plea agreement. Therefore, this kind agreement has to contain statement of renunciation of

²¹² This is in sharp contrast with American criminal law, where every person, even an organizer of criminal group, can be a subject of agreement.

the parties and defendant's counsel of the right to appeal against the court's decision when it fully accepted an agreement.²¹³

Functional competence for deciding about agreement is twofold, and divides between pre-trial judge and president of the Trial Chamber, which depends of the time of its submission to court for verification. Thus, if they reach written agreement and submit it before confirmation of indictment, pre-trial judge will decide about agreement. After that moment, a law transfer jurisdiction to the president of Trial Chamber. A court may reach three types of decisions: rejecting decision, refusing decision and adopting decision. Every decision has to be reached on hearing, where should be attended prosecutor, defendant and his lawyer. Nevertheless, just defendant must be present. Otherwise, a court will reject an agreement. This type of decision it can reach in just one more case – when agreement does not contain one or more required elements. At this hearing public is not excluded, what is not completely logically. This is harder procedure then plea agreement, where public is excluded.

Second type of court's decision is adopting decision. A court, primarily, has to determine three facts. First, that a defendant knowingly and voluntary agreed to testify under prescribed conditions. Second, defendant is fully aware of all consequences of agreement, especially of renouncing of right to appeal against decision made based on agreement. Third, that a fine, sanction or other measure, exemption from punishment or withdrawal of public prosecutor from criminal prosecution in accordance with law.²¹⁴

Finally, third type of court's decisions is refusal decision. This decision a court will reach in a case where there is not filled one or more conditions which is required or if there is a reason for suspension criminal proceedings,²¹⁵ or if a court finds that an act which is subject of criminal prosecution isn't crime and there are not conditions for applications safeguard measures, or if prosecution is obsolete, or if act is covered by amnesty or pardon or there are other circumstances which preclude criminal prosecution, or there are insufficient evidences that defendant committed a crime which is subject of criminal prosecution.²¹⁶

Defendant's primary obligation is to testify against another person who is accused for organized crime or war crime. During testimony defendant has to be truthful and he must say everything about crime. A court will examine him after hearing accused and

²¹³ Article 321 CPC

²¹⁴ Article 323 CPC

²¹⁵ Article 338 CPC

²¹⁶ Article 324 Paragraph 1 CPC

after that immediately they will move him from courtroom.²¹⁷ Adopting decision obliges a court of first instance and remedy court in decision about criminal sanction, costs of criminal proceeding, confiscation of property and forfeiture of assets derived from crime, under condition that defendant fully accepted tasks from agreement.²¹⁸

A court will repeal accepted agreement in two cases: if defendant fails in fulfilling treaty obligations or if public prosecutor initiates an investigation against accused collaborator or find out about defendant's prior convictions and submit a proposal for revocation of the agreement. Primarily, a court will put an agreement aside if defendant fails to fulfill his primary obligation – to testify. Next, a court will supersede agreement in two more cases: if prosecutor initiates investigation against defendant for any crime or if he find out for his prior conviction. In both cases, necessary condition is that a prosecutor files a motion to court. Public prosecutor will decide whether to submit a proposal for a court for revoking agreement in that cases. However, here we can ask a question about usefulness this condition. If a main goal of this procedure is obtaining significant evidence, it is unclear what impact on that fact can have previous conviction. It would have rather an impact on type and amount of criminal sanction which would be determined by agreement, rather than on the possibility of contracting this agreement. In a first case prosecutor may initiate investigation by putting to court proposal for repeal an agreement, while in a second case he may decide that a earlier conviction should not have an impact on a fate of cooperation agreement. If a public prosecutor put a proposal to repeal an agreement, and court did so, there are coming to the mandatory destruction of agreement and all materials that are in connection with it, while the judge who put aside an agreement can no longer participate in a further course of this criminal proceeding.²¹⁹ Since that CPC does not contain provisions about court's acting after accepting an agreement, we believe that here is necessary analogy with legal provisions about reaching every judgment. When a court accepts an agreement and defendant fulfills all envisaged obligations, a competent court for a crime which is defendant accused will reach judgment, whose content will depend on cooperation agreement. CPC bound this court with decision about criminal sanction, costs of criminal proceeding, confiscation of property and forfeiture of assets derived from crime. In

²¹⁷ Article 325 CPC

²¹⁸ Article 326 Paragraph 1 CPC

²¹⁹ Article 326 Paragraph 2 CPC

addition, since there is not prohibition for appeals, CPC bound a remedy court with above decisions.

4. Agreement on testimony of sentenced person

Like previous type of agreement, prosecutor and defendant can contract this kind only for organized crimes or war crimes. Even a basic condition for its contraction is set on almost equal way - importance of his testimony for detection, prevention and proving of the crime for which he can contract this kind of agreement must be weighty from consequences of crime that he has sentenced.²²⁰ This agreement cannot contract a person who sentenced as an organizer of criminal group. In addition, in this case, defendant has to have a lawyer, and they have to make an agreement in written form and submit it to the court during trial to its end.²²¹ However, unlike defendant's cooperation agreement, here it is a trial against other defendants, because this person sentenced already. Therefore, there are not existing questions about this provision.

This cooperation agreement contains six parts, which are similar with parts of other two agreements. Thus, on the first place is description of crime which is subject of indictment, while is on the second place his obligation that he mustn't keep nothing in secret and that he cannot invoke on the exemption from duty to testimony or answer on certain questions. Third, there is agreement on the type, extent, or range of criminal penalties or other sanctions. On the fourth place is statement of public prosecutor that he will apply for starting a procedure for reduction of sentence to sentenced person within 30 days after completion a criminal procedure with guilty verdict where sentenced gave his testimony. Five, there is renunciation of the parties and defendant's counsel from the right to appeal against the court's decision which it fully accepted an agreement. Finally, on the sixth place is signature of the parties and lawyer.²²²

Here, functional competence for deciding about agreement is also twofold, and is divided between pre-trial judge and president of the Trial Chamber, which depends on the time of its submission to court for verification. Thus, if parties reach an agreement and submit it before confirmation of indictment, pre-trial judge will decide about agreement. After that moment, CPC transfer jurisdiction to the president of Trial

²²⁰ Article 327 Paragraphe 1 CPC

²²¹ Article 327 Paragraphes 2-4 CPC

²²² Article 328 CPC

Chamber. As we can see, it is the same jurisdiction as in other two kinds of agreements. The hearing is held in presence of prosecutor, sentenced and his legal counsel.²²³ As regards court's decisions, here will be applied all provisions that are applying in other two agreements, without any specificities.

As we mentioned above, after completion a criminal process public prosecutor will apply for starting a procedure for reduction of sentence to the sentenced within 30 days. About this request decides a court, which sentenced in the first degree, in the session of council. Before than it reach a decision, a court will take a statement from sentenced collaborator and review an accepting decision of agreement. It can refuse or endorse this request. A court will refuse request in a case when sentenced was not completely fulfill his obligations from agreement. Otherwise, it will accept a request and pronounce agreed sentence.²²⁴ Nevertheless, on this place, CPC contain one mistake. In the article 330 legislator said that against sentenced collaborator will be ruled new criminal procedure. In contrast, as is provided in articles 557-561, there is not any new procedure, there is just hearing on which a court will reach another judgment. Such regulation is much better.

5. Conclusion

In the last few years, implantation process of legal transplants has reached Serbian criminal procedure law. One of the most famous legal transplants is plea bargaining, which has found its place in various forms in this legal system. It appears like guilty pleas, defendant's cooperation agreement, and agreement with sentenced person. CPC regulate every agreement in details, but some provisions are not so clear and may cause problems in its interpretation. However, basically, CPC regulate all agreements on the same way, and differ only in specific parts.

Primarily, agreement guilty plea is not a novelty in Serbian criminal procedure law. However, in a new CPC regulate this legal institute in somewhat different way than before. Such way of regulating has opened some questions. First and the most discussed question is question of justifying of unlimited possibility for conclusion plea agreement. Since in the CPC does not exist limits linked to the height penalty prescribed in the Criminal Code, it is reasonable question whether Serbian legislator took too liberal attitude. Large number of European countries which regulate plea bargaining allow

²²³ Article 329 CPC

²²⁴ Article 330 CPC and articles 557-561 CPC

contraction of plea bargaining for crimes which are punishable with certain amount of years imprisonment (for example Italy – 7 years, France – 5 years). However, there are legislations where this is not limited, like Bosnia and Herzegovina, Russia, and of course United States. Some authors do not justify this solution (Škulić & Ilić, 2012, 172). Since it is a great change, it is advisable for beginning link its contraction for penalty from Criminal Code, for example to the 10 years imprisonment.

Second, protection of person damaged in committed crime is set very sparse, so we can tell that it does not exist. Legislator protects his interests only through setting a request for property in criminal proceeding, which is not obligatory. However, it is not sufficient (Škulić, 2004, 26-28). There must be a wider protection of his rights. Moreover, it is abolished his right to appeal against verdict reached based on plea agreement. As a result, it is a truth that we get, at least theoretically, more efficient criminal procedure. Nevertheless, this fact, a price for this is high. Is that justified in this moment? Answer is negative. It is a fact that Serbia need more efficient criminal procedure, but not for every cost. Certain interests have to be protecting on compatible way. State's interests who reflect in speed of criminal procedure must not hurt interests of the individual, in this case interests of victim. Exclusion of damaged from criminal procedure does not brings improvement of process and harms fairness. To improve his position it is necessary to invoke him on negotiations between prosecutor and defendant with his legal counsel about every question where he has some interests, and parties cannot reach an agreement if his interests are not satisfied. Only after adequately protection of his rights, plea agreement can get its fully content and social justification.

Third, there is justified problem with agreement about property derived from a crime. From the basic principles of criminal procedure law, originate that nobody can withhold property that derived from committed crime. So, no agreement with such contents can maintain. Defendant who committed a crime is obliged to return or pay for this property. It is true that every plea agreement results in savings significant amount of time and material resources, but we think that in this procedure such agreement cannot occur, unless in case where prosecutor and defendant negotiating about way of confiscation. Therefore, we think that provision like this, from aspects of Serbian criminal procedure law, is unsustainable. Defendant's guilty plea, regardless to the type and measure of punishment that a court will impose to him, or exemption from punishment, cannot lead to the incomplete confiscation of property derived from crime.

Defendant's cooperation agreement introduce in Serbian criminal procedure law more valuable than harmful elements. However, some negative aspects are unavoidable during the implementation of a new method of solving criminal matters. Its entrenchment in practice will not pass without problems, which primarily related to the vagueness of individual provisions. Above all, we believe that it is necessary clearly prescribe actions of each party in every stage of negotiations, because this is a matter in criminal law where legislation text should not contain elements which are considered, as it is case with individual provisions which regulate this type of agreement. Only with deep analysis, we can fathom in its real meaning. First, a case with provisions that regulate who have a jurisdiction for trial: prosecutor on lower court or prosecutor of special jurisdiction. There is not clearly delineation on any place in these provisions. It is necessary to keep our attention on that question constantly.

Second, it is unclear why a public is not excluded in this procedure, unlike the hearing on which is reaching guilty plea. This procedure is more complicated than plea bargaining procedure, from few aspects. Here, beside guilty plea, prosecutor and defendant negotiate about cooperation. As result, defendant takes an obligation to testify against other defendants who are charged for, possibly, many serious crimes (organized crimes or war crimes). Because that fact, for prosecutor, it is more important to reach a guilty verdict for that defendants than for the primarily defendant, who is accused for less serious crime. Precisely because that fact we can conclude that in this agreement defendant's guilty plea is not so important part of agreement as in the first type of agreement. Here, the most important part is testimony against co-defendants. His crime is not in the forefront. It is testimony. On that basis, it is clear that at this hearing all parties will discuss about more sensitive issues than at the hearing for guilty plea. Because that fact we have to come back on the question of including a public in this hearing. There is not any reason for different treatment these two procedures. Legislator has to solve a question of public at the different way. We think that is logically that public should not be excluded from the guilty plea hearing, but it should be excluded from this hearing. In other words, it is opposite way.

Third, there is also a problem of protection of victim, as well as in the guilty plea procedure. Here is even a bigger problem, because victim will not be morally satisfied with low penalty that a court will pronounce to the defendant. That penalty will usually be much lower than penalty that a court will pronounce in the plea bargaining process, especially compared with ordinary criminal procedure. However, here is lack

of his protection and protection of his interests more important, with the same comments as before. Moreover, four, there is justified problem with agreement about property derived from a crime. In addition, here we can repeat the same story as earlier.

Finally, third type of agreement is testimony agreement of sentenced person. It is a completely new kind of agreement in Serbian law, and it brings some specificities. Nevertheless, in contrary with testimony agreement of defendant, here is no doubt which prosecutor and court have a jurisdiction. That is prosecutor and court of special jurisdiction. Some negative aspects are the same as earlier, as is the case with presence of public in this procedure. However, one of the biggest problems in this area is bad terminology of legislator. During regulation of agreement legislator refers to the court decision in the retrial, but there is not any repeat trial in this procedure. From one side there is just hearing for reduction of sentence, where court can reach two kinds of decision. From other side, retrial is specially procedure provided by CPC, which implements it for some specific situations strictly prescribed. Hearing for reduction of sentence is not one of them. Therefore, legislator must be more serious in using terminology, because this is text from criminal law, where everyone has to be serious.

Here are just some of the problems that could, and probably will, occur. Therefore, legal theory statutory provisions put into the sign of question. These agreements are welcome, but for greater efficiency is necessary revision of existing solutions. Described legislation solutions are not perfect, but they are a big step forward.

Literature

- Alkon, C. 2010. *Plea Bargaining as a Legal Transplant: A Good Idea for Troubled Criminal Justice Systems?*. *Transnational Law and Contemporary Problems*, 19: 1-52
- Bajović, V. 2009. *Sporazum o priznanju krivice – uporednopravni prikaz*. Beograd: Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu
- Čejović, B. 2006. *Krivično pravo – opšti i posebni deo*. Beograd: Dosije
- Ćirić, J. 2010. *Whistleblowers*. *Pravna riječ*, 23: 533-544
- Đurđić, V. 2009. *Stranački sporazum o priznanju krivice u krivičnom postupku*. *Revija za kriminologiju i krivično pravo*, 47(3): 83-106
- Galin, R. 2000. *Above the law: The Prosecutor's Duty to Seek Justice and the Performance of Substantial Assistance Agreements*. *Fordham Law Review*, 68(4): 1245-1284

- Natapoff, A. 2004. *Snitching: The institutional and communal consequences*. University of Cincinnati Law Review, 73: 645-703
- Nikolić, D. 2007. *Sporazum o priznanju krivice*. Niš: Studentski kulturni centar
- Nikolić, D. 2009. *Stranački sporazum o krivici*. Beograd: Službeni glasnik
- Rasmusen, E. 1997. *Mezzanato and the Economics of Self-incrimination*. Cardozo Law Review, 19: 1541-1584
- Simons, M. 2003. *Retribution for Rats: Cooperation, Punishment, and Atonement*. Vanderbilt Law Review, 56(1): 1-54
- Stojanović, Z. 2007. *Krivično pravo – opšti deo*. Beograd: Pravna knjiga
- Škulić, M. 2008. *Komentar Zakonika o krivičnom postupku*. Beograd: Službeni glasnik
- Škulić, M. 2004. *Jedan pogled na položaj oštećenog u krivičnom postupku za krivična dela organizovanog kriminaliteta*. Temida, 7(1): 17-29
- Škulić, M., Ilić, G. 2012. *Novi Zakonik o krivičnom postupku Srbije – reforma u stilu „jedan korak napred – dva koraka nazad“*. Beograd: Udruženje javnih tužilaca i zamenika javnih tužilaca Srbije
- Vasiljević, T., Grubač, M. 2010. *Komentar Zakonika o krivičnom postupku*. Beograd: Službeni glasnik

Veljko Turanjanin*

UDK 343.2

PREGOVARAČKI SPORAZUMI U ZAKONODAVSTVU SRBIJE KAO INSTRUMENTI EFIKASNIJEG KRIVIČNOG POSTUPKA

- SAŽETAK -

U ovom radu autor obrazlaže pregovaračke sporazume između tužioca i okrivljenog u krivičnom procesnom zakonodavstvu Republike Srbije, kao pravnim transplantima čiji je cilj povećanje efikasnosti krivičnog postupka i usaglašavanje zakonodavstva ove države sa intencijama prisutnim u savremenoj nauci krivičnog procesnog prava, te rešenjima prisutnim u velikom broju savremenih komparativnih evropskih i svetskih krivičnoprocesnih zakona. Naime, u savremenoj eri globalizacije državne granice sve

* Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu, 34000 Kragujevac, Republika Srbija, Telefon: +38166/962 93 49; e-mail: turanjaninveljko@gmail.com

više gube na značaju, a kriminalitet u srazmeri sa tom činjenicom dobija transnacionalni karakter, što za posledicu ima slabljenje efikasnosti nacionalnih krivično-procesnih zakonodavstava. Kako bi se suprotstavile tome, države uvode različite oblike postupanja u krivičnim stvarima, koji se prelivaju iz jedne u drugu. Tako je sporazum o priznanju krivičnog dela sa svojim oblicima, kao pravni transplant koji vuče porijeklo iz Sjedinjenih Američkih Država, postao opšteprihvaćen institut širom Evrope, pa tako i u Srbiji. Autor u radu analizira i ispituje zakonske odredbe koje regulišu pregovaranje o krivici, prema tekstu novodonijetog Zakonika o krivičnom postupku Srbije, odnosno, razmatra tri instituta: sporazum o priznanju krivičnog dela, sporazum o svedočenju okrivljenog i sporazum o svedočenju osuđenog. Problematiku navedenih instituta autor podvrgava stručno-kritičkoj analizi, ali i razmatra njihov doprinos u postizanju normativne osnove za traženi i željeni stepen efikasnosti krivičnog postupka. Takođe, autor pojedina pitanja razmatra kako sa normativnog aspekta u novom Zakoniku o krivičnom postupku tako i sa aspekta normativne razrade u pojedinim komparativnim zakonodavstvima. Na kraju, autor daje zaključna razmatranja u kojima izražava svoj stav o postignutom cilju donošenja opisanih zakonskih rješenja, te formuliše određene prijedloge.

Ključne riječi: *sporazum o priznanju krivičnog dela, sporazum o saradnji okrivljenog, sporazum o saradnji osuđenog, oštećeni, efikasnost*

JEL klasifikacija: K14

*Ana Komljenović**

UDK 342.7

KONVENCIJA UJEDINJENIH NACIJA O PRAVIMA DJETETA

Sažetak

Poštivanje, zaštita i unapređenje ljudskih prava zadatak je koji proizilazi iz Ustava svih zemalja svijeta i od njegovog ostvarenja zavisi sigurnost i dobrobit današnjeg čovječanstva, kao i budućih naraštaja. Posebnu zaštitu trebaju djeca. U ophođenju sa njima pokazujemo svoje pravo lice. Nema razdoblja u kojem djeca nisu bila zlostavljana i iskorištavana, a što predstavlja jednu posebno tešku povredu ljudskih prava.

* Univerzitet u Banjoj Luci, Pravni fakultet, Stepe Stepanovića 77, Telefon: +38766999988;
e-mail: anakom09@gmail.com

Često se postavlja pitanje zašto su dodatno uz ljudska prava, potrebni ugovori o specijalnim pravima za djecu, kada se na prava majke i djeteta na posebnu pomoć i podršku izričito ukazuje već u Univerzalnoj deklaraciji o pravima čovjeka iz 1948. godine. Tamo se npr. u članu 25. stav 2. kaže: „Sva djeca, bračna ili vanbračna, uživaju istu socijalnu zaštitu“ ili uopšte:“ Djeca su ljudi, tako da ljudska prava važe i za djecu “.

Iskustvo, nažalost, pokazuje da su upravo djeca, kao nedužna, izložena teškim situacijama i sudbinama. Važnost Konvencije o pravima djeteta je neosporna. Ona obavezuje i daje aktivnu ulogu svim onima koji doprinose zaštiti prava djeteta. To znači da svi faktori zajedno trebaju omogućiti optimalan razvoj djeteta, a istodobno dijete naučiti kako da štiti vlastita i tuđa prava.

Ključne riječi: *Konvencija o pravima djeteta, zlostavljanje i iskorištavanje djece, osnovna sloboda i prava djece, opšta načela zaštite djece, upoznavanje djece o sticanju i zaštiti dječjih prava*

Abstract

Respect, protection and promotion of human rights are tasks that are specified in the Constitution of all the countries of the world and of their performance depends on the safety and welfare of today's humanity, and future generations. Children need special protection. In dealing with them we demonstrate our real face. There is no period in which children were not abused and exploited, and that is particularly serious violation of human rights.

Often the question appears, why are necessary, in addition to human rights, agreements on special rights for children, when the rights of mothers and children to special care and assistance are being already explicitly indicated in the Universal Declaration of Human Rights of 1948. For example, in Article 25, paragraph 2 states: "All children, whether born in or out of wedlock, shall enjoy the same social protection", or in general: "Children are people, so human rights apply to the children."

Unfortunately, experience shows that children are exposed to difficult situations and fates. The importance of the Convention on the Rights of the Child is indisputable. It obliges and gives an active role to all those who contribute to the protection of child rights. This means that all the factors together should enable optimal development for children, and simultaneously teach children how to protect their own and others' rights.

Keywords: *The Convention on the Rights of the Child, abuse and exploitation of children, basic freedom and rights of children, the general principles of protection of children, teaching children about acquisition and protection of children's rights*

- **Uvod**

Poštivanje, zaštita i unapređenje ljudskih prava zadatak je koji proizilazi iz Ustava svih zemalja svijeta i od njegovog ostvarenja zavisi sigurnost i dobrobit današnjeg čovječanstva, kao i budućih naraštaja. Posebnu zaštitu trebaju djeca.

- **Razlozi za donošenje Konvencije**

Iskustvo nažalost pokazuje da su upravo djeca, kao nedužna izložena teškim situacijama i sudbinama. Nekoliko primjera je dovoljno da pokažu katastrofalnu situaciju djece:

- Preko 2 miliona djece je tokom posljednjih 10 godina poginulo u ratovima;
- 10 miliona djece iz cijelog svijeta ima teška psihička oštećenja kao posljedicu rata;
- 30 miliona djece živi u ratnim područjima;
- U 26 zemalja svijeta su djeca ispod 15 godina vojnici na zadatku.

U želji da doprinesu jačanju demokratije društava u kojima će svaki pojedinac, pa tako i djeca, uživati osnovna prava, Generalna skupština Ujedinjenih nacija je usvojila 20. novembra 1989. godine Konvenciju o pravima djeteta, a koja je stupila na snagu 2. septembra 1990. godine i koju je do sada ratifikovalo preko 180 zemalja.

U Preambuli Konvencije se ističe da su se države potpisnice Konvencije dogovorile o sljedećem:

- Smatrajući da u skladu s principima proglašenim u Povelji Ujedinjenih nacija, priznavanje urođenog dostojanstva i jednakih i neotuđivih prava svih članova ljudske porodice predstavlja temelj slobode, pravde i mira na svijetu;
- Imajući na umu da su narodi Ujedinjenih nacija, u Povelji potvrdili svoju vjeru u osnovna ljudska prava i u dostojanstvo i vrijednost ljudske osobe, i odlučili da potaknu društveni napredak i bolji životni standard u većoj slobodi;
- Priznajući da su se Ujedinjene nacije u Opštoj deklaraciji o ljudskim pravima i u međunarodnim Ugovorima o ljudskim pravima, proglasile i složile se da svako ima sva prava i slobode izložene u ovim dokumentima, bez obzira na razlike kao što su rasa, boja kože, vjera, pol, jezik, političko ili drugo mišljenje, nacionalno ili društveno porijeklo, imovina, rođenje, ili bilo koji drugi status;

- Podsjećajući da je Opšta deklaracija o ljudskim pravima Ujedinjenih nacija proglasila da djetinjstvo ima pravo na posebnu brigu i pomoć;
- Ubijedeni da bi porodici, kao osnovnoj grupi društva i prirodnom okruženju za rast i dobrobit svojih članova, a naročito djece, trebalo pružiti potrebnu zaštitu i pomoć, tako da bi mogla potpuno preuzeti svoje obaveze u okviru ljudske zajednice;
- Priznajući da bi dijete, zbog potpunog i skladnog razvoja svoje ličnosti trebalo da odrasta u porodičnom okruženju, u atmosferi sreće, ljubavi i razumijevanju;
- Smatrajući da dijete treba da bude potpuno spremno da živi pojedinačnim životom u društvu i odgojeno u duhu ideala proklamovanih u Povelji Ujedinjenih nacija, a naročito u duhu mira, dostojanstva, tolerancije, slobode, jednakosti i solidarnosti;
- Imajući na umu da je potreba da se posebna briga posveti djeci izražena u Ženevskoj deklaraciji o pravima djeteta iz 1924., kao i u Deklaraciji o pravima djeteta prihvaćenoj od Generalne skupštine 20. novembra 1959, priznata u Opštoj deklaraciji o ljudskim pravima, u međunarodnom Sporazumu o građanskim i političkim pravima (naročito u članovima 23. i 24.), u međunarodnom Sporazumu o ekonomskim, društvenim i kulturnim pravima (naročito u članu 10.), te u statutima i relevantnim dokumentima specijalizovanih agencija i međunarodnih organizacija koje se brinu za dobrobit djece;
- Imajući na umu da, kao što je rečeno u Deklaraciji o pravima djeteta, „dijete, zbog svoje fizičke i duhovne nezrelosti, treba posebnu zaštitu i brigu, uključujući odgovarajuću zakonsku zaštitu, prije kao i poslije rođenja“;
- Podsjećajući na odredbe Deklaracije o društvenim i pravnim principima u pogledu zaštite i dobrobiti djece, sa posebnim osvrtom na smještaj u starateljske porodice i usvajanje djece bilo u okviru zemlje ili međunarodno usvajanje, te na odredbe Standardnih minimalnih pravila Ujedinjenih nacija za provođenje pravde za mlade (Pekinška pravila) i Deklaracije o zaštiti žena i djece u velikoj nevolji i oružanim sukobima;
- Priznajući da u svim državama svijeta postoje djeca koja žive pod izuzetno teškim uslovima i da ta djeca trebaju posebnu brigu;
- Uzimajući u obzir značaj tradicija i kulturnih vrijednosti svakog naroda za zaštitu i skladni razvitak djeteta;
- Priznajući značaj međunarodne saradnje za poboljšanje životnih uslova djece u svakoj zemlji, a naročito u zemljama u razvoju;

pa je kao rezultat toga dogovora uslijedilo donošenje Konvencije o pravima djeteta.²²⁵

Konvencija sadrži univerzalne standarde koje država potpisnica Konvencije (tj. koja ju je potpisala i ratifikovala) mora garantovati svakom djetetu.

Prema članu 1, Konvencija definiše dijete kao „ljudsko biće mlađe od osamnaest godina, osim ako se, po zakonu koji se može primijeniti na dijete u pitanju, punoljetstvo ne stiče ranije“.

Djeca se rađaju s osnovnim slobodama i pravima koja pripadaju svim ljudskim bićima. No, obzirom na tjelesnu i psihičku nezrelost nameće se potreba isticanja posebnih prava djeteta na zaštitu, koja proizilaze upravo iz te činjenice i što je osnovno polazište Konvencije Ujedinjenih nacija o pravima djeteta.

U Konvenciji se govori, prije svega, o obavezama odraslih u odnosu prema djetetu kao i o obavezama brojnih društvenih činilaca u pogledu zaštite djeteta. To je prvi dokument u kojem se djetetu pristupa kao subjektu s pravima, a ne samo kao osobi koja treba posebnu zaštitu. Za razliku od Deklaracije o pravima djeteta (1959.) koja ima moralnu snagu, Konvencija o pravima djeteta je pravni akt koji ima snagu zakona i obavezuje države na poštovanje njezinih odredaba, te uključuje pravo nadziranja primjene u državama koje su je prihvatile i ratifikovale.

Konvencija je jedinstvena jer je:

- Sveobuhvatna i jedina osigurava građanska, politička, ekonomska, socijalna i kulturna prava djece;
- Univerzalna, te se primjenjuje na svu djecu, u svim situacijama, u gotovo cijeloj zajednici naroda;
- Bezuslovna, te zahtjeva i od vlada sa slabijim izvorima sredstava da preduzimaju aktivnosti vezane uz zaštitu prava djeteta;
- Holistička, što znači da zagovara gledište da su sva prava osnovna, nedjeljiva, međusobno zavisna i jednako važna.

U svrhu određivanja napretka koji su države potpisnice Konvencije postigle u realizaciji obaveza preuzetih iz ove Konvencije, ustanovljen je Odbor za prava djeteta, koji se sastoji od deset stručnjaka visokog moralnog ugleda i priznate stručnosti na polju kojima se bavi ova Konvencija. Države potpisnice biraju članove Odbora među svojim građanima i oni će služiti u ličnom svojstvu, uzimajući u obzir jednaku geografsku raspodjelu, kao i glavne zakonske sisteme. Članovi Odbora se biraju tajnim glasanjem sa

²²⁵ Konvencija o pravima djeteta, 1989. godine, preambula.

popisa osoba koje su nominovale države potpisnice i to na četiri godine sa mogućnošću reizbora. Sjednice Odbora održavaju se, po pravilu, jednom godišnje u sjedištu Ujedinjenih nacija ili pak drugom mjestu koje Odbor izabere. Obaveza je Odbora da razmatra Izvještaje o mjerama koje su donijele države potpisnice, a koje djeluju na prava priznata Konvencijom i o napretku koji je postignut u uživanju tih prava. Odbor za prava djeteta prilikom razmatranja Izvještaja država potpisnica može da daje prijedloge i opšte preporuke i o istim da izvještava Generalnu skupštinu Ujedinjenih nacija i specijalizovane agencije kao što je Dječiji fond Ujedinjenih nacija (UNICEF) i druga ovlaštena tijela. Odbor to čini putem „završne izjave“, nakon koje se od države očekuje da učini najviše što može, u najkraćem mogućem roku, za poboljšanje zaštite prava djeteta.

Odbor za prava djeteta Ujedinjenih nacija identifikovao je četiri opšta načela na kojima se temelje sva prava sadržana u Konvenciji o pravima djeteta:

1. Načelo nediskriminacije, prema kojem djeca ne smiju trpjeti diskriminaciju « neovisno o rasi, boji kože, polu, jeziku, vjeri, političkom ili drugom mišljenju, nacionalnom, etničkom ili društvenom porijeklu, vlasništvu, teškoćama u razvoju, rođenju ili drugom statusu djeteta, njegovih roditelja ili zakonskih staratelja »;

2. Djeca imaju pravo na život i razvoj u svim vidovima života, uključivši tjelesni, emotivni, psihosocijalni, kognitivni, društveni i kulturni;

3. Pri donošenju svih odluka ili izvršenju postupaka koji utiču na dijete, ili na djecu kao skupinu, najvažnija mora biti dobrobit djeteta. To se odnosi kako na odluke koje donose vladina, upravna ili zakonodavna tijela, tako i na odluke koje donosi porodica.;

4. Djeci se mora omogućiti da aktivno sudjeluju u rješavanju svih pitanja koja utiču na njihov život i dopustiti im slobodu izražavanja mišljenja. Ona imaju pravo izreći svoja gledišta koja se moraju ozbiljno uzeti u obzir.

- **Sadržaj Konvencije Ujedinjenih nacija o pravima djeteta**

Prema odredbama Konvencije svako dijete ima urođeno pravo na život, pravo na ime, na državljanstvo, i koliko je to moguće, pravo da poznaje svoje roditelje i da se oni brinu za njega. Države potpisnice su u obavezi da se pobrinu da dijete ne bude protiv svoje volje odvojeno od svojih roditelja, osim ako nadležne vlasti odluče da je takvo odvajanje u interesu djeteta. Isto tako, one su u obavezi da poštuju pravo djeteta koje je odvojeno od jednog ili oba roditelja da održava lične veze i neposredni dodir sa oba roditelja redovno, osim kada je to suprotno interesu djeteta.

Države potpisnice, prema odredbama Konvencije, moraju poštovati pravo djeteta na slobodu misli, savjesti i religije i pravo djeteta na slobodu udruživanja i mirnog okupljanja. Zbog značajne funkcije masovnih medija djetetu se jamči pristup informacijama i materijalima iz različitih domaćih i međunarodnih izvora, naročito onih koji imaju za cilj unapređenje djetetove društvene, duhovne i moralne dobrobiti i fizičkog i mentalnog zdravlja.

Takođe se naglašava u Konvenciji da ni jedno dijete neće biti podvrgnuto proizvoljnom ili nezakonitom uplitanju u njegov privatni život, porodicu, dom ili dopisivanje, niti nezakonitim napadima na njegovu čast ili ugled.

Obaveza je država potpisnica da preduzmu sve odgovarajuće zakonske, upravne, društvene i obrazovne mjere da bi se dijete zaštitilo od svih oblika fizičkog ili mentalnog nasilja, povrede ili zlostavljanja, zanemarivanja ili nemarnog postupka, zloupotrebe ili eksploatacije, uključujući i seksualno zlostavljanje dok je na brizi roditelja, zakonskog staratelja ili bilo koje druge osobe koja se brine o djetetu.

Posebna zaštita prema odredbama Konvencije priznata je mentalno ili fizički onesposobljenom djetetu, koje treba da uživa pun i pristojan život, u uslovima koji obezbjeđuju dostojanstvo, potiču samopouzdanje i olakšavaju aktivno dječije učešće u zajednici. Zaštita se odnosi prvenstveno na omogućavanje onesposobljenom djetetu pristup obrazovanju, školovanju, zdravstvenim službama za rehabilitaciju, pripremu za zapošljavanje i mogućnosti rekreacije na način koji pomaže djetetu da postigne što potpuniju moguću društvenu integraciju i individualni razvitak.

Države potpisnice Konvencije priznaju takođe pravo djeteta da uživa najviši standard zdravlja koji je moguće dostići i da ima pristup institucijama za liječenje i zdravstvenu rehabilitaciju; pravo na socijalno osiguranje, te pravo na životni standard koji odgovara djetetovom fizičkom, mentalnom, duhovnom, moralnom i društvenom razvitku.

Značajan dio Konvencije posvećen je i pravu djeteta na obrazovanje, kako osnovno, koje mora biti besplatno, srednje i visoko, a sve to treba da doprinese razvoju dječije ličnosti, talenta i mentalnih i fizičkih sposobnosti do njihovih punih mogućnosti, kao i razvoju poštovanja prema ljudskim pravima i slobodama zajamčenim u Povelji Ujedinjenih nacija.

Cilj ovih mjera je priprema djeteta za odgovoran život u slobodnom društvu, u duhu razumijevanja, tolerancije, mira, jednakosti polova i prijateljstva prema svim narodima i civilizacijama drugačijim od njegove vlastite.

Države potpisnice Konvencije priznaju i pravo djeteta da bude zaštićeno od ekonomske eksploatacije i bilo kakvog rada koji je opasan i koji može ometati dječije obrazovanje ili naškoditi dječijem zdravlju ili fizičkom, mentalnom ili društvenom razvoju. Uz sve to naglašava se zaštita djece od protivzakonite upotrebe alkohola, duhana, opojnih droga i psihotropnih supstanci, radi sprječavanja korištenja djece u nezakonitoj proizvodnji i prodaji takvih supstanci, a takođe i zaštita djece od svih oblika seksualne eksploatacije i seksualne zloupotrebe.

Nijedno dijete, prema odredbama Konvencije, ne smije biti podvrgnuto mučenju ili drugom okrutnom, nehumanom i ponižavajućem postupku ili kazni. Prema djetetu koje je počinilo prekršaj ili je optuženo za kršenje krivičnog zakona mora se postupati na način i u skladu sa unapređenjem djetetovog osjećanja dostojanstva i vrijednosti, koji osnažuje dječije poštovanje prema ljudskim pravima i slobodama drugih i uzima u obzir dječiju starost i poželjnost dječije reintegracije, kao i preuzimanje konstruktivne uloge u društvu.

Ne smije se zaboraviti ni obaveza država potpisnica Konvencija koja se odnosi na poštovanje i osiguravanje poštovanja pravila međunarodnog humanitarnog prava primjenjivog na djecu u oružanim sukobima. To dalje znači da je zabranjeno učešće direktno u neprijateljstvima djece mlađe od petnaest godina, a s druge strane postoji i obaveza država potpisnica Konvencije o posebnoj brizi djece pogođene oružanim sukobima.

Oporavak i reintegracija djece koja su bila žrtva bilo kojeg oblika zanemarivanja, eksploatacije ili zlostavljanja, mučenja ili bilo kojeg drugog oblika okrutnog, nehumanog ili ponižavajućeg postupka, kazne ili oružanih sukoba, treba da se odvija u okolini koja daje svesrdnu potporu zdravlju, samopoštovanju i dostojanstvu djeteta.²²⁶

S obzirom na navedeno, može se konstatovati da Konvencija Ujedinjenih nacija u svoja 54 člana sva prava djeteta razvrstava u četiri grupe i to:

- Prava preživljavanja

Uključuju one članove Konvencije koji osiguravaju djetetu zadovoljavanje osnovnih potreba za njegov opstanak. To su na primjer: pravo na život, pravo na

²²⁶ Konvencija Ujedinjenih nacija o pravima djeteta, član 39.

odgovarajući životni standard, pravo na prehranu, pravo na smještaj, pravo na zdravstvenu zaštitu.

- **Razvojna prava**

Uključuju one članove Konvencije koji osiguravaju djetetu najbolji mogući razvoj. To su na primjer: pravo na obrazovanje, pravo na igru, pravo na slobodno vrijeme, pravo na kulturne aktivnosti, pravo na informisanje, pravo na slobodu misli, savjesti i vjeroispovijesti.

- **Zaštitna prava**

Uključuju one članove Konvencije koji osiguravaju zaštitu djeteta. To su na primjer: prava na zaštitu od zloupotrebe, zanemarivanja i izrabljivanja, na zabranu dječijeg rada, zaštitu od droga, alkohola, duhana, na zaštitu djece izbjeglica, djece u oružanim sukobima, djece u zatvorima.

- **Prava sudjelovanja**

Uključuju one članove Konvencije koji omogućuju djetetu aktivno sudjelovanje u svom okruženju, regionalnom /nacionalnom/, svjetskom, koja ga pripremaju za aktivnog građanina u budućnosti. To su na primjer: pravo na slobodno izražavanje svojih misli i pravo na udruživanje.

Konvencija je opsežan instrument različitih prava kojima se, između ostalog, pokazuje da hijerarhija dječijih prava ne postoji. Dakle, sva su ta prava potrebna da bi se dijete razvilo u psihofizički cjelovitu osobu.

- **Obaveza poštivanja odredbi Konvencije**

Konvencija o pravima djeteta nije običan katalog prava djeteta, nego je to popis obaveza koje države moraju ispunjavati prema djetetu. Te obaveze država može ispunjavati direktno, osiguranjem zdravstvene zaštite ili pružanjem obrazovanja djeci ili posredno, dajući podršku roditeljima u obavljanju roditeljske uloge. S obzirom na to da članovi Konvencije obvezuju države potpisnice Konvencije na brigu o djeci, postavlja se pitanje uloge roditelja. Čitanjem pojedinih članova Konvencije moglo bi se zaključiti da ona umanjuje važnost porodice, što nikako nije istina. Stoga je važno Konvenciju uzimati u cjelini, a ne parcijalno.

Konvencija ne krnji ulogu roditelja – naprotiv oni odlučuju što je najbolji djetetov interes. Šta više, vlade pojedinih država potpisnica Konvencije dužne su roditeljima osigurati podršku, kako bi oni mogli osigurati brigu i što kvalitetniji odgoj svojoj djeci.

Istodobno, Konvencija o pravima djeteta prvi je međunarodni sporazum o ljudskim pravima koji upotrebom izraza «nadležna tijela» priznaje i ulogu nevladinih organizacija. Dakle, Konvencija predviđa aktiviranje i angažovanje svih koji mogu pridonijeti ostvarivanju prava djeteta.

S obzirom na visoke standarde koji su postavljeni u Konvenciji o pravima djeteta, nijedna vlada ne može reći da u njezinoj zemlji nema primjera kršenja prava djeteta, odnosno da ne postoji potreba za trajnom brigom o zaštiti prava djeteta u skladu s Konvencijom.

Jedna od obaveza države potpisnice Konvencije jest i upoznavanje djece i odraslih s načelima i odredbama Konvencije o pravima djeteta, koristeći se pritom primjerenim sredstvima i razumljivim jezikom (član 42. Konvencije o pravima djeteta). Prava djeteta moraju poznavati i uzimati u obzir svi građani države, i odrasli i djeca.

Međutim, bezuslovno ih moraju znati i poštovati oni koji žive i rade s djecom, koji su u svakodnevnom kontaktu s njima i koji u značajnoj mjeri utiču na stvaranje okruženja u kojem dijete odrasta i razvija se kao ličnost. A to su roditelji, odgajatelji i učitelji.

Jednako tako, sva djeca, dakle sve osobe mlađe od 18 godina, moraju biti upoznata s osnovnim pravima djeteta, kako bi postala svjesna svojih prava, načina njihovog sticanja, ali i zaštite u slučaju njihovog ugrožavanja od strane drugoga. Istodobno, sticanjem spoznaja o ličnim pravima, djeca trebaju graditi stav o ličnoj odgovornosti prema poštivanju prava drugoga.

Važnost Konvencije o pravima djeteta je neosporna. Ona obavezuje i daje aktivnu ulogu svim onima koji doprinose zaštiti prava djeteta. To znači da svi faktori zajedno trebaju omogućiti optimalan razvoj djeteta, ali i dijete naučiti kako da štiti vlastita i tuđa prava.

Literatura:

- **Dokumenti:**

Encyclopedia Britanica, London, 1955.

Konvencija UN o pravima djeteta, 1989.

Konvencija Međunarodne organizacije rada o najgorim oblicima dječjeg rada, Ženeva, 1999.

Opšta deklaracija o pravima čovjeka, 1948.

Rezolucija Evropske unije o doprinosu civilnog društva nalaženju nestale ili seksualno eksploatisane djece, Brisel, 2001.

- **Knjige:**

Avramov, S. – Kreća, M.: Međunarodno javno pravo, Beograd, 2003.

Burgental, T.: Međunarodna ljudska prava, Sarajevo, 1998.

Vučinić, N.: Osnovi ljudskih prava i sloboda, Beograd, 2001.

*Mirko Smoljić, Ph.D.**

UDK 343.3/.7:342.4(497.13)

**INSTITUTE OF AMNESTY AND ITS CONSTITUTIONALITY IN
CRIMINAL PROCEDURE ACT**

Summary

The paper will examine the contents, implications and possible unconstitutionality of Article 286 Paragraph 2 Code of Criminal Procedure which provides the Croatian State Attorney the possibility not to prosecute a witness (or the implicated close person) who said he would not testify as he could risk being prosecuted himself as well as implicating a close person. The requirement to sign such a document („oprosnica“) is based on the testimony of that witness giving important data to prove the crime of another person, and that the punishment for this offense is imprisonment of ten years or longer.

* Ministry of Science, Education and Sports, The Republic of Croatia 10 000 Zagreb, Donje Svetice 38,
Tel: ++385 1 45 69 027, fax: ++385 1 45 69 085, e-mail: s.mirko00@gmail.com

The law here mixed the institute of witnesses and suspects and left a number of open questions, ambiguities, and the possibility of abuse.

State attorneys were given the powers of the investigating judge, and with the so-called "Oprosnicama" are put in the position of president, who alone can give such a pardon.

Article 98 of Croatian Constitution states that the amnesty is provided by the President of the Republic.

Institute of forgiveness is a powerful mechanism used by prosecutors to combat serious crimes, but there is doubt about the constitutionality of the institute, and after several constitutional claims, the possibility that the Constitutional Court revokes the power to pardon from the state attorney or that it terminates Article 286 Paragraph 2 Code of Criminal Procedure of the Croatian.

Keywords: *Criminal Procedure Act; Amnesty; The Constitution; The State Attorney's Office; USKOK – (Office for Combating Corruption and Organized Crime).*

JEL classification: K14, K41

1. Introduction

The Law on Criminal Procedure (hereinafter: CPA)²²⁷, Croatia has started a thorough and comprehensive reform of the criminal proceedings. The aforementioned law contains new segments in the previous procedure, abolished the trial, the defendant opposes the plaintiff and not the investigating judge, the rights and liberties of the accused are decided by the court. The norms of the previous procedure are classified as a regular procedure for the prosecution, investigation, evidence acts and accusation.

Basic new segments are contained by chapters in the aforementioned law.

Chapter 2 regulates the issue of actual and functional jurisdiction of the courts separate law.

Chapter 4 lays down provisions on the rights and duties of the state prosecutor who becomes a subject that is leading the investigation.

Chapter 5 in the Croatian criminal procedure law introduced the notion of sacrifice among the participants with special rights.

²²⁷ The Criminal Procedure Act (Code), (Official Gazette no. 152/08.)

Chapter 6 systematically processed catalog of rights of the defendant, regulates the right to expert defense, cases are prescribed in which the defendant must have counsel, regulates communications surveillance of the defendant.

Chapter 9 introduced significant changes in measures of ensuring the presence of the defendant in the case of reasonable suspicion of committing the crime, the police have the authority to detain a person arrested submitted to a detention supervisor who is responsible for the legality of the arrest and regularity of treatment of persons deprived of liberty, detention is ordered by the state prosecutor, the court decides about investigative prison.

Chapter 12 regulates the delivery of decisions in a way that they are delivered to witnesses and experts primarily by the engaged parties, and if the delivery is unsuccessful the court secretary carries out the decisions of the court.

The 17th Chapter regulating the investigation the investigator is introduced as a new subject of criminal proceedings, the investigator is a person who is authorized to act at the direction of the State Prosecutor. The new entity is also a judge of the investigation, he decides on the whole complex and mutually conditioned relations between participants of the proceedings.

Chapter 18 regulates the supporting evidence actions, systematically regulates the examination, prescribes active participation of the accused, introduces the partial immunity of a witnesses, new special investigation procedure is introduced - the experiment, recording evidence is a new supporting evidence action.

Chapter 19 provides judicial review of the indictment, the indictment is examined by the judicial council in the contradictory hearing.

Chapter 21 has no more inquisitorial maxim that a court may hear evidence that the parties haven't suggested, though this is not expressly prohibited, which highlights the activities of parties participating in the accusatory procedure.

23rd chapter prescribes the possibility of appeal against the decision, and in Chapter 24, mitigation of punishment is removed from the system of extraordinary remedies.

Considering the above it is obvious that this is a comprehensive law and large differences in relation to the former Code of Criminal Procedure, although the new provisions governing the investigation are not stated, it is an important education of all bodies participating in criminal proceedings, since the main problem in achieving better results in detecting and prosecuting crimes of economic and organized crime.

2. Examination of witnesses and partial immunity

Article 286 Code of Criminal Procedure stipulates:

(1) The witness is not obliged to answer such questions where it is likely they would expose themselves or a close relative to prosecution, shame, or considerable material damage.

Witness will be advised about this by the body conducting the proceedings.

(2) If a witness denied to answer the questions in paragraph 1 of this article because it would expose himself or his close relatives of a criminal prosecution, the Attorney General may declare that it will not initiate a prosecution and actions to propose termination of the declaration pursuant to paragraph 4 of this article.

(3) A statement under paragraph 2 this Article, the State Prosecutor may provide, if the answer to certain questions is important to prove more serious criminal acts of another person for which a penalty of imprisonment of ten years or more is perscribed. The witness may before the public prosecutor makes the statement under paragraph 2 of this article have advisors from the ranks of lawyers to protect his rights and interests.

(4) Statement of the State Attorney in paragraph 2 of this article must be written and notarized by the stamp and signature of the higher public prosecutor. The state prosecutor submits the statement to the witness. Against witnesses and persons referred to in paragraph 2 shall not be permitted prosecution for a criminal offense to which the statement relates, but may be prosecuted for the offense of giving false testimony.

Evidential act of governing the examination of witnesses²²⁸ is practically the most important and most abundant evidence.

New segments in the this law are primarily related to the testimony of persons exempt from the duties of the testimony²²⁹. Thus, public notaries and tax advisers, exempt from the duties of testimony in the legal obligations of confidentiality. It is with this instrument that the boon of withholding testimony is more precisely governed. Lawyers, doctors, dentists, psychologists and social workers are exempt from the duties of testimony on what they found out about the defendant in performing their jobs.

Journalists and editors in the media are exempt from the duties of testimony about the sources of information and data that they find in performing their jobs and are used when editing the media, other than proceedings for offenses against honor and reputation,

²²⁸ Articles 283 to 300 CPA

²²⁹ Article 285 CPA

perpetrated by the media and criminal offenses punishable by imprisonment for a term of twelve years or more.

For the most serious crimes the boon of denying a statement does not apply. Persons exempt from the duty of testimony, as well as under the current Criminal Procedure Code, can not deny the statement if there is no legal basis on which they are exempted from the duty of confidentiality.

An important novelty is the introduction of partial immunity if the witness is in the interest of criminal procedure, the so-called "oprosnice"²³⁰.

This is outside the area of obtaining the testimony of protected witness²³¹ and it sought to provide testimony in obtaining evidence of an emergency situation, but the principle of proportionality. Such a provision is not known in the current CPA and it can be very important in cases of serious crimes.

The manner of obtaining the testimony of witnesses is an entry-arranged according to the previous CPA that was traditionally represented in all the contemporary sources of criminal procedure as a general method of obtaining the most important evidence in practice.

Similarly, in the U.S. for the fifth constitutional amendment guarantees an individual that no one can force him to testify against himself in criminal proceedings, such a constitutional guarantee can protect even the guilty, but says it's worth the cost in order to protect the overall integrity of American justice system.

Fifth Amendment of the U.S. Constitution protects the innocent and sometimes against self-incrimination. But history has shown that the forms of protection as is the fifth amendment, not only to promote justice, but also preserve the freedom of individuals that are an integral part of American constitutional democracy²³².

3. The principle of proportionality

The principle of proportionality or the principle of constitutional proportionality that can be used to determine the limit of the termination of human freedom and powers and a beginning of state power and authority.

²³⁰ Article 286 CPA

²³¹ Articles 295 to 300 CPA

²³² <http://constitutionus.com/>

Expressly provided in the Constitution of the Republic of Croatia: Every restriction of freedoms or rights must be proportionate to the nature of the necessity for restriction in each case²³³, a similar provision is contained in the CPA.

Although still not a precise, at this point we can take it to be valid for the entire state or regulatory function for both the legislature and for other government bodies, especially the executive governing body having the monopoly of coercion.

In order for a measure was implemented in accordance with the principle of proportionality, it must meet three conditions:

- Fitness,
- Necessity,
- Balance.

Appropriateness means that the legislator should prescribe only the procedural coercive measure that is appropriate for achieving a legitimate aim. The importance of the suitability of conditions was particularly emphasized in relation to the authorized body of the criminal proceedings before and during application must be assessed if at all contributes to some measures, such as detention, achieving a legitimate objective for which is yet to be or already is implemented.

Necessity means that procedural constraints, appropriate to achieve the permitted objective must not be more severe than is necessary and must of a lower intensity as much as it is possible. The condition of necessity corresponds to the principle of subsidiarity, which requires that they do not apply more severe measure if the same objective can be achieved by a less severe measure.

Balance means that the weight of the procedure in a fundamental right or freedom that is prescribed must be proportionate to the legitimate aim, ie the intensity and duration of interference with the right of liberty must strictly correspond to the importance of this goal the invasion achieved. Simply put – bigger the invasion, more important the goal.

The principle of proportionality, although it is very precious, constitutional axiom of quite pronounced generality and it is because of fears that the body of the criminal proceedings do not circumvent its application should specify in detail the content. It should be emphasized that each individual body of the criminal proceedings shall be obliged to do his work there in concrete in accordance with the principle of proportionality.

²³³ Article 16 Paragraph 2 Croatian Constitution (Official Gazette 56/90, 135/97, 113/00, 28/01, 76/10.)

The principle of proportionality of the body of the criminal proceedings in this case requires a certain interpretative weight weighing between prescribed actions or procedural coercive measures and the impact that it would produce in terms of guaranteed basic rights and freedoms to which it relates. The duty of weighing interpretive criminal justice theorists elaborate with the help of five criteria or duties which are placed on the bodies of criminal proceedings:

- 1) that the higher authorities which would take action or measure to attain a certain goal in a procedure, choose the one action that is the least limiting to the fundamentals of human rights and freedoms to the person in question.
- 2) that in taking such actions or measures act considerately towards the rights and interests of third parties;
- 3) the acceptability of foreseeable adverse consequences of injury or threat to the guaranteed personal rights or liberty is in equilibrium with the result that is to be accomplished by the action or measure;
- 4) to be more considerate to the rights and interests of persons affected by the measure of procedural compulsion;
- 5) that the application of such measures be immediately suspended when its goal is achieved or when it is shown that it is inappropriate to achieve the goal.

Based on the above it is obvious that the legal rule on the principle of proportionality²³⁴ insufficiently precise, and should be supplemented by the following content principles of proportionality, with clear requirements which would certainly lead to greater practical importance, wider application and respect of very important principle - the principle of proportionality.

4. The constitutionality of the Institute of forgiveness ("oprosnice") in the CPA

International law does not recognize such a category, the so-called "oprosnice" so it is highly questionable because the suspects for the most serious crimes are given amnesty if they give testimony leading to the top of the crime pyramid.

"Oprosnica" is questionable because it doesn't questions the gain made by the suspect that is given the "oprosnica", not questioning the right of the victim, but neither the credibility

²³⁴ Article 1 Paragraph 2 CPA

of witness who from a suspect for the most serious crimes turns into a person that is not on trial.

The word "oprosnica" doesn't exist in the Croatian language. No matter how hard you try, "oprosnice" can't be found not even in the Criminal Code, which operates specialist legal terminology. However, as a completely natural thing, the word "oprosnica" in the media began its autonomous life.

"Oprosnica" is a document that provides lower-ranked in a particular investigation to get out without criminal sanctions if he presents credible information on the higher ranked person in a particular investigation.

Content of "oprosnica" in the media is described as forgiveness that is given by the state prosecutor to the suspect of serious crimes with the goal of using his testimony as evidence. Such an interpretation of state prosecution authority is a strong force that under its wheels crushes the pillars of the rule of law in the criminal justice system - legality, equality, access to court, the rights of defense and justice.

The reason for misinterpretation of Article 286 in the new CPA is its extreme vagueness and imprecision. It does not set limits or methods of dealing with the suspect by the public prosecutor which are given blanket permission to award forgiveness regardless of the severity of the offense just to get an answer to his questions. Prosecutor discretion is so great that by the letter of the law he may award forgiveness to murderers, rapists, war criminals and war profiteers. At the same time completely ignoring the victim and the damaged party that with forgiveness lose all rights in the proceedings. The mere possibility of such a state of complete arbitrariness of the repressive bodies to infringe upon human rights is a violation of the principle of legality, which is precisely of the crucial importance of the criminal justice field.

That kind of forgiveness grossly violates the principle of equality of citizens before the law. It is in the criminal proceedings the obligation of the State Prosecutor to take criminal prosecution every time the legal requirements are met, and to have reasonable suspicion that the offense was committed.

The provision of Art. 286th page 2 of the CPA provides that certain persons who commit serious crimes, with the same degree of guilt and the same consequences will not only be punished but equally not be fined if they cooperate with the prosecution. The existence of such legal options leads to the inequality of citizens before the law, and raises the question of feasibility and possible motives for the privileged and discriminatory attitude of state repressive organs toward the individual citizens.

According to Art. 29th Constitution of the Republic of Croatia, the Croatian citizens have the right to ask for the court to decide if there is any existence of criminal offense. This is the crowning right of every due process and rule of law. The so-called prosecutor's forgiveness completely cuts off the court. Negotiations are taking place in secret, in the public prosecutor's office. The suspect may not request the court to verify the reasonableness of the suspicion and the evidence which the prosecution has against him. He merely becomes a means of evidence for the prosecution without a defense in court of law and rights of access to court.

State Prosecutor of the Republic of Croatia has given the loose interpretation of the mentioned practice saying it can be applied only to the witnesses, but not with the defendants. In their case, the law allowed the negotiations with the state prosecutor in the plea agreement and sentence, that is, a settlement with the defendant. According to this interpretation, the person who is given "oprosnica" is not a suspect, he is not the subject of the proceedings, because there is no reasonable suspicion of having committed a crime, unless the person would be indicative of it, and it is wrong to speak of any "oprosnici" because it creates the impression that state prosecutors had evidence against the person and chose to absolve him in spite of possible criminal liability.

Their interpretation further suggests that "oprosnica" applies only during the investigation stage. At a later stage, we can only talk about the settlement. Ultimately it is mainly about the settlement because one of the parties provides something and receives much more than that in exchange.

There is a possibility that the prosecution discontinue criminal prosecution against the witness - if the suspect of a lower rank uncovers an even greater criminal action of other higher ranked person in the corresponding investigation. And provided that the above disclosure relates to potential criminal offense which carries a sentence of ten years upwards.

To prevent abuse of this, the law provides prosecution for a witnesses if he gave a false testimony.

It is a mechanism for quickly detecting high rank criminal cogs, faster arrival to the head of organized crime. The present institute is designed for those who are high in the hierarchy of crime. And they must be prosecuted regardless of their cooperation with judicial authorities. So, "oprosnica" as an institute should be used only in exceptional cases, otherwise it would become counterproductive.

Finally we come to questions of justice, which is one of the main functions of criminal law in society. Commission of the offense violated the justice that can be restored only by punishing the perpetrators. Because the state has a monopoly of force not only it has the right but has a moral duty to prosecute and punish perpetrators. Trading with justice is an immoral act with which the government admits its inability to be a permissible and legitimate and should only be used as a very last resort, for example in the fight against organized crime. Forgiveness of a serious criminal offense is a serious violation of public morals and deeply unjust act.

The new Code of Criminal Procedure, in its desire for more efficient prosecution of criminals, superficially blended the Institute of witnesses and suspects and with it lost its bearing going out beyond the borders of European criminal law tradition to which it belongs. With this law Croatia has made possible speculation, negotiation and forgiveness for all crimes and in all stages of the procedure, and the subject of negotiations is not only mitigation but very forgiving of criminal prosecution and penalties.

Such „all-powerful“ settlements and forgivenesses are unthinkable in the European countries. Settlements of the parties is only applied to minor or medium grave offenses, to negotiate only on the sentence, and the court must double check the admission of guilt and confirm the settlement. The so-called amnesty for cooperation with the Prosecution is only possible through the very institution of the Crown witnesses.

4.1. "The Crown Witness"

The term "crown witness" was introduced in the provisions of the office to combat corruption and organized crime²³⁵. Colloquial speech for that person is indicated by the term "witness penitent."

His appearance in court after the court has prescribed him the status of the „crown witness“ is regulated in detail by the provisions of the USKOK²³⁶.

However, in order for a suspect or a defendant, but before appearing at the hearing, acquire the status of "crown witness", he is examined by an authorized prosecutor as a witness. His

²³⁵ The Law on the Office for Suppression of Corruption and Organized Crime (Official Gazette no. 76/09., 116/10. and 57/11.)

²³⁶ USKOK - an abbreviation of the Office for the Suppression of Corruption and Organized Crime (separate state Attorney)

statement is evaluated by the state prosecutor, and court in a separate procedure for assigning the status of the Crown witnesses.

In case of any deviation from the testimony presented before the authorized prosecutor, there is the possibility of continuing his persecution for the offense in a proceeding in which the acquired the status of the Crown witnesses, to determine whether there is this discrepancy, the courts would be obliged to consider the report made by the authorized Attorney drafted in the examination of such person at a time when it was still a suspect or an accused in the investigation, and the questioning was conducted under the rules for the examination of witnesses.

This case represents the only exception when the report of the examination of a person by the Prosecutor under the rules of examination of witnesses could be used in court²³⁷.

In this sense, the chief state prosecutor may ask the court to issue a decision on the examination of witness as the person which has become a member of a criminal organization²³⁸, as follows:

- Against whom criminal charges or criminal proceedings for an offense referred to in Article 21 Law on USKOK²³⁹, committed within a criminal organization, and if there are

²³⁷ So far in practice, there were no such cases

²³⁸ Art. 36 - 47 Law on USKOK

²³⁹ Article 21 Law on USKOK (regulated jurisdiction for specific offenses):

(1) The Office shall perform duties of the State Attorney's Office with criminal offenses:

1. bankruptcy abuse of Article 283 Paragraph 2 and 3 Criminal Code (Official Gazette, no. 110/97., 27/98., 50/00., 129/00., 51/01., 111/03., 190/03., 105/04., and 71/06.), (hereinafter referred to as CC), unfair competition in foreign trade operations pursuant to Article 289 Paragraph 2 CC, misuse of public office in Article 338 CC, illegal mediation of Article 343 CC, receiving bribes from Article 347 CC, accepting a bribe in business transactions from Article 294 of the Criminal Code, bribery from Article 348 CC and bribery in business transactions referred to in Article 294b of the CC,

2. abuse of position and authority of Article 337 CC, if those acts are committed by a designated official in Article 89 Paragraph 3 CC,

3. unlawful deprivation of liberty under Article 124 Paragraph 3 CC, kidnapping under Article 125 Paragraph 2 CC, coercion under Article 128 Paragraph 2 CC, trafficking and slavery under Article 175 Paragraph 3 CC, illegal transfer of persons across the state border from Article 177 Paragraph 3 CC, robbery of Article 218 Paragraph 2 CC, extortion of Article 234 Paragraph 2 CC, blackmail in Article 235 Paragraph 2 CC, disguising illegally obtained money (laundering) of Article 279 Paragraph 3 CC and illegal payment from 330th Article Paragraph 4 and 5 CC, if those crimes were committed by a group (Article 89, paragraph 22 of the CC) or a criminal organization,

4. drug abuse of Article 173 Paragraph 3 CC,

5. conspiracy to commit criminal offenses under Article 333 CC, including in all crimes committed by the group or criminal organization, except for offenses against the Croatia and the armed forces,

6. committed in connection with the operation of a group or a criminal organization for which a sentence of imprisonment of more than three years, and the offense is committed in the territory of two or more States, or a substantial part of its preparation or planning performed in another state.

(2) USKOK is responsible for the conduct of criminal proceedings against the organizers of a group or a criminal organization to commit an offense under Article 195 of subsuming Paragraph 2 CC, illicit trade

circumstances under which the criminal law of a member of a criminal organization can be remitted or extenuating circumstances under which the penalty may be reduced,

- If the testimony of that person is proportional to the severity of the offense and the importance of the testimony of that person to detect and prove the crimes were committed within a criminal organization or their perpetrators, and to detect and prevent criminal acts of a criminal organization.

The above request of the chief state prosecutor may file a reasoned proposal of the Director of USKOK to schedule the trial in the criminal case against members of criminal organizations.

On a reasoned proposal of the Director, the Chief State Prosecutor may request the court to make a decision on the examination of witnesses as the person who is a member of a criminal organization validly convicted, submit a request for reduction of sentence, if her testimony is important for detecting and proving criminal offenses committed within the criminal organization or a perpetrator of these crimes and to identify and prevent the commission of crimes by members of criminal organizations.

The request shall be accompanied by a statement by the person convicted before a competent judge gives the performance in the presence of counsel.

Instead of the requirements of paragraph 1 this Article, the chief prosecutor can suggest to the competent authority to parole prisoners before the expiration of Article 158 Law on Enforcement of Prison²⁴⁰.

After the key witness says that in relation to offenses referred to in Article 21 Paragraph 1 Law on USKOK will respond as a witness and that it that by doing so will expose himself or a close person to heavy disgrace, considerable material damage or criminal prosecution, the director of USKOK shall obtain a written statement to the person obligated to:

- To be a witness in criminal proceedings to express the truth and not withhold anything that he knew about the offense from Article 21 Paragraph 1 of the said law,

in gold from Article 290 Paragraph 2 CC and avoiding customs control from section 298 Paragraph 2 and 3 CC.

(3) USKOK is responsible for the criminal acts of disguising illegally obtained money (laundering) of Article 279 Paragraph 1 and 2 CC, prevention of proof under Article 304th Paragraph 1 and 2 CC, coercion of a judicial official from Article 309 CC, preventing officials from performing their official duties in Article 317 CC, the assault on official from Article 318 CC and the criminal offense of revealing the identity of a protected witness in Article 305a CC, if these acts were committed in connection with the said offenses under paragraph 1 and 2 this article.

²⁴⁰ Law on Prison Sentence (Official Gazette no. 128/99., 55/00., 59/00., 129/00., 59/01., 67/01., 11/02., 76/07. and 27/08.).

- To be a witness in criminal proceedings to express the truth and not to withhold anything that he knew about the second offense and its perpetrator,
- To be a witness in criminal proceedings to express the truth and that he will not conceal anything he knew of of the acquired material or other benefits or income, cases, obtaining property or other circumstances pertaining to the crime and any other circumstances specified in paragraph 2 Section 1 - 3 Article 21 said law.

However, in this law there are certain restrictions²⁴¹ that apply to certain offenses in relation to which they can not be examined as a witness for whom the individual offender circumstances exist that:

- Committed one or more crimes of murder under Article 90 CC, first degree murder of Article 91 CC, international terrorism from Article 169 Paragraph 2 CC, endangering safety of persons under international protection under Article 170 Paragraph 2 CC, taking of hostages under Article 171 Paragraph 2 CC, hijacking of aircraft or vessel under Article 179 Paragraph 2 CC, sea and air armed robbery under Article 180 Paragraph 2 Criminal Code, Article 188 of the rape CC paragraphs 2, 3 and 4 Criminal Code, sexual intercourse with a helpless person under Article 189 paragraphs 2, 3 and 4 CC and sexual intercourse with a child from Article 192 CC,
- The organizer of a criminal organization,
- Aggressor to commit an offense referred to in Article 21 the same law in order that persons be induced against the proceedings for that offense.

Articles 40 - 47 Law on USKOK are governed by other procedural measures and actions of state prosecutors and the court regarding the treatment of a key witness.

4.2. Presidential Pardon

Of course, the head of the state has the authority to grant a pardon, but in Croatia, this prerogative is limited only to the forgiveness of penalties and the abolition or amnesty from prosecution was terminated.

Thus, the Act provides²⁴² that the president of Croatia can grant amnesty, in which he pardons the persons convicted of criminal sanctions that were imposed by the courts in the Republic of Croatia or that are executed in the Republic of Croatia and their legal consequences.

²⁴¹ Article 39 Law on USKOK

²⁴² Law on Pardon (Official Gazette no. 75/03.)

A pardon is given specifically to a named person with a complete or partial remission of execution of sentence, and it is replaced by a less severe punishment, a fine or a suspended sentence is applicable, a person is given a premature rehabilitation, the legal consequences of conviction are shortened such as the security measure of ban on driving a motor vehicle, a ban to engage in a profession, activity or duty, or expulsion from the country. A pardon does not affect the rights of third parties that are based on a conviction.

5. Conclusion

This paper describes prosecutorial amnesty off the court and how it completely replaces the crown witness institution assigned by the court. Negotiations are taking place in secret, in the public prosecutor's office, a suspect may request the court to verify the reasonableness of the suspicion or evidence that the prosecution has against him. He merely becomes a means of evidence for the prosecution without a defense in court of law and rights of access to court.

Therefore the interpretation of art. 286th Code of Criminal Procedure in a way that gives prosecutors the power to give amnesty is totally wrong. This provision clearly speaks of the witness and not a suspect. The only time the CPA explicitly allows translation of the suspects in the role of the witness's is if he is a key witness, the institute arranged a precise and detailed provisions in accordance with high standards of rule of law. The state prosecutor must not call upon a person that is suspected of having committed a criminal offense as a witness but as a suspect. Contrary interpretation not only nulifies of the provisions of the Crown witness, but also allows the manipulation of procedural roles of witnesses and suspects, then the accumulation of prosecutors, investigators and judges, with the prerogative of forgiveness in the person of the state prosecutor, and ultimately questions the justification of criminal procedure reforms carried out.

Given the foregoing it is evident that the application of an amnesty is nothing but a way of getting evidence, contrary to fundamental legal principles and human rights, leading to their illegality, and the danger to the success of criminal proceedings for which state prosecutors can lose integrity in the public eye or if constitutional claims against him are accepted, it can nulify all of his criminal cases started and based upon the institute of „oprosnice“.

References

Adler, F., Mueller, G., Laufer, W. 2006. *Criminology*. McGraw-Hill, USA.

Brnetić, D. 2009. *Analysis of the normative regulation of the legal status of victims and witnesses*. Police security (New York), no. 4, p.p. 488-510, 18th year.

Damaška, M. 2009. *Objections of a general prohibition of evidential*. Croatian Annual of Criminal Law and Practice, (16) 2.

Grubač, M. 2007. *Are there any conditions for the application of the new Code of Criminal Procedure*. Defender - Journal of the Serbian Bar Association, vol. 119, no. 1-2.

Krapac, D. 2008. *Code of Criminal Procedure and other sources of Croatian criminal procedural law - VII revised edition*. Zagreb.

Pavišić, B. 2008. *New Croatian Law on Criminal Procedure*. Croatian Annual of Criminal Law and Practice, vol. 15, No. 2, p.p. 489-602. Zagreb.

The Criminal Procedure Act (Official Gazette of the Republic no. 152/08., 76/09. and 80/11.)

Law on the Office for Combating Corruption and Organized Crime (Official Gazette of the Republic of Croatia no. 76/09., 116/10. and 57/11.)

Law on Enforcement of Prison (Official Gazette of the Republic of Croatia no. 128/99., 55/00., 59/00., 129/00., 59/01., 67/01., 11/02., 76/07. and 27/08.)

Law on Pardon (Official Gazette of the Republic of Croatia no. 75/03.)

Witness Protection Law (Official Gazette of the Republic no. 163/03. and 18/11.)

The Constitution of the Republic of Croatia (Official Gazette of the Republic of Croatia no. 56/90., 135/97., 113/00., 28/01. and 76/10.)

<http://constitutionus.com/> (access 21. 11. 2011.)

*Dr. sc. Mirko Smoljić**

USTAVNOST INSTITUTA OPROSTA U ZAKONU O KAZNENOM POSTUPKU REPUBLIKE HRVATSKE

Rezime

U radu će se razmatrati sadržaj, implikacije i moguća neustavnost člana 286. stav 2. Zakona o kaznenom postupku Republike Hrvatske koji daje mogućnost javnom tužiocu (državnom odvjetniku) da svedoku koji je izjavio kako neće svedočiti jer bi sebe ili sebi

* Ministarstvo nauke, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske, 10 000 Zagreb, Donje Svetice 38,
Tel: ++385 1 45 69 027, fax: ++385 1 45 69 085, e-mail: s.mirko00@gmail.com

blisko lice izvrnuo krivičnom progonu dade izjavu kako ga neće, kao ni njemu blisko lice, krivično goniti. Uslov je da potpiše tzv. “oprosnicu” da se na osnovi izjave toga svedoka dobiju važni podaci za dokazivanje krivičnog dela drugom licu, a da je za to delo propisan zatvor od deset godina ili duži.

Zakon je ovde pomešao institut svedoka i osumnjičenog te ostavio niz otvorenih pitanja, nejasnoća i mogućnost zloupotrebe.

Državni odvjetnici koji imaju ovlasti tužioca, dobili su ovlašćenja istražnog sudije, a s tzv. „oprosnicama“ stavljaju se u poziciju predsednika države koji jedini može deliti oprost.

Član 98. Ustava Republike Hrvatske propisuje da pomilovanja daje Predsednik Republike. Institut oprosta je snažan mehanizam kojim se koriste javni tužioci u suzbijanju najtežih krivičnih dela, međutim ostaju dvojbe oko ustavnosti tog instituta i nakon više ustavnih tužbi, mogućnost da Ustavni sud ukine to ovlašćenje javnom tužiocu odnosno stavi van snage član 286. stav 2. Zakona o kaznenom postupku Republike Hrvatske.

Ključne reči: *Zakon o krivičnom postupku; oprost; ustav; javno tužilaštvo; USKOK – (Ured za suzbijanje korupcije i organizovanog kriminaliteta).*

JEL klasifikacija: K14, K41

Dr. Electra Pitoska

UDK 330.34

**AN EMPIRICAL RESEARCH ON NETWORKING AND
COOPERATION BETWEEN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
IN PERIPHERIAL ECONOMIES.**

ABSTRACT

The cooperation and networking of enterprises is a global phenomenon and it concerns all kinds of enterprises independent of the size. The so called “Clusters” have been successful on a global level. Business Clusters are geographical concentrations of interconnected businesses and commissions (of institutional nature) that share common technologies and abilities. They are usually located in a restricted geographical region in order to facilitate

the communication between the businesses, the transfer of merchandise and raw material and the creation of intra-personal relations (McDermott & P. McCormack 2005).The California Wine Cluster (Rolf A.E 2005) is an internationally recognised and long-living business network.

Wine-tourism is an important resource of income when it comes to organized wine producing countries. Wine-tourism in Greece emerged and developed only during the last twenty years and it's far from being a well-organized industry.

The foundation of the “Wine producers’ Association of the Macedonian Vineyard” with the trade name “Wine Roads of Northern Greece” in November 1993 by 15 wine producers has played a decisive role in the introduction of Winetourism in Greece. Nowadays, 37 members of the Association suggest 41 wineries open to visitors in 8 routes. All these businesses are members of the Wine Roads of Northern Greece and have been evaluated according to specific qualitative criteria and are thus distinguished by a special seal of approval. One of the suggested routes is the “Wine Route of Naousa”.

In March of 2012 an empirical research with questionnaires was carried out in order to record the cooperation between local wineries, the objectives of this cooperation and their contribution in the local development of a distant area. The study took place in the Municipality of Naoussa, a peripheral economy, where the 9 wineries operating consist the “Wine Route of Naousa”. The research was realized by the means of a structured questionnaire that was completed during personal interviews. The interviews were addressed to the 9 wineries that operate in the region.

Conclusions can be extracted by the analysis of the answers concerning the volume and the kind of the cooperation, its duration and the contribution of the cooperation in the local Wine industry, the local community and the touristic businesses. Conclusions can also be drawn for the contribution of the “Wine Roads of Northern Greece” in local entrepreneurship.

Keywords: *networking, cooperation, Small and Medium Enterprises, wineries, local development.*

ABSTRACT

Empirijsko istraživanje o umrežavanju i saradnji između malih i srednjih preduzeća u perifernim ekonomijama

Saradnja i umrežavanje preduzeća je globalni fenomen i odnosi se na sve vrste preduzeća nezavisno od veličine. Takozvani "klasteri" su bili uspešni na globalnom nivou. Poslovni klasteri su geografske koncentracije međusobno povezanih firmi i komisija (institucionalne prirode) koje dele zajedničke tehnologije i sposobnosti. One se obično nalaze u ograničenoj geografskoj regiji da bi se olakšala komunikacija između firmi, prenos robe i sirovina i stvaranje intrapersonalnih odnosa (McDermott & P. McCormack 2005). Kalifornijski vinski klaster (Rolf A.E 2005) je međunarodno priznata i dugotrajna poslovna mreža.

Vinski turizam je važan izvor prihoda kada je reč o zemljama sa organizovanom proizvodnjom vina. Vinski turizam u Grčkoj se pojavio i razvio tek tokom poslednjih dvadeset godina i daleko je od dobro organizovane industrije.

Osnivanje „Udruženja proizvođača vina makedonskih vinograda“ sa trgovačkim nazivom „Putevi vina severne Grčke“ u novembru 1993. od strane 15 proizvođača vina odigralo je odlučujuću ulogu u uvođenju vinskog turizma u Grčku. Danas 37 članova Udruženja predlaže 41 vinariju otvorenu posetiocima u 8 ruta. Sve te firme su članovi Puteva vina severne Grčke i procenjene su prema specifičnim kriterijumima kvaliteta i prema tome su istaknute specijalnim setom odobrenja. Jedna od predloženih ruta je, "Put vina Nause"

U martu 2012, empirijsko istraživanje sa upitnicima je sprovedeno da bi se evidentirala saradnja između lokalnih vinarija, ciljevi ove saradnje i njihov doprinos u lokalnom razvoju udaljene oblasti. Studija je održana u Opštini Nausa, perifernoj ekonomiji, u kojoj 9 vinarija koje posluju sačinjavaju "Put vina Nause". Istraživanje je realizovano putem strukturisanog upitnika koje je popunjavano tokom ličnih intervjua. Intervjui su upućeni na 9 vinarija koje posluju u toj regiji.

Zaključci mogu da se izvedu putem analize odgovora u vezi sa obimom i vrstom saradnje, njenim trajanjem i doprinosom saradnje u lokalnoj vinskoj industriji, lokalnoj zajednici i turističkom poslu. Zaključci takođe mogu da se izvuku i za doprinos 'Puteva vina severne Grčke' u lokalnom preduzetništvu.

Ključne reči: umrežavanje, saradnja, mala i srednja preduzeća, vinarije, lokalni razvoj.

1. Introduction- The new networked economy

The rapid technological advancements, the establishment of free trade, the globalization of the markets and the emergence of the internet are all factors that have fundamentally changed the way businesses operate and the way exchanges are realized. The characteristics of the new economic reality unbalance the traditional principles and it is thus necessary for entrepreneurs to adopt new flexible policies.

In the context of a new networked economy, the traditional exchanges are replaced by strategic alliances that base their interest on the common resources and profit. The new economic environment requires changes and integration in a web of mutually profitable relations. By the means of these relations, enterprises will be able to improve the collective attempt and to guarantee the success of the whole web of enterprises and of each enterprise individually.

The webs of enterprises are very flexible and more appropriate for the variable nature of the new globalized economy. The collaboration and the team approach to problem solving situations offer the members with opportunity to quickly respond to external changes.

Being a member of such a web entails excessive communication with different parties, new perspectives, processing information, continuous activity and reward for innovative thinking. Consequently, the members are more likely to create new relationships, to brainstorm new ideas and to make new strategic plans, operating under a complex environment.

The cooperation and networking of enterprises is a global phenomenon and it concerns all kinds of enterprises independent of the size. The so called “Clusters” have been successful on a global level. Business Clusters are geographical concentrations of interconnected businesses and commissions (of institutional nature) that share common technologies and abilities. They are usually located in a restricted geographical region in order to facilitate the communication between the businesses, the transfer of merchandise and raw material and the creation of intra-personal relations (McDermott & P. McCormack 2005).

The California Wine Cluster (Rolf A.E 2005) is an internationally recognised and long-living business network. Its objective is to produce and distribute the competitive wine of the State of California in the United States of America. It is not yet cleared if it is one Cluster or 17 associated Clusters that represent the 17 provinces of the State.

2. Wine tourism in isolated areas of Greece

Wine-tourism is an important resource of income when it comes to organized wine producing countries such as France, Germany, Spain, Italy, U.S.A, Argentina, Chile, Australia and New Zealand. In these countries enjoying wine is a significant part of culture and daily life. Winetourism in Greece emerged and developed only during the last twenty years and it's far from being a well-organized industry.

The foundation of the "Wine producers' Association of the Macedonian Vineyard" with the trade name "Wine Roads of Northern Greece" in November 1993 by 15 wine producers has played a decisive role in the introduction of Winetourism in Greece. They made important decisions and created an innovatory for Greek standards collective project that would reform and pre-empt any progress in wine-related activities. They established common goals and effectively addressed the challenges of the international market. They created and they suggest specific routes that go through the most picturesque points of a winery zone.

Nowadays, 37 members of the Association suggest 41 wineries open to visitors in 8 routes. The agenda also includes notable restaurants, taverns, inns and hotels, traditional products stores and places that offer alternative activities. All these businesses are members of the Wine Roads of Northern Greece and have been evaluated according to specific qualitative criteria and are thus distinguished by a special seal of approval. One of the suggested routes is "The Wine Route of Naoussa" which geographically is the most central route among the Wine Roads of Northern Greece.

3. The VQPRD Naoussa Region, the wines and The Wine Route of Naoussa

In 1971, the VQPRD Naoussa region was recognised by legislation as the first Greek Protected Designation of Origin of Higher Quality, with the indication V.Q.P.R.D. Naoussa and the indicated variety to be Xinomavro. This means that the indication "Naoussa wine" is given exclusively to wines produced from select Xinomavro grapes, which have been grown in a specific way and with a specific yield in the legally-determined vine-growing Naoussa zone, which covers a total area of 700 hectares, and produced according to the traditional method of Naoussa.

The vineyards are situated in an excellent location, with altitudes between 150 and 350 metres. On the south-eastern slopes of Mount Vermion, they are protected from the

cold northern winds, and they benefit from the mid-afternoon sun. The Naoussa vineyards have linear canopy, with a density of up to 4,000 plants/hectare. In accordance with legislation, the yield must be under 10,000 kilograms/hectare. The soil is rich in trace elements, with heavy clay or light clay and sand depending on the sub region. The climate is continental, with cold winters with snow, rain in the autumn and spring, and hot, dry summers

Xinomavro, one of the finest Greek red grape varieties, is grown in many parts of the country. However, in Naoussa it reaches its perfect maturation at ease.

It is an active variety, high yielding, robust and resistant to disease, but very sensitive to a lack of water. The grapes are of medium-size, spherical with a thick skin, white flesh and a characteristic colour of the skins ranging from dark red to nearly black. The variety has proven to have considerable potential in terms of aromas from fermentation and aging, but also to have well-balanced sugar, acid and tannin levels.

The red wines with the indication VQPRD Naoussa have a multidimensional and distinct character. They can be distinguished by their deep red colour and characteristic aroma of red fruits which, during the 12 month aging in oak barrels as determined by the relevant legislation, develops into a rich bouquet of spices, with notes of tomato. This also softens its tannins that give the wine its good structure and richness. They are wines with great aging potential.

The modern methods of wine-making used by the current generation of oenologists and wine-makers showcase the multiple virtues of Xinomavro. A new generation of Naoussa wine is available on the market with a dynamic modern profile which meets the preferences of the contemporary consumer. It has a rich aromatic profile a balanced palate and is easily combined with many dishes. At present, there are two types of wine bearing the VQPRD Naoussa indication: a dry red and a semi-sweet red. Also available are VQPRD Naoussa Reserve, which ages for 24 months, and VQPRD Naoussa Grande Reserve, which ages for 48 months.

The “Wine Route of Naoussa”

The vinicultural route of Naoussa is geographically the most central route among the Wine Roads of Northern Greece, because in Naoussa there is a significant amount of wineries open to visitors, since from a wine-making point of view - at least as far as the quantity is concerned - it is the most important enological area in Macedonia. Travellers to

the Wine Route of Naoussa have a choice among 7 wineries, all definitely worth a visit: Argatia, Boutari Winery, Domaine Foundi, Kir-Yianni Winery and Vaeni Naoussa.

A Museum of Wine and Vine also operates in Naoussa, run by the Municipal Cultural Organisation of Naoussa. The museum is based in the renovated I.Boutaris building, a neo-classical building which was built in 1908 by Ioannis Boutaris, as it can be seen on the marble stone at the facade. The building was constructed to be used as the first organised wine factory in Naoussa. The built tank with the bronze gates can still be found on the ground floor. In the Museum there are exhibits presenting the whole process of producing wine traditionally - from the vineyard till its storage in barrels - as well as small objects necessary to the production and consumption process. There is an indicative display of buckets, patokades, a wine-press, vaenia, 500-pound bombs, barrels, tsipouro vases, sprinklers and sulphurators which are placed on the back, pruning-knives, wooden and iron taps, flagons, funnels, bottles made of glass, caps - corks, corkscrews - drills, jugs and decanters, wine glasses etc. Thanks to the Museum of Wine and Vine, one more element is added to the polymorphic local puzzle, enriching the wine-related tourism infrastructure of the area.

A tour of the wineries can be complemented by a visit to various places of archaeological and touristic interest. Finally, visitors can enjoy excellent restaurants, tavernas, local product shops and outdoor activities, all of which are accredited members of the Wine Roads network.

4. The research

4.1 The methodology

In March 2012 a field research was organized in order to examine the dynamic of cooperation between Small and Medium Enterprises in peripheral economies, and more particularly in wine producing enterprises. The Municipality of Naoussa was chosen to be the field of the research. Naoussa is a peripheral economy and a part of the “Wine Route of Naoussa” with a long vinicultural and wine-making history. The research was based on a structured questionnaire that was completed by the means of personal interview. The interviews were addressed to representatives of the nine wine producing units that operate in the region of the research.

The questionnaire is structured on five units. The first unit includes three closed-type questions and records the demographic characteristics of the participants and the identity of the enterprise. The second unit includes four questions that record the

cooperations developed between the wineries, the length and the fields of these cooperations, their intensity as well as the benefits that emerge from them. The third unit includes three questions about the general climate in the entrepreneurial community and the factors that influence entrepreneurship.

The fourth unit, with an open-type question, seeks to record the restraining factors for the development of a better cooperation between the wine producing enterprises. Finally, another open-type question asks the respondents for their personal opinions regarding the development of a better cooperation between the wineries. This question completes the final fifth unit of the questionnaire.

4.2 The research findings

The statistical process of the answers to the questionnaires leads to the following conclusions:

The majority of the participants in the research (45%) are between 31 and 40 years of age. 33% of them are 41-50 years old and 22% are the younger participants between 21 and 30 years old. As far as the level of education is concerned, 55% of the respondents are TEI (Technological Educational Institute) graduates and 23% are University graduates. The same percentage (11%) is shared by the postgraduate degree owners and the High school degree owners.

The positions the respondents have in the enterprise are distributed as such: 35% are owners of the enterprise, 23% are managers, 32% are production managers and 10% are employed in the sales department.

35% of the representatives that participated in the research have been working in the wine-making industry from 1 to 5 years. Another 35% of the respondents have been in the industry from 16 to 20 years. 22% of them have been working in wineries from 6 to 10 years. The smallest percentage (8%) belongs to those who have been in the business from 11 to 15 years.

The wineries that participated in the research are operating full-season and they have been part of the regional industry for many years. 23% of the wineries have been in the local wine-making business for more than 30 years. 32% of the wineries have been operating from 11 to 15 years. 22% of them have been operating from 16 to 20 years. 12% from 21 to 25 years and finally 11% of the participant wineries have been active in the wine-making industry from 26 to 30 years.

The vast majority (88, 88%) of the wineries has developed cooperations with similar enterprises. Only 11, 11% of them have not developed any cooperation.

The length of the established cooperations between the wineries varies. 33% of the enterprises have developed on-going cooperations that count 11-15 years so far. 22% of them have 6-10 years lasting cooperations and 12% of the enterprises have been cooperating with other related businesses for more that 25 years.

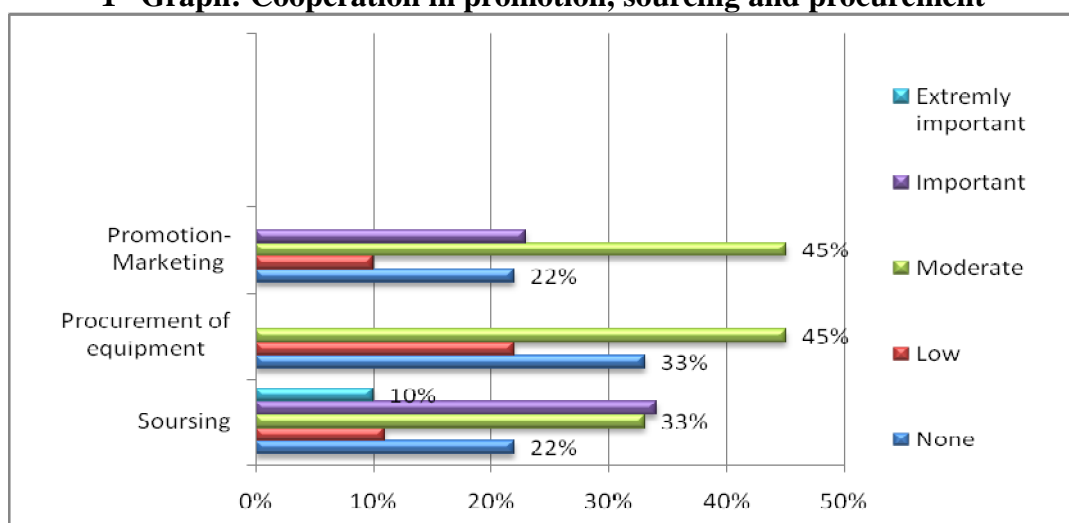
All the regional enterprises firmly believe that the activities of the Union “Wine Routes of Northern Greece” have built the foundations for the development of Winetourism, since they promoted the creation of visitable wineries in the region.

The wineries that operate in the field of this research have developed cooperations among them on the following domains: raw material supply, equipment procurement, promotion-marketing, sales, support of wineries’ identity, technical knowledge (expertise), research and development.

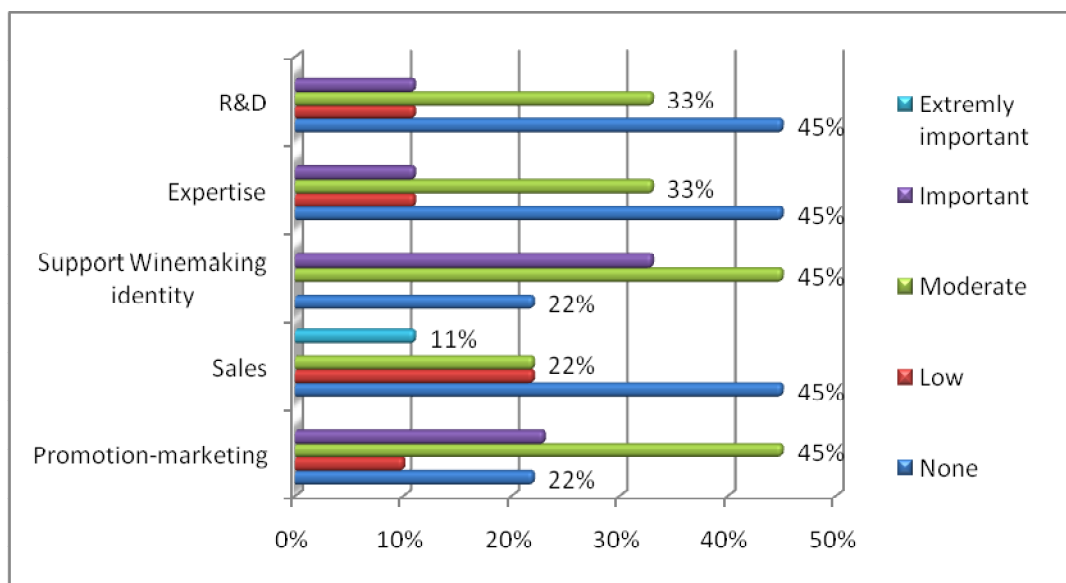
When it comes to raw material supplies and support of wineries’ identity, the cooperation is considered to be important (34%). 45% of the respondents assess the contribution of cooperations moderate regarding the equipment procurement, promotion-marketing and support of wineries’ identity. The contribution of cooperations in the development of technical knowledge and the promotion of research and development are also considered moderate by the 33% of the participants.

The volume of cooperation between the wineries per domain is presented in the following graph:

1st Graph: Cooperation in promotion, sourcing and procurement



2nd Graph: Cooperation in R&D, Sales, Expertise, and support wineries' identity



The degree of benefit in each domain that emerges from the networking and cooperation between the enterprises of the research, are presented in the following table:

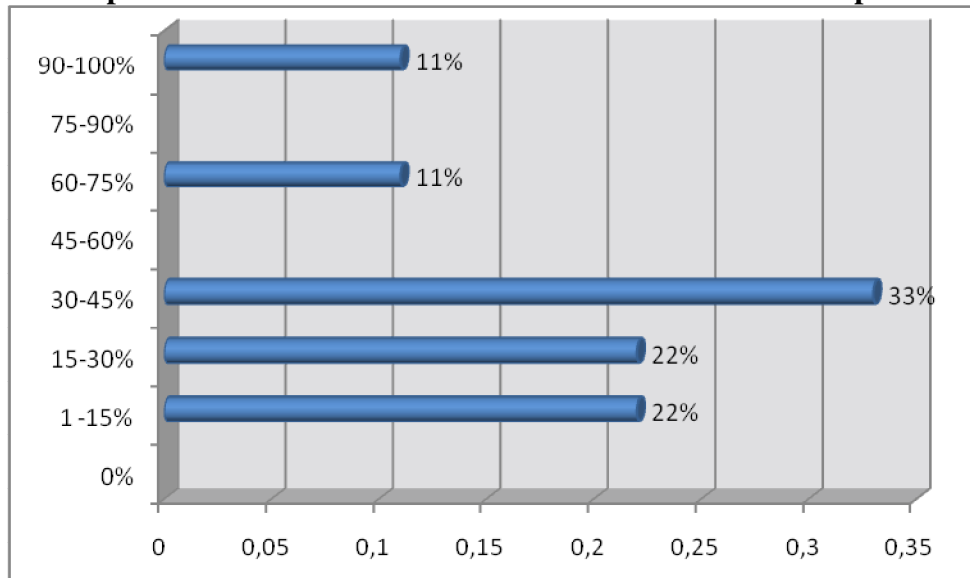
1st Table: Benefits of the cooperation

Benefits	None	Low	Moderate	Important	Very important
Sourcing	22%	11%	22%	45%	
Procurement of equipment	22%	22%	11%	45%	
Promotion-marketing	22%	11%	34%	22%	11%
Sales	34%	22%	22%	22%	
Support wineries' identity	22%		22%	45%	11%

Expertise	22%	25%	27%	15%	11%
Research & development	32%	32%	11%	11%	11%

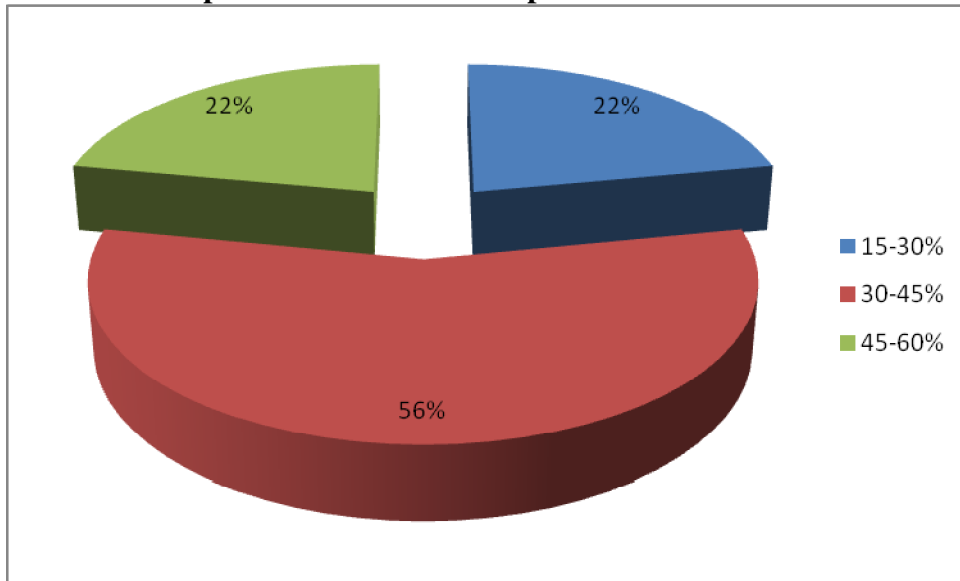
All the participant enterprises are members of the organization “Wine Routes of Northern Greece” and they have all developed relating activities. The enterprises believe that the organization “Wine Routes of Northern Greece” have highly contributed to the development and enhancement of the cooperations between them. More specifically, 33% of the participants consider that the development and enhancement of cooperation is by 30-45% a result of the Strategies of the “Wine Routes of Northern Greece”. 22% assess the level of this contribution by the percentage 15-30% and another 22% by 1-15%. A smaller percentage of the respondents (11%) evaluate the degree of the organization’s contribution very high (60-75%). It worths mentioning that all the participants recognize more or less the contribution of the organization “Wine Routes of Northern Greece” in the development of cooperations. The following graph records these assessments:

3rd Graph: The contribution of “Wine Routes” in the local cooperations



The contribution of Winetourism, developed by the organization “Wine Routes of Northern Greece” in cooperation with the local wineries, is very important when it comes to the turnover. All the different activities introduced by the organization have positively influenced the annual turnover (56%).

4th Graph: Contribution of cooperations in the turnover



The answers to the question about the level and intensity of competition between the local wineries vary. More particularly, 33% of the participants consider the local environment competitive. 22% of them believe that the level of competition is low. 12% of the respondents think that there is no competition between the local wineries and 33% consider that cooperation prevails.

The cooperation between wineries in the context of Winetourism has created a positive impact on the enterprises, and more particularly on the following domains: higher profits from sales in the winery, increased sales rates, direct communication with the consumers, tasting of new wines, protection of “brand name’s” credibility, attraction of new sections of the market, increased export rates, improvement of the wine trade cooperations and development of new ones.

The cooperation between wineries and the development of Winetourism have a positive impact on the local community: development and differentiation of the local economy, development of a united and unique positive “destination image”, increase in the number of visitors and the volume of the financial resources, attraction of new and

repeated tourists, expansion of relationships and knowledge spectrum, enhancement of local pride, attraction of new investments and introduction of new products and services.

According to the participants in the research, the restraining factors in the course of developing cooperations between enterprises are: lack of a common communication pattern, different entrepreneurial goals, old-fashioned mentalities and ideas, not understanding the value of a collective attempt and lack of support from local administrations.

The activities that would improve the entrepreneurial efficiency of the local wine industry and of the region on the whole are:

Improvement of cooperations between wineries in general and more specifically in the context of Winetourism. Employment of specialized staff that would upgrade the local professional structure and would designate the local wine variety “Naoussa-Xinomavro”.

Introduction of an association that would design and implement investing programs under the auspices of the local administration and the enterprises.

Creation of a central brand name, the main subject of which would be the Protected Destination of Origin zone in Naoussa. Such a brand name would work as common ground for all the people involved and it would help them to work as members of an association.

Setting common goals and be committed to them, projection of the special characteristics and products of the region and development of further cooperations (wineries, restaurants, hotels ect.)

5. Conclusions

The majority of the respondents (45%) are 31-40 years old; they attain a relatively high level of education and they occupy positions high in the hierarchy of the enterprises. The years of their activity in the wine-making industry varies from 1 to 20 years mainly. There are thus both experienced and young prospective respondents. The wineries that participated in the research are full-season enterprises and have been in the business for many years.

The activities of the Union “Wine Routes of Northern Greece” have built the foundations for the development of Winetourism, since they promoted the creation of visitable wineries in the region.

The local wineries are members of the network “Wine Routes of Northern Greece” and they develop activities in cooperation and within the network. The network “Wine

Routes of Northern Greece” has contributed to the development and enhancement of the cooperations between the local enterprises.

The contribution of Winetourism, developed by the organization “Wine Routes of Northern Greece” in cooperation with the local wineries, is very important when it comes to the turnover.

The vast majority of the wineries cooperate with other similar enterprises. The length of the cooperation varies.

The fields of cooperation are: raw material supply, equipment procurement, promotion-marketing, sales, support of wineries’ identity, technical knowledge (expertise), research and development.

When it comes to raw material supplies and support of wineries’ identity, the cooperation is considered to be important. The contribution of cooperations is moderate regarding the equipment procurement, promotion-marketing and support of wineries’ identity, technical knowledge and the promotion of research and development.

The competition among enterprises is very low.

The cooperation between enterprises in the context of Winetourism has greatly benefited the enterprises: higher profits from sales in the winery, increased sales rates, direct communication with the consumers, tasting of new wines, protection of “brand name’s” credibility, attraction of new sections of the market, increased export rates, improvement of the wine trade cooperations and development of new ones.

The cooperation between wineries and the development of Winetourism have a positive impact on the local community: development and differentiation of the local economy, development of a united and unique positive “destination image”, increase in the number of visitors and the volume of the financial resources, attraction of new and repeated tourists, expansion of relationships and knowledge spectrum, enhancement of local pride, attraction of new investments and introduction of new products and services.

According to the participants in the research, the restraining factors in the course of developing cooperations between enterprises are: lack of a common communication pattern, different entrepreneurial goals, old-fashioned mentalities and ideas, not understanding the value of a collective attempt and lack of support from local administrations.

The activities that would improve the entrepreneurial efficiency of the local wine industry and of the region on the whole are:

Improvement of cooperations between wineries, employment of specialized staff, introduction of an association that would design and implement investing programs under the auspices of the local administration and the enterprises, creation of a central brand name, the main subject of which would be the Protected Destination of Origin zone in Naoussa, setting common goals and be committed to them, projection of the special characteristics and products of the region and development of further cooperations (wineries, restaurants, hotels ect.).

Bibliography –references

- 10 Clusters Of Grapes And Wine, Rolf A.E. Mueller Department of Agricultural Economics, University at Kiel, Germany and Daniel A. Sumner University of California Agricultural Issues, 2005
- Getz Donald (2000), *Explore wine tourism: Management, Development & Destination*, Cognizant Communication Corporation 2000
- Hall M. & N. Macionis (1998), *Wine tourism in Australia and New Zealand*, R. W. Batler
- Hall C. Michel, Sharples Liz, Cambourne Brock and Macionis Niki, 2000, *Wine Tourism around the World- Development, Management and Markets*, Butterworth Heineman
- Hall M., Cambourne B., Macionis N., Johnson G., (1997), *Wine Tourism and Network Development in Australia and New Zealand: Review, Establishment and Prospects*. *International Journal of Wine Marketing*, ISSN: 0954-7541
- Johnson G. (1997), “*Surveying wine tourism in New Zealand*” from the edition *Proceedings of the first national Tourism Students- Conference (p.61-66) - Tourism Club*
- McDermott D. & P. McCormack, *Business Networks in the Island of Ireland*, InterTradeIreland, Ireland 2005,
- Logothetis M., (1999), *Tourism & Viable development*
- Peters Gary (1977), “*American Winescapes- The Cultural landscapes of America’s Wine country*”.
- Piperopoulos G. (1996), *I communicate therefore I exist, Greek Literature*, Athens ISBN 9789603441915
- South Australian Tourism Commission (1997), *Wine and tourism: A background research report*. Adelaide
- Stevenson Tom, Sotheby's Wine Encyclopaedia: Fourth Edition, Revised, 2011
- Wine Producers Association of Vineyards in Northern Greece

*Artur Paździor**

*Maria Paździor**

UDK 663/664:005.9

ROLE OF INTANGIBLE FACTORS IN SHAPING MARKET VALUE OF COMPANIES FROM FOOD INDUSTRY SECTOR

Abstract

The main goal of a company is to maximize the market value. This value is created both by tangible and intangible factors. For this reason, searching and explanation of the differences between the market and the book value seems to be one of the key elements taken into consideration in assessing the factors influencing the market valuation of public companies.

The article presents the essence, structure and factors shaping the intellectual capital. Then, on the example of selected companies from the food industry, discrepancy between the market and the book value was estimated. On this basis, the share of intangible factors in their market capitalization was calculated.

Based on an analysis covering the period 2005-2009 the conclusions connected with changes of share prices and with the share of intangible factors in the market valuation in term of financial turmoil. On this basis it can be concluded that during the bull market impact of the intellectual capital on the market value of food companies was much

* College of Enterprise and Administration in Lublin, Bursaki 12, 20-150 Lublin, Phone:48-81-740-84 10; Fax: 48-81-740-84-13, E-mail:apaz@interia.pl

* College of Enterprise and Administration in Lublin, Bursaki 12, 20-150 Lublin, Phone:48-81-740-84-10; Fax: 48-81-740-84-13, E-mail:amarys@interia.pl

higher (over 40% share of market value) than in times of crisis, where the influence of intangible factors on stock prices was positive only in 3 out of 11 analyzed companies.

The analysis shows that the difference between the market and the book value cannot be explained only by the influence intangible resources. They also shaped because of the factors which are beyond the control of an enterprise (such as macroeconomic, psychological, etc.).

Keywords: intellectual capital, food industry, economic crisis, human resources efficiency

JEL classification:G (Financial Economics)

1. Introduction

It is commonly assumed that the main objective of a company in the market economy is the pursuit of value growth. While it is relatively easy to formulate such an objective, it is much harder to determine partial objectives, being components of its implementation strategy.

The notion of a company's value itself may raise controversies resulting from the essence itself and the multiplicity of value categories. It may be assumed that the most adequate value to an objective formulated in such a manner seems to be market value. However, it should be emphasized that this value category also does not enable a trouble-free implementation of a company's financial policy.

In the case of identifying market value with economic value, it may be assumed that its size is determined by two main parameters: expected cash flows and discount rate (cost of capital). Preparing a forecast of cash flows is not a task with a high degree of complexity, although one should remember to apply the principle of caution. Estimating the cost of capital may cause slightly more problems. The received value depends on the correctness of these estimates. When making these estimates, one should conduct a detailed analysis of factors which may have a significant impact on the sought value, in the conditions of a specific company.

The company's value is created both by tangible factors (presented in the traditional accounting system) and intangible factors (not presented in financial statements). Such a situation results in the fact that searching for and explaining differences between market value and book value seems to be one of the key elements taken into account when evaluating factors affecting the market valuation of quoted companies.

The purpose of this article is to evaluate the impact of intangible resources on the market value of selected companies quoted on the Warsaw Stock Exchange. The purpose is mainly to seek answers to the question to what extent the differences between the market

value and book value of the examined companies and changes of these values may be explained by the action of non-material factors.

2. Intellectual capital – essence, structure and shaping factors

Searching for the reasons which cause the difference between the market value and the book value of companies, attention should be paid, without a doubt, to intangible resources which, in the opinion of many investors, form the potential of particular companies with regard to creating added value. These resources, in the literature on the subject, have been called intellectual capital.

The economic revolution of our times consisting in indicating the superior character of intellectual capital over financial capital resulted in the fact that the position of employees has been leveled with the position of employers and the employers even start to be dependent on their employees (Pulić, 2004). Confronting these statements with the content of financial statements prepared by economic organizations, a conclusion may be reached that traditional financial statements, to a much lower extent than in the past, reflect those assets which form value. Such intangible elements as a company logo, rights owned by a company, expenditures on research and development, position on the market, relations with suppliers and recipients and, finally, people working for the company are not sufficiently presented in the statement, although they contribute to a great extent to the formation of profit in the economic entity and affect the organization's value. For many years they were either completely skipped in financial statements or presented only as costs in the profit and loss account. Man's achievements, his commitment, knowledge and talent determine today's efficiency of a company. Therefore, it has been noticed that employees, especially those loyal with knowledge and capabilities, who identify with the organization, are not resources, to which costs are related (Jaruga, Fijałkowska, 2002, pp. 18). Expenditures for raising their knowledge and skills are investments which, in the future, may bring the organization measurable benefits in the form of, e.g. a growth in efficiency and a better effectiveness of the whole organization.

Knowledge has become a decisive factor determining the formation of value by increasing efficiency and effectiveness in modern business, pushing financial capital aside (Waltz, 2003, pp. 3). In these conditions employees may not be treated only as a cost item, just like production materials, power or spare parts. The value of intellectual capital depends on its components. In spite of the fact that these elements, in the literature on the subject, are not clearly attributed, a consistent division into three basic groups of factors is visible in this

matter.

K. E. Sveiby, identifying intellectual capital with intangible resources, on the basis of a model he created, referred to as the Intangible Assets Monitor, distinguishes the following elements: individual competencies and internal and external structure of an organization (Jaruga, Fijałkowska, 2002, pp. 92). Individual competencies expressly refer to human capital. These are the capabilities of persons to act in various situations. Internal structure is nothing else than the formal and non-formal organizational culture. On the other hand, the author refers to the external structure as a company's reputation (brand, sign, company) and relationships and relations between customers and suppliers.

According to R. Isaac and I. Herremans, intellectual capital is a type of an exclusive intellectual property, which allows a company to continuously improve the development process in proportion to the development of the environment (Isaac, Herremans, 2009, pp. 81). Intellectual capital is identified with knowledge, experience, technology, relations with customers or professional skills, giving a company its competitive advantage (Isaac, Herremans, 2009, pp. 81). This does not mean, however, that each knowledge resource may be qualified as intellectual capital. This can be done only when this knowledge is useful for the company (Jarugowa, Fijałkowska, 2002, pp. 59). Intellectual capital, being one of two main value factors, is divided into human capital and structural capital (Edvinsson, Malone, 2001, pp. 16-17).

In the light of various types of definitions and interpretations of the notion of intellectual capital, it may also be worth mentioning the approach represented by K. E. Sveiby. He identifies intellectual capital with intangible resources. On the basis of the model known as the Intangible Assets Monitor created by himself, he distinguishes three concepts of intellectual capital: individual competencies and internal and external structure of an organization (Jarugowa, Fijałkowska, 2002, pp. 92). The external structure is created by relationships with customers, suppliers and other concerned external entities. On the other hand, the internal structure includes patents, concepts, models, IT systems and processes which are created by employees and are the property of a company (Sveiby, 2001, pp. 344-358).

The classification of intellectual capital created by the Danish Confederation of Trade Unions is also worth mentioning. This model distinguishes three categories of knowledge: people, systems and the market (Jaruga, Fijałkowska, 2002, pp. 60). Intellectual capital applies to knowledge and skills of all those who act in the organization individually and collectively. Production technologies, patents, databases are classified as the so-called

systems. On the other hand, the market is the relationships of a company with the environment (business partners, customers). Without doubt, it may be stated that the factors influencing the value of intellectual capital are based on knowledge, include all immeasurable elements shaping the difference between the total value of a company and its financial value, fill the gap between the market value and the book value and, first of all, may constitute competitive advantage on the market.

Intangible factors are difficult or, according to some, impossible to capture in the financial reporting system. However, despite these difficulties in the era of globalization, computerization, strong competition, satiation of products and, first of all, still occurring changes in the organization's environment, the basis for taking right decisions by managers is, above all: information and creative, imaginative and qualified staff. Therefore, the meaning of a broadly understood knowledge of a company has gained a particular significance in the context of both the efficiency of particular employees and the effectiveness of the whole organization.

3. Assumptions related to analysis

The article has analyzed companies operating in the food industry. The time horizon of research covers the years 2005-2009. Such a selected period enables the evaluation of the behavior of companies' share price changes during the financial crisis and during its penetration into the real sphere. From the point of view of the technical analysis, this is a period when two clear market cycles may be identified, i.e. from roughly the beginning of 2005 to the end of 2007 - bull market, and roughly from the ends of 2007 to the first months of 2009 – bear market (see Fig. 1).

Fig. 1. Chart of WIG Spożywczy index in the period from 01 January 2005 to 31 December 2009.



Source: authors' own study with the use of a technical analysis software from www.bossa.pl (state as of 27 December 2011)

The basic criterion for selecting companies was the fact that they were quoted on the stock exchange during the adopted research period. As of 30 November 2011, the following companies met this criterion: Ambra SA, Beefsan SA (currently PBSFinanse SA), Duda SA, Elstraoil SA, Graal SA, Indykpol SA, Jutrzenka SA (currently Colian SA), Kofola SA, Kruszwica SA, Mieszko SA, Pepees SA, Wawel SA, Wilbo SA. These companies are renowned brands, both on the domestic and on the foreign market. Basic data concerning the analyzed companies have been presented in table 1.

Table 1. Market value of package and share in WIG Spożywczy index of examined companies (according to the situation as of 28 December 2011)

Item	Instrument	Market value of package (PLN)	Share in WIG Spożywczy (%)
1.	WAWEL	359 000 000	6,633
2.	KOFOLA	241 884 720	4,469
3.	DUDA	123 447 580	2,281
4.	KRUSZWICA	121 141 800	2,238
5.	COLIAN	111 770 640	2,065
6.	AMBRA	49 098 000	0,907
7.	INDYKPOL	48 389 000	0,894
8.	PEPEES	41 577 300	0,768
9.	MIESZKO	40 829 550	0,754
10.	GRAAL	25 874 370	0,478
11.	PBSFINANSE	17 537 850	0,324
12.	TOTAL	1 180 550 810	21,811

Source: authors' own study on the basis of information from the website of the Warsaw Stock Exchange: www.gpw.pl (state as of 28 December 2011)

The total market value of the analyzed companies amounted to 1 180 550 810 PLN, which is nearly 22% in WIG Spożywczy. The highest value is attributable to WAWEL S.A. The share of this company's market value in WIG Spożywczy is 6.63% (on the other hand, the share in the analyzed group is approx. 30%).

From among the whole research group, more than a half (six companies) was characterized by a share in WIG Spożywczy not exceeding 1%. The smallest value was achieved by the company PBSFINANSE whose share in WIG Spożywczy amounted to little more than 0.3%.

4. Market value and book value of analyzed companies

In order to prevent accidental phenomena affecting the market valuation of stock exchange companies, the calculations of the market value of analyzed companies were conducted using average annual stock prices. These are averaged prices recorded at the end of each month. The specification of market value and book value of the analyzed companies has been presented in table 2.

Table 2. Specification of market value and book value of analyzed companies (in thousand PLN)

Item	Company	Value	2005	2006	2007	2008	2009	Change	Change (%)
1.	Ambra	market	191 497	368 437	391 921	129 121	94 546	-96 951	-51%
		book	98 305	203 691	214 264	191 071	205 072	106 767	109%
2.	Beefsan	market	12 198	148 985	181 691	53 741	14 938	2 740	22%
		book	2 018	90 187	93 932	54 916	25 764	23 746	1177%
3.	Duda	market	552 493	696 570	926 916	368 955	131 935	-420 557	-76%
		book	206 425	268 114	448 649	381 556	258 388	51 963	25%
4.	Graal	market	95 937	204 584	308 931	143 969	67 399	-28 538	-30%
		book	75 950	94 743	188 313	187 268	195 069	119 119	157%
5.	Indykpól	market	182 054	252 616	382 048	186 634	132 729	-49 325	-27%
		book	140 961	151 094	174 507	145 231	157 902	16 941	12%
6.	Jutrzenka	market	8 485	11 113	466 058	491 527	444 682	436 197	5141%
		book	143 433	163 286	240 535	529 593	555 866	412 433	288%
7.	Kofola	market	154 100	265 578	494 723	687 896	992 284	838 185	544%
		book	122 656	145 663	85 361	702 081	569 092	446 436	364%
8.	Kruszwica	market	390 817	747 844	1 250 143	1 007 282	1 244 303	853 485	218%
		book	188 639	485 316	442 553	515 990	670 942	482 303	256%
9.	Mieszko	market	120 963	133 019	137 344	67 020	82 481	-38 482	-32%
		book	72 963	75 269	91 636	97 430	106 260	33 297	46%
10.	Pepees	market	56 940	133 868	182 096	50 699	36 105	-20 835	-37%
		book	116 210	123 210	90 914	91 635	82 195	-34 015	-29%
11.	Wawel	market	189 282	385 824	489 757	285 316	331 521	142 239	75%
		book	90 483	134 667	157 045	170 838	187 891	97 408	108%
12.	Average	market	177 706	304 403	473 784	315 651	324 811	147 105	523%
		book	114 368	175 931	202 519	278 874	274 040	159 673	228%
13.	Median	market	154 100	252 616	391 921	186 634	131 935	-20 835	-27%
		book	116 210	145 663	174 507	187 268	195 069	97 408	109%

Source: authors' own calculations on the basis of financial reports of analyzed companies and data to MetaStock software published on the website www.bossa.pl – state as of 20 July 2012).

In the years 2005-2007, there was a systematic growth of the market value in the analyzed companies. However, in 2007, this dynamics was significantly smaller as compared to the previous year. In the subsequent two years, a decrease in this value in most

companies may be observed. This decrease was significant and amounted to from 200% (Ambra) to 19% (Kruszwica). An exception in that year were the following: Jutrzenka, the value of which increased by 5% and Kofola, the value of which increased by as much as 39%. On average, the market value of all analyzed companies in that year decreased by 40%.

Changes in the book value took place at a different rate than the market value. In 2008, the book value decreased in six of the examined companies. These were decreases from 1% (Graal) to 42% (Beefsan). On average, in 2008, the book value of all analyzed companies was higher by 72% as compared to the previous year. The decrease of the average market value of the analyzed companies was accompanied by a growth in their book value.

In 2009, there was a further decrease in the market value of the analyzed companies. It decreased by 16% as compared to the previous year. In that year, the book value also decreased (on average by 4%). Despite these decreases, the average market value of the examined economic entities, in 2009, was higher as compared to 2005 by 523%. The average book value increased only by 228%.

5. Impact of intangible resources on market value of analyzed companies

Evaluating the impact of intangible factors on the changes of market values of the analyzed companies, it has been assumed that they resulted from the difference between the market value and the book value. The following relations were used for this evaluation: price of stocks to book value. The analysis results have been presented in table 3.

Table 3. Indicators Price/Book value (P/BV) and Goodwill/Market value (G/MV) of analyzed companies

Item	Company	Indicator	2005	2006	2007	2008	2009	Average	Median
1.	Ambra	P/BV	1,95	1,81	1,83	0,68	0,46	1,34	1,81
		G/MV	0,49	0,45	0,45	-0,48	-1,17	-0,05	0,45

2.	Beefsan	P/BV	6,04	1,65	1,93	0,98	0,58	2,24	1,65
		G/MV	0,83	0,39	0,48	-0,02	-0,72	0,19	0,39
3.	Duda	P/BV	2,68	2,60	2,07	0,97	0,51	1,76	2,07
		G/MV	0,63	0,62	0,52	-0,03	-0,96	0,15	0,52
4.	Graal	P/BV	1,26	2,16	1,64	0,77	0,35	1,24	1,26
		G/MV	0,21	0,54	0,39	-0,30	-1,89	-0,21	0,21
5.	Indykpól	P/BV	1,29	1,67	2,19	1,29	0,84	1,46	1,29
		G/MV	0,23	0,40	0,54	0,22	-0,19	0,24	0,23
6.	Jutrzenka	P/BV	0,06	0,07	1,94	0,93	0,80	0,76	0,80
		G/MV	-15,90	-13,69	0,48	-0,08	-0,25	-5,89	-0,25
7.	Kofola	P/BV	1,26	1,82	5,80	0,98	1,74	2,32	1,74
		G/MV	0,20	0,45	0,83	-0,02	0,43	0,38	0,43
8.	Kruszwica	P/BV	2,07	1,54	2,82	1,95	1,85	2,05	1,95
		G/MV	0,52	0,35	0,65	0,49	0,46	0,49	0,49
9.	Mieszko	P/BV	1,66	1,77	1,50	0,69	0,78	1,28	1,50
		G/MV	0,40	0,43	0,33	-0,45	-0,29	0,08	0,33
10.	Pepees	P/BV	0,49	1,09	2,00	0,55	0,44	0,91	0,55
		G/MV	-1,04	0,08	0,50	-0,81	-1,28	-0,51	-0,81
11.	Wawel	P/BV	2,09	2,87	3,12	1,67	1,76	2,30	2,09
		G/MV	0,52	0,65	0,68	0,40	0,43	0,54	0,52
12.	Average	P/BV	1,90	1,73	2,44	1,04	0,92	1,61	1,52
		G/MV	-1,08	-0,86	0,49	-0,03	-0,38	-0,37	0,30
13.	Median	P/BV	1,66	1,77	2,00	0,97	0,78	1,46	1,65
		G/MV	0,40	0,43	0,50	-0,03	-0,29	0,15	0,39

Source: authors' own calculations on the basis of financial reports of analyzed companies and data to MetaStock software published on the website www.bossa.pl – state as of 20 July 2012).

In the years 2005-2007, nine out of eleven companies were characterized by a growth in the relation between the price of stocks to their book value. In 2008, there was a change in these relations in most cases. From among the examined companies, only two achieved a higher market value than the book value throughout the whole analyzed period. These were Wawel S.A. and Kruszwica S.A. In the years 2008-2009, nine companies recorded a negative goodwill (surplus of book value over market value). In 2009, it constituted, on average, 38% of the market value of all analyzed companies.

6. Work efficiency in analyzed companies

In order to explain the reasons for changes in the value of discrepancies between the market value and the book value, an analysis of certain indicators of work efficiency in the analyzed companies was conducted. The specification of basic categories demonstrating the effectiveness of human resources (see table 4) shows that in nine companies, the sales revenues were growing in each of the examined years. An exception were the following companies: Beefsan and Pepees, in which revenues in the years 2008-2009 were subject to a decreasing tendency (see table 4). It may thus be concluded that the crisis which spread throughout almost the whole Europe, did not clearly negatively affect the volume of sales of the largest food companies in Poland.

When it comes to operational profit, slightly less clear changes may have been observed. In the years 2005-2009, half of the analyzed companies recorded a growth, while the other half recorded a decrease in this result category. However, it is worth emphasizing that in the last analyzed year (2009), a clear improvement in the profitability of sales was recorded in most of the analyzed entities. On the one hand, this may have been the effect of the Polish economy's good condition. However, on the other hand, this may have meant that, even during a crisis, consumers cannot give up basic commodities, which include food products.

Favorable changes of the operational profit may have been caused by a change of employment policies in the analyzed companies. This is proven by the reduction in the number of the employed visible in 2009. Employment restructuring is a process difficult to implement, raising social objections. Therefore, it may be conducted much more effectively in a crisis period, which was providently used by the analyzed food companies.

Table 4. Selected data concerning work efficiency of analyzed companies

Item	Company	Indicator	2005	2006	2007	2008	2009	Average	Median
1.	Ambra	Sales revenues	210 642	340 597	408 154	439 960	428 771	365 625	408 154
		Operational profit	36 399	33 013	36 682	12 840	20 986	27 984	33 013
		Number of employed	324	491	791	773	704	617	704
2.	Beefsan	Sales revenues	18 746	46 608	260 351	259 628	121 872	141 441	121 872
		Operational profit	-3 799	-206	6 449	-20 648	-5 890	-4 819	-3 799
		Number of employed	717	715	865	679	94	614	715
3.	Duda	Sales revenues	870 019	1 041 207	1 325 332	1 463 091	1 576 508	1 255 231	1 325 332

		Operational profit	38 732	62 998	54 527	90 108	-207 684	7 736	54 527
		Number of employed	1 387	1 382	2 498	2 538	2 363	2 034	2 363
4.	Indykpol	Sales revenues	658 011	616 351	725 680	765 403	782 782	709 645	725 680
		Operational profit	32 414	13 574	27 290	2 266	24 441	19 997	24 441
		Number of employed	1 524	1 503	1 432	1 246	1 246	1 390	1 432
5.	Jutrzenka	Sales revenues	288 659	436 254	489 647	535 855	580 413	466 166	489 647
		Operational profit	19 142	25 797	83 493	-26 944	52 600	30 818	25 797
		Number of employed	1 246	1 232	1 223	1 847	1 702	1 450	1 246
6.	Kofola	Sales revenues	526 619	664 038	586 302	1 141 077	1 531 985	890 004	664 038
		Operational profit	19 958	39 469	32 864	58 886	118 885	54 012	39 469
		Number of employed	1 979	2 255	2 150	3 436	2 903	2 545	2 255
7.	Kruszwica	Sales revenues	665 961	794 496	1 526 544	1 825 697	2 029 989	1 368 537	1 526 544
		Operational profit	42 122	63 066	75 339	184 703	198 545	112 755	75 339
		Number of employed	1 717	1 714	1 646	1 561	1 456	1 619	1 646
8.	Mieszko	Sales revenues	180 326	194 645	215 509	229 850	243 174	212 701	215 509
		Operational profit	7 588	8 812	9 808	12 992	14 745	10 789	9 808
		Number of employed	601	514	752	755	765	677	752
9.	Pepees	Sales revenues	175 224	188 346	117 910	92 569	88 287	132 467	117 910
		Operational profit	10 973	11 081	1 269	-4 263	-6 231	2 566	1 269
		Number of employed	630	526	311	319	75	372	319
10.	Wawel	Sales revenues	217 618	239 222	245 195	255 389	313 333	254 151	245 195
		Operational profit	24 679	54 284	28 171	30 881	39 227	35 448	30 881
		Number of employed	777	744	726	733	698	736	733
11.	Average	Sales revenue	381 183	456 176	590 062	700 852	769 711	579 597	583 988
		Operating profit	22 821	31 189	35 589	34 082	24 962	29 729	29 075
		Number of employed	1 090	1 108	1 239	1 389	1 201	1 205	1 217

Due to the lack of information concerning the number of employed, the further part of the analysis does not include the company Graal SA

Source: authors' own calculations on the basis of financial reports of analyzed companies

In the years 2005-2009, there was a systematic growth in the average work efficiency measured by sales revenues. It should be emphasized that the level of work efficiency in particular companies was characterized by a different direction and pace of changes. In the case of companies where improvement in efficiency was systematic throughout the whole analyzed period, we may refer to an effective use of the potential in intangible factors. An example of such a situation may be the following companies: Wawel SA and Kruszwica SA. They were characterized by the highest efficiency. At the same time, the average operational profit in the analyzed period per one employee was also the highest in Kruszwica SA and Wawel SA. At the same time, the market value was higher than the book value in these companies throughout the whole examined period. In the other examined companies, the indicators of work efficiency and profitability demonstrated significant fluctuations, in general decreases over the last two examined years (see table 5).

Table 5. Selected data concerning work efficiency of analyzed companies

Item	Company	Indicator	2005	2006	2007	2008	2009	Average	Median
1.	Ambra	Revenues per one employee	650	694	516	569	609	608	609
		Profit per one employee	112	67	46	17	30	54	46
2.	Beefsan	Revenues per one employee	26	65	301	382	1 297	414	301
		Profit per one employee	-5	0	7	-30	-63	-18	-5
3.	Duda	Revenues per one employee	627	753	531	576	667	631	627
		Profit per one employee	28	46	22	36	-88	9	28
4.	Indykol	Revenues per one employee	432	410	507	614	628	518	507
		Profit per one employee	21	9	19	2	20	14	19
5.	Jutrzenka	Revenues per one employee	232	354	400	290	341	323	341
		Profit per one employee	15	21	68	-15	31	24	21
6.	Kofola	Revenues per one employee	266	294	273	332	528	339	294
		Profit per one employee	10	18	15	17	41	20	17
7.	Kruszwica	Revenues per one employee	388	464	927	1 170	1 394	869	927
		Profit per one employee	25	37	46	118	136	72	46
8.	Mieszko	Revenues per one employee	300	379	287	304	318	318	304
		Profit per one employee	13	17	13	17	19	16	17
9.	Pepees	Revenues per one employee	278	358	379	290	88 287	17 919	358
		Profit per one employee	17	21	4	-13	-83	-11	4
10.	Wawel	Revenues per one employee	280	322	338	348	449	347	338
		Profit per one employee	32	73	39	42	56	48	42
11.	Average	Revenues per one employee	348	409	446	488	9 452	2 229	461
		Profit per one employee	27	31	28	19	10	23	24
12.	Median	Revenues per one employee	290	368	390	365	619	466	350
		Profit per one employee	19	21	20	17	25	18	20

Due to the lack of information concerning the number of employed, the further part of the analysis does not include the company Graal SA

Source: authors' own calculations on the basis of financial reports of analyzed companies

Based on the conducted analysis, it may be concluded that the analyzed companies from the food industry used the economic crisis, observed in almost all Europe, to conduct restructuring processes. As a result of limiting the number of employees, there was a clear improvement in work efficiency. Therefore, the competitiveness of the analyzed companies' products increased significantly. The reduction of employment also proves the thesis that maintaining a stable level of employment in production companies, especially from the food industry, is not so significant. Regular employees in such companies most often perform repeatable activities, which do not require a significant amount of training and related financial expenditures. The situation is different in the case of service-oriented companies where employees often have unique competencies which allow the company to obtain competitive advantage within the implementation of niche objectives, with a high degree of profitability.

7. Conclusions

On the basis of the analysis of the largest food companies in Poland, a conclusion may be reached that the differences between the market value and the book value may not be explained only by the impact of intangible resources. They are also shaped by the impact of factors beyond the control of companies (e.g. macroeconomic, psychological factors, etc.). This was clearly seen in the years 2008-2009 when the value of the analyzed companies, due to the financial crisis in the USA and the EU, was considerably reduced, even though their financial standing did not undergo a significant change.

The analysis of changes in work efficiency demonstrated that the analyzed companies used the crisis to conduct restructuring processes. As a result of limiting the number of employees, there was a clear improvement in work efficiency. Therefore, the competitiveness of the analyzed companies' products increased significantly.

To sum up, it may be concluded that quoted companies from the food industry operating in Poland, pay a small attention to their intangible resources, including human resources. On the one hand, this may prove the insufficient understanding of the essence and significance of intellectual capital for a long-term development of a company. However, it is worth pointing out that the competencies of industrial company employees are usually less unique than their equivalents employed in service-oriented companies, especially in high-tech companies. Still, it is worth investing in people, even in

such

a seemingly non-innovative industry as the food industry. The examples of such companies as CocaCola or McDonald's prove that investing in human capital brings measurable benefits and intangible resources may have critical importance in the growth of a company's value.

References

- Brain E. Becker, M..A. Huselid D. Rrlich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warsaw 2001.
- Isaac R.G., Herremans I.M., *Intellectual Capital Management: Pathway to Wealth Creation*, Journal of Intellectual Capital, 10 (1), 2009.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Pulić A., *Kapitał intelektualny – czy to działa? Rozmowa Kowalika A. z prof. A. Puliciem*, CEO Magazyn Finansistów dated 01 June 2004, <http://cfo.cxo.pl/artykuly> (state as of 07 May 2007).
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie Firmie*, POLTEXT, Warsaw 2004.
- Steward T..A, *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York 1997.
- Sveiby K..E, *A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*, "Journal of Intellectual Capital", Vol. 2, No. 4, 2001.
- Waltz E., *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*, Artech House, 2003.
- Wiśniewski Z., Pocztański A. (ed), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji im. Koźmińskiego, Warsaw 2003.

*Jānis Balodis**

UDK 371.3(497.11)(497.6)

THE LOCALIZED LEARNING PROCESS OF SERBIA AND BOSNIA – HERZEGOVINA BORDERLANDS

Abstract

The Serbia and Bosnia – Herzegovina borderlands take a crucial point after Dayton peace treaty in 1995. Serbia and Bosnia – Herzegovina border is 312 km long. Between borderzone of 40 km in Serbia and Bosnia – Herzegovina borderzone are 236 villages were live more than 100 inhabitants. After the Yugoslav first war in borderlands is problem of professional schools and that cooperation with enterpreneurs. In knowledge-based economy, enterprises clusters have been the subject of growing attention based on the role they play in organizational learning and knowledge creation. However, in the early decades of the 21st century, the economic, political, and social risks seem high indeed for vulnerable populations such as refugees and immigrants, those sold into wage or sexual slavery, and the poor, lower-middle-class, and economically marginalized workers throughout the Serbia and Bosnia – Herzegovina borderlands. Localized learning - place and time regional development within the context of modern resource base theory. Firms do not locate or relocate in order to make use of ubiquties, but to utilise appropriate differences in regional capabilities, and the paper discusses the nature of such capabilities in enhancing or abating the competitiveness of firms, emphasising the crucial role of collective learning and tacit knowledge of firms and markets. Learning processes are

* University of Belgrade/University of Latvia, Faculty of Geography , Fax: + 381 11 182 889, 3/III Studentski Trg, 11000 Belgrade, Serbia , E - mail: jaanisb2@inbox.lv

inherently interactive in nature and generally characterised by uncertainty (Maskell; Malmberg, 1995). This paper aim is to propose an analytical framework on the inter-firms knowledge transfer in enterprises cluster in perspective of localized learning. This paper goal is to proved strenght technical and educational links between serbian and bosnian border comunities.

Keywords: *Serbia, Bosnia – Herzegovina, borderlands, localized leraning, social cohesion*

JEL code: A23

1. Introduction

The innovative capacity of knowledgement and companies is considered as an essential element of the national competitiveness. It is therefore not surprising that this has received a lot of attention from various academic disciplines (economics, pedogogy, technology and innovation studies). The ability to combine technological resources to generate new technological capabilities. Knowledge – producing institutions have developed the organizational capacity not only to recombine old ideas and synthesize and conceive new ones, but also to translate them into use. As the production of scientific knowledge has been transformed to operate from an epistemological base and as the creation, dissemenation, and utilization of knowledge have become more directly involved in industrial production and governance. All innovation and experimentation starts small, in the hands of one or two people who decide to try something new. So there is two aspects which is considered of innovative knowledge. Reframing education as an economic, business development, national security and globally competitive issue (Jundzis, 2009). Tapping community action by developing scalable plans that improve educational opportunity for all stakeholders. Important is also cluster analysis for localized learning. Cluster analysis is a way to examine similarities and dissimilarities of observations or objects. Data often fall naturally into groups, or clusters, of observations, where the characteristics of objects in the same cluster are similar and the characteristics of objects in different clusters are dissimilar. Clusters tend to witness different stages in their lifes cycle showing different characterestics in terms of collaboration networks, technology upgrading and demands of skilled labour and venture capital. This reserach has made a distinction between: 1) embryonic clusters: in a very early stage of development, 2) stagnant clusters: mature or even declining clusters, 3) rejuvenated clusters: having seen periods of

threatening decline, but proven able to renew them selves. This measure will help reduce the marginalization implications and promote continuing cooperation to achieve greater economic strength in the eligible areas. This measure will encourage activities that promote contacts, communication and cooperation between local communities and local community organizations/agencies within the cross-border region, particularly in support of women and marginalized groups (unemployed, youth and disabled), local democracy and the development of civil society. This is to importanace is cross – border cooperation. Cross border is often used in conjunction with something specific. For example, cross border trading means trading between two countries. Some geographers have identified an increasing homogenization of space and a weakening of the power of the state; a move to a borderless world (K. Ohmae, 1990), brought about by globalization. However, while in some regions, such as the European Union, borders have become increasingly porous, struggles over the demarcation of borders have caused major conflicts; for example, in the former Yugoslavia in the late twentieth century. That means that border social border between Serbia and Bosnia – Herzegovina is involved by militarization process

2. Data and research methods

Data is collected from National Statical offices from Serbia and Bosnia – Herzegovina. Quantative data level is made from institutions which are considered with 1) regional compititiveness and 2) convergency. In this research is used regional and local indicators which is used for localized learning calculation. These indicators are 1) number of students whose is taken job direct profession in field, what he or she is graduated, 2) investment capacity in education field, 3) number of localized lerning places ~ institutions which created „knowledge” production and 4) number of high developed labour force. Thus these knowledge processes have become increasingly inserted into various forms of networks and innovation systems – at regional, national and international levels. I am used six possible patterns of localized leraning process emerging from the chart may be described as follows. 1) Virtious cycle, when higher – than – average productivity growth generates good performances in both employment and output. 2) Restructuring, when higher – than – average productivity growth is achieved through drastic employment cuts, leading, nevertheless, to good output performance. 3) Dropping out, when productivity growth is achieved by closing down inefficient production units, generating lower – than – average

production growth. 4) De – industrialization, defined as a vicious cycle in which employment cuts are unable to restore competitiveness, a condition that perpetuates job losses and low – output growth. 5) Industrial conservatism, when poor productivity growth is accompanied (and sometimes explained) by better – than – average employment growth; this strategy is more likely to take place in the presence of public assistance and industrial rescues. 6) Economic take – off, when lower – than – average productivity performance occurs together with very good employment performance, so that the effect on total value added is positive; this strategy is sometimes accompanied by explicit or implicit assistance policies which spur the initial development of the areas.

3. Border studies context in former Yugoslavia

On December 1, 1918, Yugoslavia – the land of the South Slavs, or more precisely the Kingdom of Serbs, Croats and Slovenes – was declared an independent state. After the outbreak of World War II on September 1, 1939, the royal Yugoslav government hoped it might stay out of the war until there was a suitable opportunity to join the Allies. As for the postwar internal composition of Yugoslavia, the former prewar Serbian – dominated kingdom was replaced by a federation of six equal republics and two autonomous regions. In a sense, there was a return to many of the pre World War I borders within those Yugoslav territories that had been part of Austria – Hungary. Adriatic shoreline with the addition of the port of Kotor and most of the area surrounding its bay; in the northeast it lost to Serbia – the region of Metohija around the town of Pec (Magocsi, 2002, pp. 155). Bosnia – Herzegovina was restored according to its pre-1918 Austro – Hungarian boundaries. Serbia, on the other hand, changed substantially. Territories obtained in 1913 and 1918 as integral parts of Serbia now changed their status. The ethnically diverse historic lands of Macva, Syrmia and Sanjak had been classical example of border studies in Serbia and Bosnia – Herzegovina case. Macva District is a district of Serbia. It encompasses the municipalities of: Bogatić, Šabac, Loznica, Vladimirci, Koceljeva, Mali Zvornik, Krupanj and Ljubovija. The western part of the former kingdom of Serbia became Bosnia Republic. After personally intervening in the Croatian crisis in 1971, Tito gradually withdrew from the domestic decision-making process. He continued making inspirational speeches to party cadres and appointing officials of the party Presidium, but by 1976 he no longer presided over meetings of the Presidium or the State Presidency. In the last four

years of his life, Tito's contact with day-to-day government operations decreased, and he no longer used his immense prestige to break policy deadlocks. Dayton peace agreement reached on Nov. 21, 1995, by the presidents of Bosnia, Croatia, and Serbia, ending the war in Bosnia and outlining a General Framework Agreement for Peace in Bosnia and Herzegovina. It preserved Bosnia as a single state made up of two parts, the Bosniak-Croat federation and the Bosnian Serb Republic, with Sarajevo remaining as the undivided capital city. Three chapters of border studies of former Yugoslavia is identified like (Labrianidis et. al., 2011):

1. International border „regulation” process in Yugoslavia which based on international relationships after First World war;
2. Inner – border creation in Yugoslav Federative Socialist Republic;
3. Cross – border cooperation - the EU is funding 17 projects worth €3.24 million in cooperation between Serbia and Bosnia-Herzegovina, while 13 cross-border cooperation projects between Serbia and Montenegro are funded with nearly € million.

3.1. Geographical and administrative border between Serbia and Bosnia – Herzegovina

Serbia delimited about half of the boundary with Bosnia and Herzegovina, but sections along the Drina River remain in dispute. Border between Serbia and Bosnia – Herzegovina is 312 km long. Geographical border location between Serbia and Bosnia – Herzegovina is covered by rivers, mountain ranges and valleys. Drina river is physical border where is located two border towns Zvornik, Loznica and Bijeljina where accordingly 81,295; 18,714 and 70,753. Border is strictly managed from political aspects from Dayton peace treaty and United Nations Security Council Resolution 943 and 970.

Table 1: Characteristics of Serbia and Bosnia & Herzegovina borderlands (Beuclair, Mitchell, 2011)

Indicators	Serbia borderland	Bosnia & Herzegovina borderland
Population	954 251	674 112
Main centers of borderland	<ul style="list-style-type: none"> • Loznic • Bajina Bašta • Zlatibor 	<ul style="list-style-type: none"> • Bijeljina • Trebinje • Zvornik
GDP of borderland provinces/2010 year – EUR	56 091 944	34 102 673
Unemployment rate	17%	23%
Percentage of students/from total population	8%	14%

4. Education and knowledge – producing institutions for business:

Demands for highly – quality, robust and timely evidence to inform public policy – making have been fundamental in driving the desire to improve the transfer of knowledge between partners. However, providers of evidence can be sceptical regarding the extent to which their research is used, and receivers of evidence can equally be concerned about the usefulness of the evidence provided. Create for highly – quality evidence of public policy where is localized learning aspects the most importance is for education.

Education means knowledge producing process for community who can promote challenges for this mental service. Education in its broadest, general sense is the means through which the aims and habits of a group of people sustain from one generation to the next (see: Figure 1). Circle of education is start from 1) primary education, 2) secondary education, 3) high school and 4) university level. The Education for Sustainable Development (ESD) has been prepared to support UN member states (Serbia and Bosnia & Herzegovina included in support programme) to response for local authorities. There is two objective meanings of ESD:

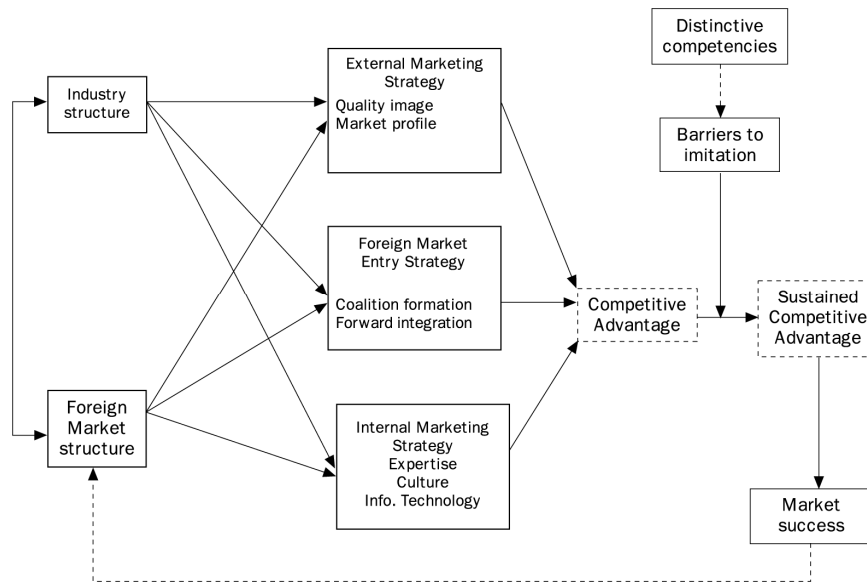


Figure 1: Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model (Mazzarol & Norman Soutar, 1999)

4.1. Education in former Yugoslavia

Education in former socialist Yugoslavia was organized separately in each national republic. In historical area of former Yugoslavia the oldest was University of Zagreb which is found in 1874. Famous universities is also University of Ljubljana and University of Belgrade. The idea of the macro regions for borderlands in former Yugoslavia is “built” on mountain region aspects. Education in mountain regions and valleys was organized from centers of provinces. From education to governance sphere is micro – regional development. A functional geographic area: „an area including territory from a number of different countries or regions associated with one or more common features or challenges geographic, cultural, economic and social factors”.

Indeed, by its 1974 Constitution, the Socialist Federative Republic (SFR) of Yugoslavia granted full autonomy to its eight republics and provinces over their education systems. This meant that there was no federal Ministry of Education but eight ministries of education, one in each of the six republics and two autonomous provinces. Each ministry had a department/administrator responsible for higher education (Federalism and Education in Yugoslavia, 2012). This caused the education systems to develop differently and gave us eight education systems within a single country.

Future vision for Education policy of Serbia will be regulate after the join in European Union. Main policy will be involved in strategy Horizon 2020. Horizon 2020 will tackle societal challenges by helping to bridge the gap between research and the market by, for example, helping innovative enterprise to develop their technological breakthroughs into viable products with real commercial potential.

4.1.1. Educational system in Serbia

The education system in Serbia has been shaped in large measure by that of its predecessor, the Socialist Federal Republic of Yugoslavia, and by Serbian and federal laws passed in the 1990s (Mazzarol & Norman Soutar, 1999). Educational policy in Serbia is determined by the federal government together with the Ministry of Education of the Republic of Serbia, with cooperation in some areas from international actors, such as the European Union, UN agencies, and nongovernmental organizations (Čirič, 2009). With the change of government, the Law on the Foundation of the Educational System was amended in 2004, with the explanation from the new Ministry that: „the proposed amendentants should should provide systematic, rational, and gradual approach towards the changes in the educational system, capturing overall process, from the beginning to the completion of education, and not only and not only part of the process, which characterizes” (Asheim & Coenen, 2005). Professional development is the bridge between the present and the future as educators work to meet the new challenges of guiding students in achieving higher standards of learning (Fritsch & Slavtchev, 2011). Understandably, the rising interest in environmental literacy and education for sustainability has created expectations that timely, accurate content will be taught. Lack of attention to preparation for teaching environmental literacy and sustainability results in missed opportunities to incorporate these basics into the curricula of educational programs (Ministry of Education, Science and Technological development of Serbia, 2012). Most educators recognize a sense of responsibility for preparing students to live and work in a global society (Loughran, 1996). The question remains as to how to deliver adequate training and staff development. The realization of any new educational policy has never been linear, since it depends greatly on the financial and political conditions in the country, on organization capabilities and possibilities, and on the degree of general agreement with

the new educational policy on different levels (UNICEF Report about Education in Serbia, 2008).

4.1.2. Educational system in Bosnia - Herzegovina

Education is a crucial issue for the future of Bosnia and Herzegovina is a high priority area for the International Community. It is essential for the future of BiH that schools become beacons for a peaceful future marked by tolerance and understanding (Kral et. al., 2008). Few international data sources on population and education-related issues contain statistics for Bosnia in the post-1995 period, making an accurate depiction of the status of education in the country extremely challenging. Nonetheless, it was apparent at the turn of the new millennium that the status of BiH's schools remained quite poor, judging from the reports of a number of international donor agencies and organizations working with national and local authorities in BiH to reconstruct and reinvigorate the educational system (Brockbank & McGill, 1998). Primary education lasts for nine years. The people's enrol in primary education when they are between 5 and 6 years old. Secondary education is provided by general, vocational and technical secondary schools. People's graduating from general secondary schools, art schools and theology schools obtain the Diploma o završenoj srednjoj školi and can enrol in any faculty or academy by passing the qualification examination prescribed by the institution. Vocational secondary schools offer courses lasting for three years and including a period of practical instruction. Technical secondary schools offer courses lasting for four years. People's graduating from technical secondary schools obtain the diploma and can enrol in any Faculty or Academy by passing the qualification examination prescribed by the Institution. The Republic of Bosnia and Herzegovina has eight universities: the University of Sarajevo, the University of Banja Luka, the University of Tuzla, the University of Džemal Bijedić (East Mostar), the University of Mostar (West Mostar), the University of Bihać, the University of Zenica and the University of East Sarajevo. All higher education activities are subject to national (Republic Srpska) or cantonal (in the Federation of B&H) laws on higher education.

Table 2: Division of localized learning places in Serbia – Bosnia & Herzegovina borderlands and evaluation (Čirič, 2009; Hasanovic, 2011)

Serbia (border administrative units)	Enterpreunership places/companies	Localized learning process	Enterpreunership places/companies	Bosnia – Herzegovina (border administrative units)
<i>Sremski County</i>	39	+	75	<i>Banja Luka County</i>
Sremska Mitrovica	4	+	12	Kostajnica
Šid	5	+	4	Laktaši
Indija	12	+/-	6	Mrkonjić Grad
Irig	3	+	5	Prnjavor
Ruma	4	-	9	Teslić
Stara Pazova	7	-	16	Prnjavor
Pećinci	2	+	23	Srbac
<i>Mačvanski County</i>	38	-	48	<i>Doboj County</i>
Šabac	5	+	4	Brod
Bogatić	3	+	7	Derventa
Loznica	2	-	5	Donji Žabar
Vladimirci	6	-/+	6	Modriča
Koceljevo	4	-	8	Pelagićevo
Mali Zvornik	7	-/+	11	Petrovo
Krupanj	3	-/+	3	Šamac
Ljubovija	8	+	4	Vukosavlje
<i>Zlatiborski County</i>	55	+	20	<i>Bijeljina County</i>
Bajina Bašta	4	-	7	Lopare
Kosjerić	6	-/+	13	Ugljevik
Užice	8	-	36	<i>Vlasenica County</i>
Požega	6	+	6	Bratunac

Čajetina	7	+	10	Milići
Arilje	3	-	12	Osmaci
Priboj	5	+/-	8	Srebrenica
Nova Varoš	7	+	43	<i>Trebinje County</i>
Prijepolje	5	+	3	Berkovići
Sjenica	4	+	4	Bileća
<i>Kolubarski County</i>	28	+/-	6	Gacko
Valjevo	6	+/-	7	Istočni Mostar
Osečina	5	-	6	Nevesinje
Ub	3	-	4	Trebinje
Lajkovac	5	+	5	Ljubinja
Mionica	3	-	5	Nevesinje
Ljig	6	+	3	Rogatica

Macro level regional communes in Serbia – Bosnia & Herzegovina are dividend in three social charcterization boxes:

- 1) Communes what are oriented for inclusive and dynamic notion of innovation;
- 2) „Agriculture” communities what is interested for knowledge – based education which create agriculture Technologies;
- 3) Rural parishes local authorities and institutions which made investments for tecnnical and professional schools;

Graduated mobility is closely related to cantract research as graduates from universities might embody the absorptive capacity an industry needs ti identify opportunities at universities (see: table . Main mobility flow from rural places is to University of Banja Luka and University of Belgrade. Reason of this flow ethnical conditions where serbs choose universities where main language is serbian At present in University of Banja Luka are 17 275 students at the University. The number of students that obtained their degree is as follows: more than 19000 graduates, 700 specialists, 650 M.A. degree holders and 300 PhD holders (Čirič, 2009). In University of Banja Luka has 52 licensed study programs. Students from bordrerland are 3028 from both countries.

The academical programmes which choose borderland students are (see: Table 1):

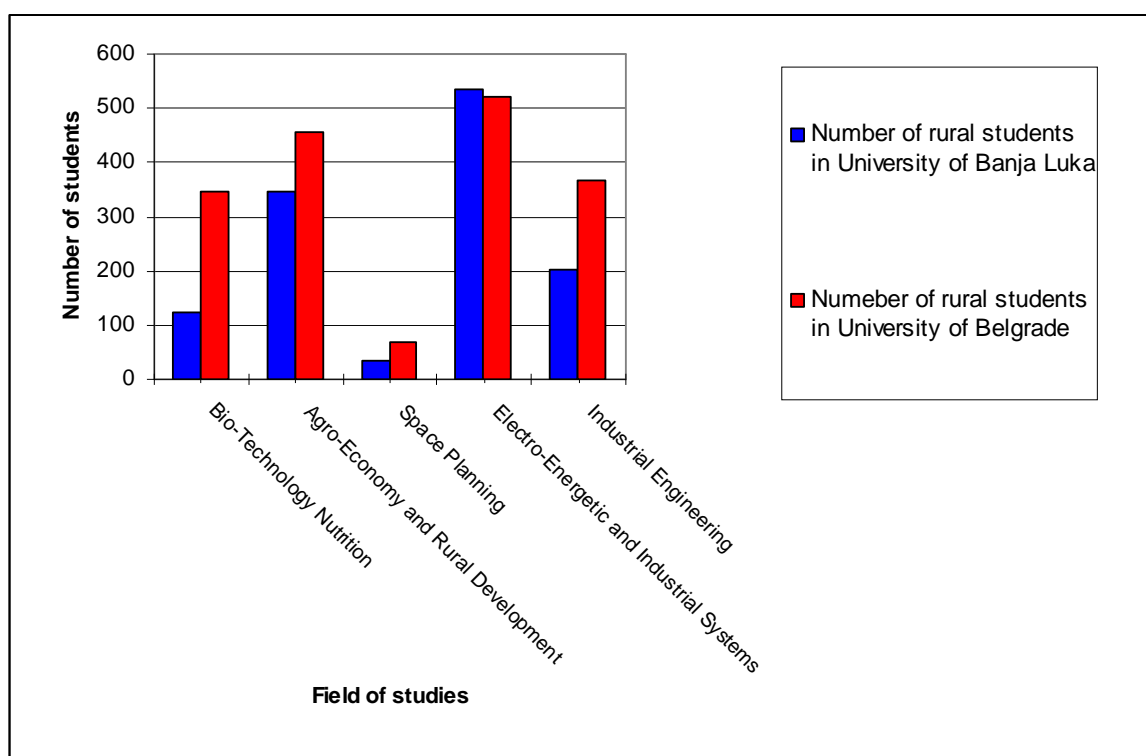


Figure 2: Academical programmes in University of Banja Luka and University of Belgrade which is chosen students from border - rural provinces (Ministry of Education, Science and Technological development of Serbia, 2012; Devedzicic, Stojilkovic, 2011)

Further education goal of University of Banja Luka and University of Belgrade is adult education, participation in the development of adult education system and improvement of lifelong education policy (see: Figure 2).

Professional development programmes:

- *Teacher further education courses*
- *Courses for employees of enterprises, institutions*
- *Courses for civil servants*

Borderland colleges offers also different self-development courses to the people from the city of Zlatibor and the district for learning foreign languages, courses in music, psychology, information technologies, art and in other fields.

5. Calculation results coopartive data matrix between population and localized learning places in Serbia – Bosnia & Herzegovina borderlands

There are several types of curve-fitting methods for computerized calculation. The two most often used are linear and non-linear algorithms. The choice depends on the shape of the measuring range for the particular assay.

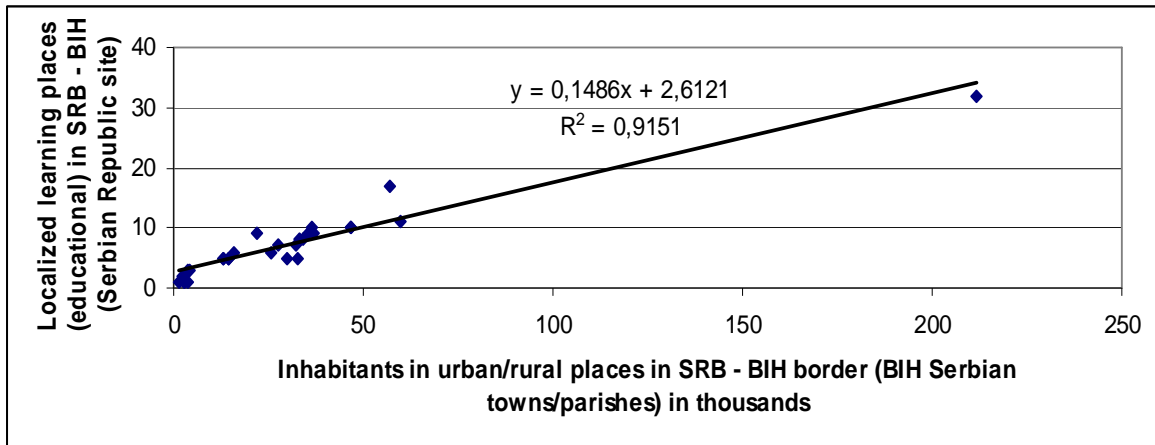


Figure 3: Regression matrix between localized learning places and population in SRB – BIH borderland (from Bosnia – Herzegovina site) (see: Table 1)

The correlation between two variables describes the likelihood that a change in one variable will cause a proportional change in the other variable. A high correlation between two variables suggests they share a common cause or a change in one of the variables is directly responsible for a change in the other variable. There is used two data variables 1) number of population and 2) localized learning places. The regression coefficient is $R^2 = 0,9151$, which explain that localized learning places data and inhabitants in urban/rural places are statically described.

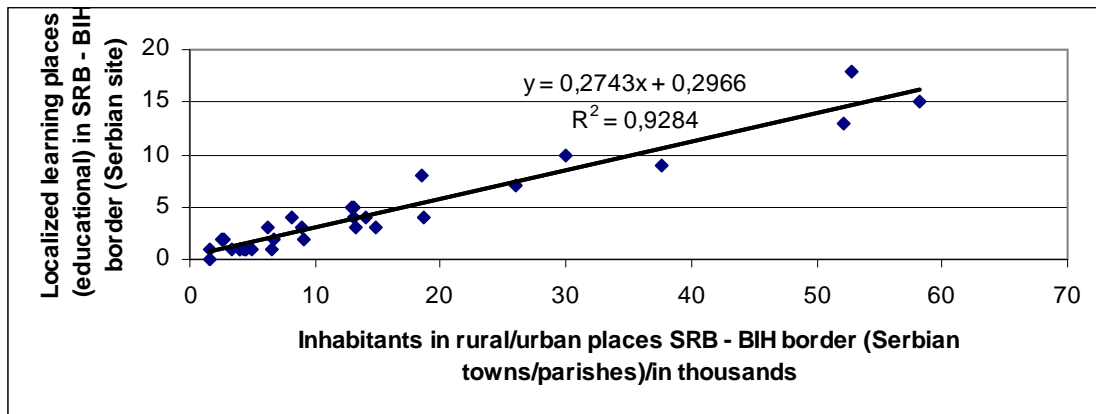


Figure 4: Regression matrix between localized learning places and population in SRB – BIH borderland (from Serbia site) (see: Table 1)

To minimize the sum of squared errors of a k dimensional line that describes the relationship between the k independent variables and y matrix find the set of slopes (betas) that minimizes:

$$\sum_{i=1}^{n} e_i^2$$

The equation of this matrix explain that stastical strenghten between localized learning places and population Serbia borderland is $R^2 = 0,9284$. Determination equation, which explain regression matrix where $b_0 = 0,2743x$ is a constant, $b_1 = 0,2966$ is the slope (also called the regression coefficient), x is the value of the independent variable, and \hat{y} is the predicted value of the dependent variable.

6. Social cohesion and localized learning process in Serbia – Bosnia & Herzegovina borderland

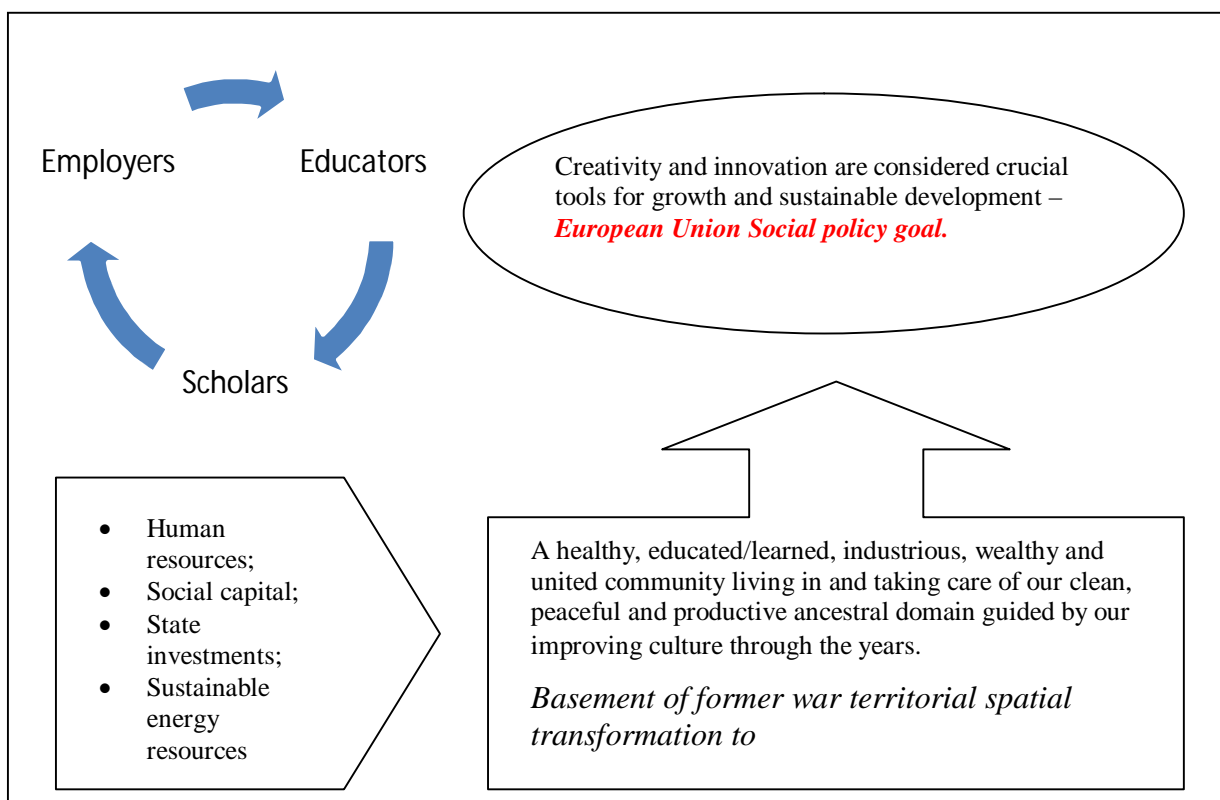


Figure 5: Model of innovation and localized learning process realization (Reid, McCormick, 2010)

Importance of this model is cycle of actors is local employers, educators and scholars (see: Figure 5). Educators create new knowledge for Serbia – Bosnia & Herzegovina companies which create is to provide high quality information and advertising products that would support regional B2B marketing efforts. In Serbia – Bosnia & Herzegovina borderland have companies and business incubators which cooperate between institutions. This type of investments will provide budget revenue, improve economic development, create new jobs and help protect the environment in Serbia borderlands. Within the project “Establishment of the Regional Entrepreneurship Centre in Herzegovina” the Business Incubator Trebinje has been established in 2009. The major financial support for its establishment was provided by EU (88%) (Gal & Ptacek, 2011).

The project was implemented by Mostar Business Association LiNK in cooperation with the partner and co-financers, municipalities Trebinje and Jablanica. Among the successfully privatized strategic companies in which it started or increased with the help of foreign investors in the Republic of Serbian is necessary to mention:

"CELEKS" Banja Luka, "Vitaminka" Banja Luka, Alumina Factory "voter" Zvornik (starting production in the company launched the production of Bauxite mines in Milici) and biscuit and wafer factory "Mira" Prijedor (Hasanovic, 2011).

Conclusion:

For Serbian borderland problem is complicated by the fact that in most cases a region will not be allowed to pursue its own objectives regardless of their effect on national efficiency or on the aims of other regions. Innovation is an important factor in releasing the potential of the Lisbon agenda. The knowledge captured in new technologies and processes can drive competitiveness and create new jobs. One of the important ways to prove innovative economy in coastal borderland. In Serbia and Bosnia – Herzegovina for comparison in EU level is less developed areas and that why are also confronted with new competitiveness challenge. Increasing challenge leads to improvements in living standards, coastal borderlands now are more adaptive (Balodis, 2011). Technological and organisational change and new demands generated by rising income levels and factors which create new jobs. But knowledge must be treated as part of a wider framework in which business grows and operates. Increasing competitiveness implies economic change through the introduction of new technologies and new methods of production as well as the development of new skills. Innovation is the heart of this process. Linkages and networking with institutions in borderlands is based on social processes or constructions that are interconnected or related to the state border as if the state border is a border between societies having consequences on the spatial level of border cities, like Zlatibor and Trebinje.

References:

Asheim, B, T; Coenen, L. 2005. *Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters*. Research Policy, 34(6): 1173 – 1190.

- Beuclair, A; Mitchell, E. 2011. *Contested Regions: Territorial politics and policy*. Seaford: Regional Studies Association.
- Beuclair, A; Mitchell, E. 2011. *Regional Development and Policy – Challenges, Choices and Recipients*. Seaford: Regional Studies Association.
- Brockbank, A; McGill, I. 1998. *Facilitating Reflective Learning in Higher Education*. Newcastle: SRHE and Open University Press Imprint.
- Čirič, M. 2009. Reform of higher education in Serbia – quality assurance and the influence on human resource. *Proceedings of the 2009 EMUNI Conference on Higher Education and Research*. Advance online publication.
- Federalism and Education in Yugoslavia. 2012. web version: <http://www.col.org/blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=112> 15. august 2012.
- Fritsch, M; Slavtchev, V. 2011. *Determinants of the Efficiency of Regional Innovation Systems*. *Regional Studies*, 45(7): 905 – 918.
- Gal, Z; Ptacek, P. 2011. *The Role of Mid - Range Universities in Knowledge Transfer in Non – Metropolitan Regions Central – Eastern Europe*. *European Planning Studies*, 19(9): 1670 – 1690.
- Hasanovic, A. 2011. *Innovation infrastructures in Bosnia & Herzegovina*. Sarejevo: Co – ordination of Reserach Policies with the Western Balkan Countries.
- Jundzis, T. 2009. *Topical problems in management of economics and law*. Riga: Latvian Academics of Sciences & Mykolas Romeris University – Collage of Law.
- Kral, D; Rihackova, V; Weiss, T. 2008. *Views on American Foreign Policy – the Atlanticism of Political Parties in Central and Eastern Europe*. Prague: Embassy of the United States of America.
- Labrianidis, L; Kalantaridis, C; Dunford, M. 2011. *Delocalization of Economic Activity: Agents, Places and Industries*. *Regional Studies*, 45(2): 147 – 151.
- Loughran, J, J. 1996. *Developing reflective practice. Learning about Teaching and Learning through Modelling*. Houston: Falmer Press.
- Magocsi, P, R. 2002. *Historical Atlas of Central Europe*. Seattle: University of Washington Press.
- Mazzarol, T & Norman Soutar, G. 1999. *Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model*. *International Journal of Educational Management*, 13(6): 287 – 300.
- Ministry of Education, Science and Technological development of Serbia. 2012. web version: <http://www.mpn.gov.rs/sajt/page.php?page=15>

Reid, L, A; McCormick, A. 2010. *Knowledge Transfer at the Research – Policy Interface: The Geography Postgraduates Experiences of Collaborative Studentships*. Journal of Geography in Higher Education, 34(4): 529 – 539.

Stojanov, R; Jamborova, M; Duškova, L. 2008. *Development Assistance in the light of practice- selected linkages and aspects*. Olomouc: Palacky University.

UNESCO Education sector, 2010. *Education for Sustainable Development Lens: A Policy and Practice Review Tool*. Paris: UNESCO Press.

UNICEF Report about Education in Serbia. 2008. web version: <http://www.unicef.org/ceecis/Serbia.pdf> 12. august 2012.

THE AUTONOMOUS MAINTENANCE

Abstract

In this paper the Total Productive Maintenance (TPM) methodology is presented. There is the review of definition and main goals. Comparison with traditional maintenance system is presented. All pillars of the TPM: Focus Improvement, Preventive Maintenance, Education and Training, Maintenance Prevention, Quality Maintenance, Office TPM, Industrial Safety and Environment Protection with particular consideration of Autonomous Maintenance, are presented.

The purpose of the TPM in the company is increasing the efficiency of production equipment over 80% in order to achieve the ability to compete. The TPM is helping to use effectively manufacturing equipment, work smoothly and produce parts without defects while eliminating unplanned downtime. The TPM also activates the existing potential of employees, and optimizes production processes. The TPM needs a solid foundation, like the proper organization of work, cleanliness, order, safety, environmental protection, standardization and collaboration leading to continuous improvement.

Keywords: Total Productive Maintenance, Autonomous Maintenance, Focus Improvement

1. Introduction

The TPM is an abbreviation of the words Total Productive Maintenance. This system is considered for the productivity and complex machine maintenance in the enterprise by engagement of whole crew.

Total Productive Maintenance aims are: zero of machine damage, high utilization of equipment effectiveness, elimination of wastes and creation of a good work place. This approach is completely different from a traditional one, where the maintenance department takes an action when machine failure occurs. In the TPM conception everybody are

* CAMT Wrocław University of Technology, Łukasiewicza Street 5, 50-371 Wrocław,
Phone: ++ <48 71 320 41 84>; Fax: ++ <48 71 320 41 84>, E-mail: <joanna.krawczyk@pwr.wroc.pl>

responsible for trouble-free operation of machine, in contradistinction to the statement that one part of plant is working and another is repairing (Nakajima, 1988; Shirose, 1995).

The main target of the TPM is maximum use of production equipment capacity and transfer of elementary activities, connected with operating and maintenance, to the operator. The operator knows the machine best, as he works on it every day. The TPM integrates improving activities undertaken by different departments of the plant. All employees, from the highest level to the production workers, should be engaged in pursuit to achieve a success (Nakajima, 1988).

Main goal of the TPM is zero failures and zero defect production. When failures and defects are eliminated, operational rate of machines will increase, costs will be reduced and productivity will be higher. It is impossible to achieve this kind of results in one day. Usually it takes around three years to recognize results of implementation. In the first stages of the TPM implementation additional costs incur, as the machines have to be adapted to proper cycle and the staff have to be trained to operate them properly. The real costs depend on the quality of equipment and efficiency of maintenance. When the productivity increases, costs will be quickly replaced with profits (Nakajima, 1989; Suzuki, 1994; Brzeski and Figas, 2006).

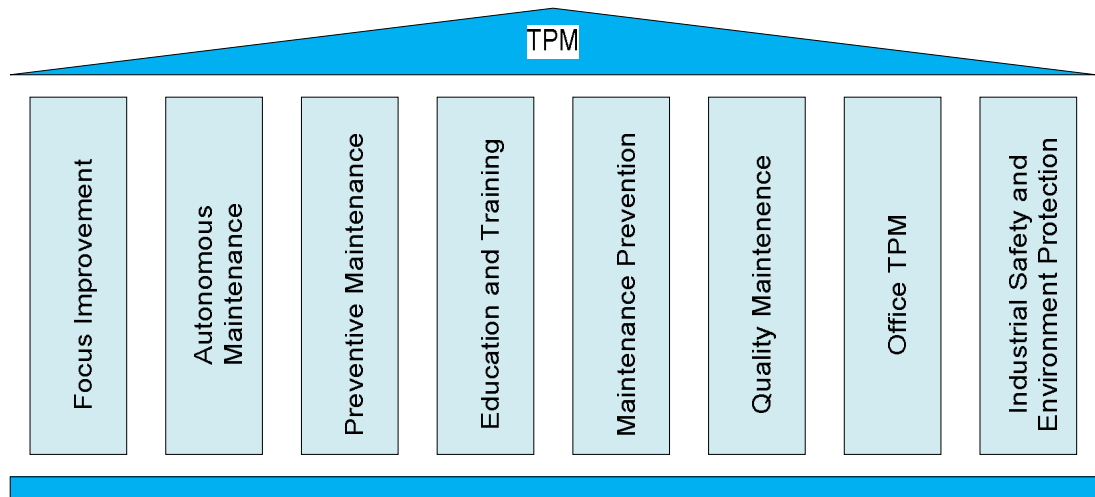
The traditional system of maintenance assumes that the enterprise is divided into individual departments – production department, maintenance department, engineering department. The TPM integrates all departments and makes everyone responsible for the perfect equipment condition. The most important is to encourage operators to involve in the improvements. Usually they are the one who have the most information that can be used to avoid failures. However making operators responsible for the equipment is not enough – they have to be allowed to make certain decisions.

Another important factor is to make high priority tasks of inspections and conservations. Moving conservations in time is a mistake, as it may cause failure or damage of machine in the future. If the inspections are done periodically, according to properly prepared schedule, then the failure-free time and life time of the machines will increase. In many companies the old approach, in which repairs of the machine are done after it brakes, dominates. This type of approach can be called “firefighting”, and in general it takes more time than prevention, therefore generates higher costs, due to production line stoppage (Nakajima, 1988; Suzuki, 1994; Shirose, 1995; Brzeski and Figas, 2006).

2. The TPM pillars

The TPM methodology is based on 8 pillars shown in the figure 1.

Figure 1. The TPM pillars



Source: Mączyński (2008)

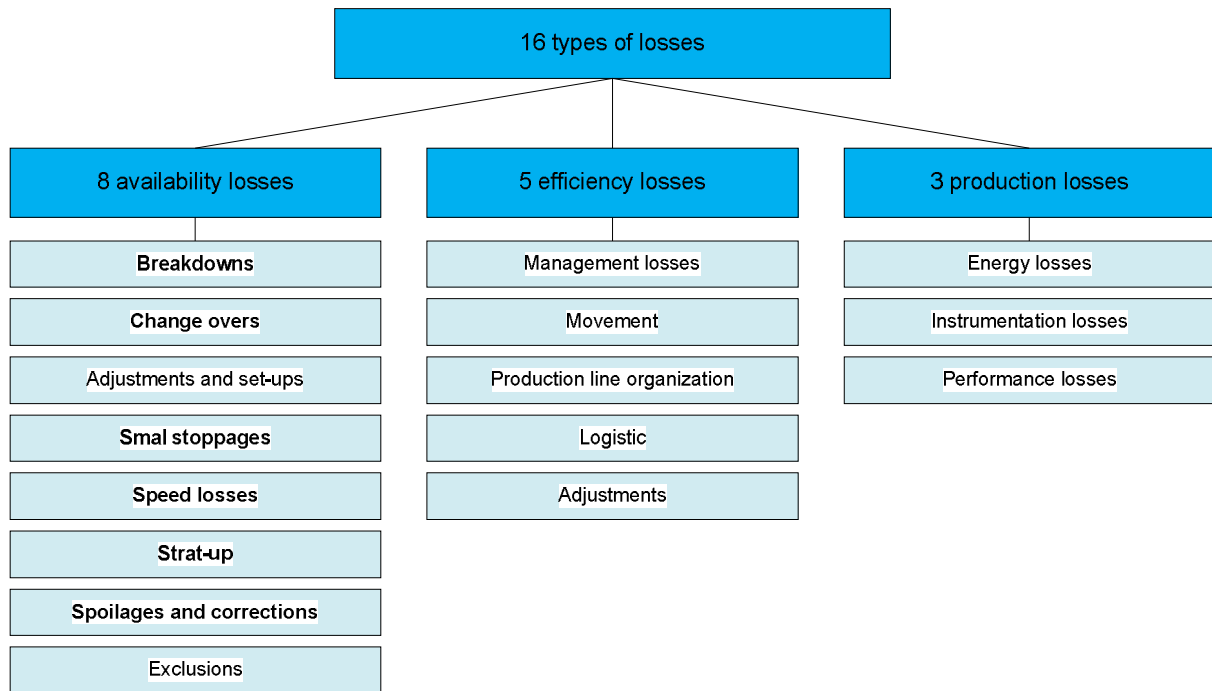
2.1. Pillar I: Focus Improvement

TPM implementation is realized through small steps, according to Kaizen methodology. Kaizen methodology is continuous improvement, which involved all workers from blue collar worker to white collar workers.

Directed improvement (Japanese “Kobetsu Kaizen”) starts with identification of present condition. In each company problems occur. It is necessary to learn to recognize the problems and pursue to eliminate them.

Actions carried out within a framework of first pillar concentrate on losses and wastes elimination. Loss (Japanese “Muda”) is everything what increase cost of manufactured product and do not increase its value. We can distinguish 16 types of losses which are shown in figure 2.

Figure 2. 16 types of losses



Source: Wielgoszewski (2007)

The tasks carried out in the framework of the first pillar are to determine the big losses and know in detail their structure. From the viewpoint of the TPM the most significant losses are the availability losses. The six big losses of the TPM are breakdowns, start-up, changeover, commissioning, small stoppages, speed losses, spoilages and corrections.

2.2. Pillar II: Autonomous Maintenance

The autonomous maintenance is based on the involvement of all employees in the problem solving. It is based on the formal inclusion of operators in the responsibility for the maintenance of the machines.

The main objectives of autonomous maintenance include:

- Elimination of the causes of variable capacity and improvement of performance,
- Taking over the tasks of the maintenance department by line workers.

This allows maintenance service to be able to spend more time for the major repairs and maintenance.

Secondary objectives include the following:

- Close-up of a worker to the machine,
- Integration of manufacturing production and maintenance department,
- Improvement of the quality of particular jobs,

- Increasing the skills of employees.

2.3. Pillar III: Preventive Maintenance

Planned maintenance refers to a scheduled maintenance program. This pillar is mainly devoted to work out the system of preventive maintenance. Maintenance department, using the knowledge and experience of linear operators, is designated to create and support daily, weekly and monthly inspections and controls that allow improving the reliability of machines and equipment.

2.4. Pillar IV: Education and Training

In the production the human labor plays a very important role. Out of the employees skills and abilities depends not only their own performance, but also the efficiency of machines and equipment. To make the appropriate TPM concept is necessary to control and continuously improve workers skills. For this purpose, trainings are conducted to increase the skills in two sections: general and technical. General training teaches communication techniques and teamwork. Technical training includes knowledge enhance in maintenance and production. That training should include: activities connected with maintenance, minor repairs, lubrication and parameter settings of production machines.

2.5. Pillar V: Maintenance Prevention

The machine life cycle consists of three phases: design and construction phase, installation and start-up phase and the operation phase. As early, as in the design and construction of the machine are assigned the directions for their subsequent maintenance and vulnerability to failures. The main objectives of the fifth pillar are:

- Increase of the reliability of machines,
- Simplification of maintenance,
- Reduction of start-up time.

The initial phases should address improvements of the reliability of the devices in the enterprise and gather documentation of the improvements. These documents form the basis

of the information for the design phase of new machines. This way it is possible to develop machines which are easy and convenient to service.

2.6. Pillar VI: Quality Maintenance

The sixth pillar refers to the quality of produced goods and the appropriate quality of the tools. Its goal is to maintain customer satisfaction at the highest level by reduction of defects. The diversity of product quality is influenced by various parameters of the machinery and equipment. In order to obtain the quality products it is necessary to identify problems and their causes, and to establish and maintain the conditions necessary for the elimination of spoilages.

2.7. Pillar VII: Office TPM

The purpose of the TPM in the office is to achieve increased efficiency in all areas of administration, so as to improve communication between the different departments of the company, carry out tasks faster and improve collaboration with customers. Part of this action is also improvement of the reliability of the office equipment (computers, printers, fax machines, etc.).

2.8. Pillar VIII: Industrial safety and Environment Protection

Eighth pillar concerns the safety of workers and the environment protection. Efforts are made to reduce the number of accidents at work, pollution and waste of materials and energy. Introduced actions have to ensure and improve the machines operation and service safety, which has a positive impact on the well-being of employees of the plant. One of the priorities of all work related to the TPM is to prevent the negative effects of the use of the machinery on the environment.

3. Autonomous maintenance

Autonomous maintenance connects production department with maintenance department. The purpose of this connection is common responsibility for proper conservation of machine stock. It is essential to change the stereotype „I produce, you repair”, which still reign in a lot of plants. In many cases operator only receives the product from the machine or is responsible for “press the button”. When the smallest breakdown appears for its elimination maintenance department is being called. If the operator had more rights to make his own decision, than just operate machine, he could eliminate participation of another people during small breakdowns.

Operator should feel responsible for his workplace. Operator works every day with a given machine so he has a big knowledge on the subject of its function and appearing failures. We can compare him to a car driver who knows best when something bad happens with his car. Operator may not know the reason why there is a problem, but like a driver can indicate where the problem occurs. Autonomous maintenance is mainly based on ideas and engagement of the machine operators.

The purpose of autonomous maintenance is performing about 80% of the operations by the operator of the machine.

There are seven steps of Autonomous Maintenance (Shirose, 1992; Tajiri and Gotoh, 1999; Brzeski and Figas, 2006):

1. clean and check machine,
2. eliminate source of dust,
3. keep machines in perfect condition,
4. train machine operators,
5. individual maintenance done by operator,
6. assure quality,
7. assure continuous improvement.

3.1. 1st step - Thorough cleaning of the machine

Objective: to remove impurities from the machine and the environment around it.

The first stage consists of thorough cleaning of production equipment and understanding by workers that cleanliness is a good servicing. The main task of this step is the detection of faults during the cleaning process, deviations from the standard, and finally elimination of the identified defects.

Discovered defects, which can be easily removed, should be eliminated immediately. For other defects workers use the abnormality card (table 1) to inform about noticed machine problem. This card has two main parts: blue part and red part. Blue one is for operators and red one is for maintenance workers. The card should be placed on the machine and at the proper site prepared for this form (Krawczyk, 2012).

Table 1. The abnormality card

Abnormality card					
Machine type				Machine number	
Nr	Person who notified an abnormality	Date of notice	Problem description	Established elimination date	Real elimination of abnormality date

Source: Author's table

The right to fill and put cards has each employee who detected a fault of the machine. All faults are documented in the computer system and analyzed.

3.2. 2nd step - Actions against dirt

Objective: To identify and remove causes of pollution.

The second step includes the search and removal of contamination sources, which include: spills, dust, clusters of chips, air cavities. Special attention should be given for places hard to reach and clean. Good access to the device is essential for the maintenance and servicing. By providing good access to the machine cleaning time of equipment will be reduced.

3.3. 3rd step - Setting current standards

Objective: The development of standards for cleaning, inspection and maintenance.

Based on collected data, in the first two steps of the experience, in the third step are defined clear and simple standards of cleaning, lubrication, maintenance, repair and inspection. Standards are co-created with the participation of production workers and the technical services departments.

Plans for daily, weekly, monthly and annual cleaning, maintenance and inspections are placed on all machines. They contain the following information:

- The type and place of service with the division name for cleaning, inspection and maintenance,
- A description of activities including individual job to do in the area,
- Due date – recommended and actual,
- Place for confirmation signature of person performing activities.

In table 2 and 3 setting of activities for autonomous maintenance, for a bending machine, has been shown.

Tables depend on the type of production and the need for individual action. In this case, there are weekly schedules. The task of the operator is completing the activity and put the signature in the proper box.

Table 2. Maintenance plan – part 1

AUTONOMOUS MAINTENANCE - Machine type and number: Bending machine 120				
TASK	WHO?	HOW OFTEN?	HOW LONG?	WHEN?
verify mountings on every shield on the enclosures	bending machine operator	every day	2 min	before turning on the machine
verify cables placement	bending machine operator	every day	1 min	before turning on the machine
verify functioning of safety switch	bending machine operator	every day	1 min	before turning on the machine
verify oil level	bending machine operator	every day	1 min	before turning on the machine
clean the work surfaces	bending machine operator	every day	3 min	before turning on the machine

Source: Author's table

Table3. Autonomous maintenance – part 2

Machine type: Bending machine		Machine number: 120				
Month June 2012	Shift	ACTIVITIES				
		verify mountings on every shield on the enclosures	verify cables placement	verify functioning of safety switch	verify oil level	clean the work surfaces
1	I					
	II					
	III					
2	I					
	II					
	III					
3	I					
	II					
	III					
4	I					
	II					
	III					
5	I					
	II					
	III					

Source: Author's table

3.4. 4thstep- Maintenance training

Objective: To acquire the knowledge necessary to carry out the inspection and maintenance of the entire production machine.

The fourth step involves the acquisition of skills by workers to carry out a general review of the equipment based on standards and handbooks. It requires participation of workers in the theoretical and practical training of autonomous maintenance. Training programs for production workers are based on the existing plans, maintenance and repairs. After conducting training machine operators begin to perform simple activities related to maintenance. They are also required to do visual inspection on the parts of the machine, i.e. bolted connections.

3.5. 5thstep- Beginning of proper autonomous maintenance

Objective: To establish standards for the cleaning, inspection and maintenance.

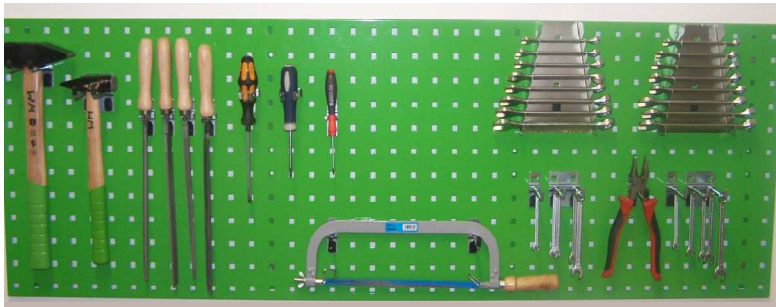
In step five, company base on standards developed in step three, and the experience gained in step four. The current standards for the work of cleaning, maintenance and inspection are still being developed and improved. They provide the basis for continuous process of improvement. Visual control measures are introduced, i. e. for pressure gauges or indicators of filling.

3.6. 6th step - Optimization of workplace

Objective: To create a loss-free work environment through a good organization and efficient processes.

The sixth step is carried out to optimize and organize the workplace. All tools, equipment, lubricants etc. should be in order and optimally arranged according to frequency of use. They should be always in sufficient quantity and at the right place (figure 3). Their position must be clear to all employees, and their function clearly recognizable.

Figure 3. Tools board



Source: Author's illustration

3.7. 7th step - Autonomous maintenance

Objective: 80% of the work in the range of maintenance carried out independently by operator.

In the seventh stage the production staff takes over the responsibility for improving the efficiency and quality of equipment, and conducts autonomous maintenance independently. Implemented in the previous steps methods are fulfilled every day and continuously improved.

4. Conclusions

The Total Productive Maintenance is an important method of the complex maintenance. Implementation of this Lean Manufacturing tool helps the company to strive for perfection. Advantages of the TPM implementation are: increase of equipment productivity, reduced shutdowns, increase of plant capacity, lowering of production and maintenance costs, growth of work satisfaction, return on investment.

References

- Brzeski, J., Figas, M. 2006. *Autonomous Maintenance*. Inżynieria i utrzymanie ruchu zakładów przemysłowych.
- Brzeski, J., Figas, M. 2006. *Wprowadzenie do TPM*. Inżynieria i utrzymanie ruchu zakładów przemysłowych.
- Krawczyk, J. 2012. *Implementing TPM method in the production enterprise*. Innovations in management and production engineering. Opole : Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Mączyński, W. 2008. *Połączenie podejścia TPM i RCM*, Inżynieria & Utrzymanie Ruchu Zakładów Przemysłowych.
- Nakajima, S. 1988. *Introduction to TPM*. Productivity Press.
- Nakajima, S. 1989. *TPM Development Program*. Productivity Press.
- Shirose, K. 1992. *TPM for Workshop Leader*. Productivity Press.
- Shirose, K. 1995. *TPM Team Guide*. Productivity Press.
- Suzuki, T. 1994. *TPM in Process Industries*. Productivity Press.
- Tajiri, M., Gotoh, F. 1999. *Autonomous Maintenance in Seven Steps*. Productivity Press.
- Wielgoszewski, P. 2007. *TPM – Total Productive Maintenance – czyli jak zredukować do zera liczbę wypadków, awarii i braków*, Zarządzanie Jakością nr 1/2007 (7).

**CUSTOMER SERVICE COMMUNICATION QUALITY: TREND
COMPARISON AND ANALYSIS BETWEEN GOVERNMENT
ORGANISATION AND NON-GOVERNMENT ORGANISATION**

Abstract

Interpersonal communication is fundamental for front desk service in an organisation that shows its image and reputation to the customer. Therefore this research is to observe and to compare the practice of customer service communication around the counter, the customer while waiting, customer service, the attendant's response towards customer's complaint or problems and the customer satisfaction. This research also focuses on the communication quality and trend analysis of the similarities and the differences of the government service counter and non-government service counter. Eight organisations; four government organisations and four non-government organisations, are observed as the samples of the research. The data for this research is collected with the observations and interviews. The observations data is collected through three areas; outer space, insider space and integrated space, while for the interviews, *thinking aloud* method is used with the *Cognitive Task Analysis* (CTA). The research shows that the customer service communication at the non-government organisations had achieved good quality in all the research aspects. Meanwhile, at the government organisation, two out of four customer service counters recorded significant to customer satisfaction. On the other hand, respondents were complaining; three at the government organisation and two at the non-government organisation, about the counter atmosphere, the customer service facilities and the non-verbal communication. Observing through the inter-personal, intra-personal, the service aspect, friendliness and the listening skills, non-government service counter served better. The academic based customer service counter shows the trend below scale three; while the non-government service counters were significant in terms of atmosphere, presentation and the commitment to the customer. Therefore, this research suggests the customer service

* School of Education and Social Development, University Malaysia Sabah 88999 Kota Kinabalu, Sabah, MALAYSIA +6088-320268(fax) +6019-9181965(hp), shukriza@ums.edu.my

focuses on the human relationship through the friendliness communication; direct meaning, motivational meaning, humanization al meaning and collective wisdom.

Keywords: Customer service communication; customer satisfaction

1.0 Introduction

Communication is an important medium in the context of human socialization. The process of communication makes living harmonious, through the shared interaction and information sharing between individuals (Schramm & Roberts, 2006) which occurs naturally. Within an organization, there is interaction mechanism between groups and individuals (Md Yusuf Anim, 1997; Shukri, 1998 & 2004) which allows communication to be focused towards critical and creative problem solving (Shukri, 2009 and Berger, 1980). An example of the trend within the mechanism would be General Public Communications, which includes service counter communications.

According to Samsudin (1993) to express or exchange messages through personal interaction is an important procedure (Fisher, 1981; Philip, 1976 and Abelli, 1996) within service counter communications. At this stage where sharing of meaning is very important (Scrhamm, 1971 and Rogers, 2005) in giving allowance for a conscious exchange of ideas and emotions (Shukri, 1998). This means that, the ability to improve the level of meaning exchange could help to identify the level of effectiveness of service counter communication and customer satisfaction (Nek Kamal, 2006) in the intended interaction atmosphere.

The relationship between service counter communication and customer's reaction towards the interaction processes that they have been through is the focus that is to be analysed by this research. Customer's response serves as an indicator towards the effectiveness of the communication practices within a governmental and private sector (non-governmental) organization.

2.0 Problem Statement

Counter services within an organization are an early indication of their image and reputation (Nek Kamal, 2006) . Internal perspective adapts this as the norm and self-

integrity of the members within the organization. It can also give a clear picture whether the communication that have been practised aims towards the mission, vision and the qualities within the strategic management of the organization itself. The service representative has the responsible to associate his/her interpersonal communication skills effectively in order to build a parallel relationship between customers towards problems solving (Janary, 2008; Shukri, 1998; Saodah Wok, *et al*, 2003 & Mc Auley, 1979) and processes simplification customer service (Mohd Hamdan, 1987 & 1988).

Customers' reaction towards service counter communication practices that were incompetent, not smooth (Abd Rahim, 2003), lacking in terms of friendliness and also with difficulties in terms of courteous and professional interaction (Mohd Hamdan, 1987; Mortsen, 1972 & Shukri, 2004); are often presented in the newspapers (Shamsudin. 1992) and the Internet (Jeneri Amir, 2006; Sulaiman, 2003 & Slovan, 2004).

Service representatives are usually exposed to training, as they are skilled public relations personnel. These groups of professional are often linked to Public Relations Officers (PRO) in terms of profession. Even though, there are still some shortcomings in terms of professional skills when the job is done by individuals who are not from that particular field of work. Furthermore, within governmental organizations, where personnel with specific skills are often lacking, these posts were often passed on to the Lower Public Administrative Assistant (*Pembantu Tadbir Awam Rendah*). This situation complicates the process of communications, when this group has a questionable academic and professional background, and are unable to support the customer's intentions. Conflicts within interaction would occur as a result of the different desires of customers – who come from a myriad of different backgrounds – and the service representatives, who are often not up to the quality standards of PRO. Within the private sector, it is the customer's satisfaction which are prioritized. However, there are evidence of some organizations that give more priority to profits, commercial values and tight procedural processes that would cause difficulties with the customers. This would thus bring customer dissatisfaction.

The implication of which is service representatives were seen as unable to translate communication as an understood orientation towards a set of signals between both parties; providers and receivers of signals with the intention of acquiring the same state of thought or understanding (Samsudin, 1993; Miller & Nicholson, 1976 & Zulkifli, 2000). Certain

aspects of verbal communication such as vocal clarity and courteousness; as well as non-verbal communication, for example, smiling, intimacy, listening, tendency to cause implicit reaction (such as complains and customer's irritations) or explicit reaction (customer's complains, predictable behavior and delayed affairs) were overlooked.

Customer complains were found to be much more frequent towards the governmental organizations (Mohd Hamdan, 1988; Samsudin, 1992 & 1993) than towards private organizations or ruling bodies (Sulaiman, 2003). It is also found that the intra-personal dimension – seen through non-verbal communication – are the focus of the customers' attentions and reactions. This implies that, service counter communication styles and practices are hoped (by the customers) to be more customer friendly and smooth, channelling the exchange of information, and at the same time, be tolerant. Fifteen percent from customers' complains touches on the aspects of counter service area, which is said to be uncomfortable due to the lack of facilities such as seats and waiting space which makes it very crowded.

According to Hovland (1953), this situation contrasts starkly to the aspirations of relations which stresses on mutual agreements in the effort of easing the shaping of acceptance. Even though, it has a tendency to become a pushing factor for other organizations when customers decide to use other means of approach or to use other other service counters as an alternative. In other words, the reaction mechanisms within communication styles are considered as crucial. Other than to modify the individual behaviours of others (customers), specifically (Berlo, 1960) the implementation (receptionist) should be planned consciously (Motley, 1990 & Anderson, 1991; Johnson, 2007 and Shukri, 2009).

Therefore, this research tries to answer some of the questions below;

- b) Does a customer service counter provide a comfortable environment?
- c) How far have service counter representatives use verbal communication and non-verbal communication when interacting with customers?
- d) Is the customers satisfied with the treatment given by the representative?
- e) How much differences and similarities exist between the customer service counter standard levels of Governmental and Private Organization counters?

3.0 Research importance

Interpersonal communication is the basis of the service counter. The roles of the communication in public relation is stated in the declaration of World Public Relation Conference (*Persidangan Perhubungan Awam Sedunia*) at Toronto (Shukri, 2004a) as: the professional medium that bridges the organisation to the public (customer). The research focuses on the front desk service as one of the dimensions in the public relation that conducted based on the statement saying that there is no research, that focused on the comparison between the practice of communication in the government organisation and private sector through the perspective of human resource inner atmosphere, had been done before in Malaysia. From the macro management view, hopefully the result of this research will help the *Jabatan Perdana Menteri* (Prime Minister's Department) all the way through the subscale agencies such as MAMPU and INTAN to determine the trend and the indicator from the inner atmosphere of the government institutions/departments to enhance and to maintain the over all quality as stated in the *Total Quality Management* (TQM) and the working process quality standard (ISO 9000).

Research based on the public relation factor is the main source in the creation of a conducive atmosphere in an organisation. From the human relation features data that been collected from the respondents, it can be the guideline for the organisation to present the standard service to achieve the customer's satisfaction. This research will as well show views from the individual that involved (attendants, customer and researcher) as the customer service quality guideline when organising and the future of organisation quality standard expectation. This will help the particular organisation reflects to achieve prestigious corporative image.

4.0 Research objectives

This research is basically focused to achieve these objectives:

- 4.1 To determine whether the customer service counters are well cared
- 4.2 To observe the facilities that been offered at the government customer service counter and at the private customer service counter
- 4.3 To observe the customer responses upon services by the attendant

- 4.4 To observe the customer responses upon waiting for services
- 4.4 To analyze the level of communication suitability when the attendant serving researcher
- 4.5 To determine the similarities and differences of service communication between the government service counter and the private service counter.

5.0 Methodology

This research is conducted through observation at eight organisations; four government organisations and four non-government organisations (private). The data is collected by observations and interview. This instrument acts as a guideline to the researcher to collect, to analyse and to interpret the data.

This research is conducted via *outer space*, *insider space* and *integrated space* to get the significant responses that are reliable and valid. (Shukri, 1998; Kemmis & Mc Taggart, 1988).

Interview is used to apply *thinking aloud* with the *Cognitive Task Analysis* to get authentic qualitative data (Shukri, 2004a; Hasserbrock & Prietula, 1992).

“Thinking aloud is just as truly behaviour as is circling a correct answer test”

(Newel & Simon, 1992)

6.0 Research observation result

6.1 Around the counter

Referring to Table 1 (appendix), it is found that the counter management by the attendants is well except at the counter B and C. Counter B was left unattended for the first 30 minutes and only attended after being asked to the other attendant that walked in the office. Meanwhile, attendant at counter C was seen doing other things.

6.2 Around the counter

- 6.2.1 In the government organisation, counter A (74%) and D (66%) showing the significant comfortable level to the customer. Counter C (40%) and B (52%) were at the level of below satisfactory especially when the seating facilities, sound, room temperature, air quality and reading materials are concerned.
- 6.2.2 In the non-government organisation, all four counters had reached the customer's satisfaction in their facilities. Counter F was the most significant (90%) followed by counter G (74%), counter E (70%) and counter H (66%).
- 6.2.3 The best serving counter between these two organisations was counter F (private). This organisation scored the highest (scale 5) for the seating facilities, sound, air quality and suitability for the pictures on wall. Other facilities were also at the good level (scale 4) except for the food and beverages, which they not served.

6.3 Customer's condition while waiting

- 6.3.1 Excluding counter D, E and F, the rest received complaints from the customer especially from the government organisation (counter A, B and C). Complaints for counter A were basically on the seating facilities where there were a lot of visitors and lack of chairs. Visitors had to stand in the stuffy place. Meanwhile for counter B and C, the complaints were focused on the human factor where the attendants were not committed during service and when helping the customers with their problems.
- 6.3.2 Customers' response to the levels of waiting comfort at non-government counters, G and H are "satisfactory" (scale 4) but there were complaints on insufficient seats (G) and counters that are not open to the customers (H).
- 6.3.3 Services at counter D (government) and E, F (non-government) have satisfactory surrounding facilities and human resource to enable customers to wait in patience and comfort.

6.4 Personnel's services to customers

- 6.4.1 Customers are satisfied with services given by the staff at counter A, D, E, F, G and H especially in friendliness and readiness to listen. However, non-verbal communication is on an average level (scale 3) in every counter except at counter F (scale 5).
- 6.4.2 Organizations that are represented by counter B and C show an average level (scale 3) for services given by the staff. However staff at counter C has shown to be better in terms of readiness to listen compared to the staff in counter B.
- 6.4.3 Counter F that represents an organization that prioritizes on effective verbal and non-verbal communication towards the customers. It can be shown through the satisfactory level in all three sub-scales of friendliness, readiness to listen and non-verbal communication.

6.5 Personnel's services to researcher.

- 6.5.1 The staff in counter A and D (government) as well as all non-government counters are found to be using an appropriate communication style to the researcher. Whereas counter B and C have shown an average and slightly inappropriate level of service.
- 6.5.2 There is a similarity between customers' satisfaction in terms of customer service with researcher's satisfaction. It is shown through satisfy response by customers and researcher in counters A, D, E, F, G and H.
- 6.5.3 Organization that are represented by counter B and C should follow the customer service communication practices of other non-government counters which can improve the quality of civil relations.

6.6 Personnel's response to problematic customer.

- 6.6.1 Staffs in counter G and H have not encountered any problematic customers. However other counters have experienced facing those kinds of customers. Among actions that have been taken to overcome with those kind of customers are reprimands (counter A, C, D and F), and giving advice (counter E and F).

- 6.6.2 For obstinate customers, stern action is taken by enforcing rules (counter A and B), showing job procedure as well as raising the voice (counter B), give proper explanation (counter C, E and G), giving advise (counter D) and referring the case to the leader (counter F and H).
- 6.6.3 The problem with understanding Bahasa Melayu or English among the customers does not occur in counter B, D and E. Whereas in counter C, G and H, the staff would refer the problem to their leader or ask other staff members to handle the problem. The staff in counter A is willing to use other languages or dialects that he/she familiar with to communicate with the customers. The staff in counter F is the only staff that will assist the customers with simple approaches before referring it to other colleague if the first attempt fails.

6.7 Customers' satisfaction towards counter services

- 6.7.1 According to table 1, customers are satisfied with services in counter A, D, E, G and H. Only in counter B and C customers are not contend with.
- 6.7.2 The response from customers towards counter B and C are more on interpersonal communication (verbal). As shown in finding; on table 1: "difficult to consult" "too much red tape" and "communication is too formal" (counter B), "not friendly to customers" and "too many instructions than information" (counter C).
- 6.7.3 The findings in Transcription Table 1 lists down reasons why customers are not satisfied with the service provided to them. Through a *thinking aloud* analysis, it is found that respondents go through a meta-reasoning process as can be seen from **paraphrase 4**: "we understand that they have to handle a large number of customers, but its not wrong for them to explain in a well-composed manner once in a while" and **paraphrase 6**: "it would be even better if reading materials are prepared... ermm... it can help take care of the boredom and stress of waiting".
- 6.7.4 The analysis of **paraphrase 1** (data exploration), **2** and **3** (data explanation) shows the level of customer dissatisfaction towards the non-verbal

communicative and interpersonal aspect of the customer service representatives, which are thought to be mediocre.

6.7.5 Transcription Table 3, on the other hand, indicates that the positive feedback from the customers regarding the counter service that they have received. From paraphrase 1 and 5 (data exploration), 2 (data examination), 3 (data interpretation) and 4 (data explanation); it is found that the customers are satisfied with the counter surroundings; and the “warmth” , “respect” (non-verbal communication), “determination to help” and “the amount of explanation and suggestion” (verbal communication) shown to them by the customer service representatives.

6.8 Comparative Analysis.

6.8.1 Similarities

- i. The counter services provided by Education Based Organisations B and C show an interpersonal communicative trend that gives unsatisfactory results, according to the perception of the customers. This situations is obvious from the counter environment, verbal and non-verbal communication quality levels given to the representatives that scored 2 and 3.
- ii. The lack of suitable reading materials were a unsatisfactory aspect that is can be seen in all the organisations involved in this study, except for organisations F and G. In this context, all four government organisation counters are found to be mediocre and ineffective, that is, being put on a very unsatisfactory, unsatisfactory and not very satisfactory levels.
- iii. Physical constraints are affective in 6 out of the 8 organisations, through the service provided by counters A, D, E, F, G and H. This means that the customers feel comfortable interacting through the aforementioned counters, as they are said to have similarities in terms of the physical constrains of the respective counter environments.
- iv. Other then counter D, the service provided by other government counters

have received customer complaints in terms of the low levels of comfort experienced while waiting to be served.

- v. All the non-governmental organisation counters have similarities in terms of interpersonal communicative practices. This can be seen from the customer response to these counters, which are rated as highly satisfactory (4 and 5 on the scale).
- vi. Non-verbal aspects of communication are not applied optimally by 7 of the 8 organisations studied. This shows how there are correlations between the norms and values of the organisation in regards to non-verbal communication when it comes to representative-customers interaction.
- vii. The action taken by customer service representatives in response to problematic customers brings to light the internal control focus trends of all organisations, such as *reminder*, *advising*, *warning*, *referring to superiors*, and *explanation and enforcement of rules*. This means that, all the studied organisations are not inclined to involve the local authorities or police as a problem solving method.

6.8.2 Differences.

- i. The services provided by non-governmental counters are more effective in terms of the implementation of aspects such as counter environment, physical appearance and representative commitment towards the customers; in comparison to the services provided by government agencies/departments.
- ii. In terms of customer satisfaction; they are more satisfied (4 and 5 on the scale) with the services provided by non-governmental organisations, and there were only one common gripe that cropped up while waiting at counters G and H. This can be compared to the service provided by service counters of governmental organisations, 2 of which (B and C) were found to be unsatisfactory by the customers and major gripes and issues with 3 (A, B and C) of the 4 counters studied.

- iii. Different from other organisations studied, organisation F projects an excellent image. This gives the impression that it is the only organisation that optimizes its interpersonal communicative skills through the significant use of the verbal and non-verbal dimension. This means that this organisation has managed to build a prestigious corporate image successfully, and this has been verified by the customers in terms of service satisfaction (refer to paraphrase 7, Transcription Table 3) and best example (refer to paraphrase 6, Transcription Table 3).
- iv. From 8 of the studied organisations, only organisation H provides suitable reading materials that is found to be satisfactory by the customers. This means that this organisation is a pioneer in terms of propagating the reading habit throughout its customers.
- v. The service provided by counters B and C are found to be based on different communicative practice values in comparison to other governmental and non-governmental organisations studied. This is shown through customer response, which has categorized both as of low reputation, in terms of counter environment, representative appearance, the form of service and commitment towards the solution of customer problems.

6.9 The advantages of verbal and non-verbal communication in an excellent organization.

- 6.9.1 From the research, it shows that counter F represents an excellent organization. As an organization which is based on transportation and flight service, organization F was discovered to be able to drive its human resources in order to establish itself as an outstanding corporate entity even though there is not less than 2 domestic and more than 10 foreign organization with the same orientation.

6.9.2 Its main human resource focus is on the standard of customer service communication. The counter receptionists were found to have always made the customer comfortable in communicating by smiling, being respectful and cheerful. The receptionist was also found to be neat, plus the commercial imaged uniforms that they wear had actually caught the customers' eyes. Moreover, complete facilities as well as the décor were found to create a conducive and refreshing ambience through out the customer's business transaction. From the observation, receptionists from the excellent organization use body gestures, facial expressions, touches and signs as an effective non-verbal communication instrument to sustain the comfortable ambience in the communication for future interaction well. The human relations theory of interpersonal communication assumes that the context of human nature, if generated through its natural dimension (non-verbal), then inter-human relations will become more meaningful, interesting and fun.(Shukri, 1998 & 2004b; Hollander, 1981; Fisher, 1981 and Arthur. Et al., 1969).

6.9.3 This organization was also found to give emphasis on language level mastery skill, language politeness and the clear speech (Sperder & Wilson, 1986) of direct meaning and motivational meaning sentences. Social elements such as asking about how the customers' are and also their purpose of applying for certain services. This will help the customer to obtain precise information and hastens the customer's business at the counter, and also encourages a relaxing environment throughout the interaction. This verbal communication practice of this counter, correlates with the communication theory context (Littlejohn, 1996; Adler & Rodman, 1986 and Shukri, 2004a) which gives emphasis on the adaptation of the existing environment (Smith 1973; Porter & Steers, 1981 and Shukri, 1998) to enable "collective wisdom" (Littlejohn, 1996) to be accomplished by the communicator (receptionist) and receptor (customer) via an emphasis on the message that relates to conscious actions (Littlejohn, 1996; Clavanger, 1991 and Mortensen, 1972). With simple words, the message from verbal communication processes, (Goldhaber, 1983) normally help the customer to

understand the explanation, manual and main points that being provided by the receptionist.

7.0 Conclusion.

An excellent counter service depends on the steady application of interpersonal communication practices in customer service. In this context, communication plays its part as a theory and practice to enable a close relationship among the party involved to reach one clear and precise consensus (Goldhaber, 1983; Shukri Zain, 2004a). From that, a two-way communication was created consciously and unpretentiously to limit any confusion, deviations or even conflict. At the end, the purpose of communication is to help accomplish a human relation focused customer service (Conrad, 1985; Porter & Steers, 1981), with an assumption that there is a win-win situation aspiration tendency between the receptionist and the customer. An excellent organization, apart for driving the importance of marketing, yet tries to fulfil the need of customer satisfaction that being generated by the interpersonal communication framework based on authentic ethics.

Communication is one of the fields of knowledge that have to be viewed from the association and assimilation theory point of view which combines human with dynamic interaction process. It is not static, as it keeps on developing to make human socialisation easier. Communication generates life by gathering elements of civilization, social norms and innovation as a tool to fulfil the human nature of taking full benefit from the good of communication. The world of customer service is becoming easy and wonderful with the advent of communication (Ledingham, J.A. & Bruning, S.D., 2000). If there is no communication, even though the services provided in an organization as wide as the ocean, could all only be kept as decoration and will fail to obtain benefit from this entire world.

BIBLIOGRAPHY

Abd Rahim (2003). *Aras kualiti perkhidmatan pelanggan: Di mana kita?*.
<http://www.BPA~maklumbalas03.htm>

Abelli, S. K. (1995). Somebody to count on. Menthor interrelationship in a beginning teacher program. *Teacher and Teacher Education*, vol. 11, No @ (pp. 173-188).
Britain : Elsevier Science Ltd.

- Adier, R. B. & Rodman, G. (1986). *Understanding human communication*. USA: Holt, Rinehart & Winston Inc.
- Anderson (1991). *Understanding interpersonal communication*.
<http://www.horizon~virtual/journal-vol3/usa.html>
- Arthur, N.T & Lombardi, F.F. (1969) *Interpersonal behaviour and administration*. New York: The Free Press
- Berlo, D. (1960). *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Conrad, C (1985). *Strategic organizational and communication: Cultures, Situations and adaptation*. New York: Holt, Rinehart & Winstons
- Fisher, D. (1971). *Communication in organization*. U.S : West Publishing
- Goldhaber, G.M (1983). *Organizational communication*. IOWA: Brown Co. Publishers
- Hasserbrock, F & Prietula, M.J. (1992) A protocol-based coding scheme for the analysis of medical reasoning. *Int J.Man-Machine Studies*, 37, pp 613-652.
- Hollander, E.P (1981). *Principle and method of social psychology*. New York: Oxford University Press.
- Hovland, C. Janis, I L. & Kelly, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. New Haven: Yale University Press
- Janary Lumbai (2008). Hubungan factor pendorong terhadap motivasi guru dalam peningkatan profesion perguruan di sekolah-sekolah daerah Serian Sarawak. *Unpublished master thesis*. Tg Malim: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Jeneri Amir (2006). *Media menentukan agenda*. Selangor: PTS Publishing.
- Kemmis, S & Mc Taggart, R. (1988). *The action research planner* Deakin University: Victoria Australia.
- Kerlinger, F. (1973). *Foundations of behavioural research*. New York: Holt, Rinehart & Winstons, Inc.
- Ledingham J.A & Bruning, S.D (2000). *Public relation as relationship management: relational approach to the study and practice of public relation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Littlejohn, S. W. (1996). *Theories of human communication*. 5th ed. Belmont: Wadsworth Publishing.
- McAuley, J.G (1979). *People to people. Essentials of personal and public communication*. Belmont: Wadsworth Publishing Co.

- Md Yusuf Anim (1997). *Haluan Komunikasi ke atas dalam organisasi*. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan, Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Miller, G. R. & Nicholson, H. (1976). *Communication inquiry*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Mohd Hamdan Adnan (1988). *Konsep asas perhubungan awam*. K.L DBP
- Morthensen, J. (1972). *Communication on the study of human interaction*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Motley, J. (1990). *Interpersonal communication: Process and procedure*. <http://www.JPRC.virtual.lib~uk.html>
- Nek Kamal Yeop Yunus (2006). The relationship between service recovery strategies and customer retention in banking industry in Malaysia. *Unpublished Ph.D thesis*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Newel & Simon (1992). Verbal report as data. *Psychological Review*, 87, pp 215-151
- Phillip, V.L. (1976) *Organizational communication*. Ohio: Columbus Ltd.
- Porter & Steers (1981). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turn over*. New York: Academic Press
- Samsuddin A. Rahim (1992). *Isu-isu komunikasi dalam pembangunan*. K.L : DBP.
- Samsuddin A. Rahim (1993). *Komunikasi asas*. KL. : DBP
- Saadah Wok, Narimah Ismail & Mohd Yusof (2003). *Teori-teori komunikasi*. Janda Baik: PTS Publication & Distributors.
- Schramm, W.L & Roberts, D.F. (2006). *The process and effect of mass communication*. Illinois: University of Illinois Press.
- Severin, F. (1979). *Communication theories, origin, methods, uses*. New York: Hastings House Publishers.
- Shukri Zain (2009). Investigation of organizational interpersonal relationship, communication dan commitment level of employees with managers at Bank Islam (Malaysia) Berhad. *Unpublished Ph.D thesis*. USA: ANU.
- Shukri Zain (2004a). Amalan komunikasi dalam pengurusan praktikum: Pengintegrasian perspektif etika. *Wacana Pendidikan Kebangsaan*, 29-30 Jun, Grand continental Kuala Terengganu. K.L: Bahagian Pendidikan Guru.
- Shukri Zain (2004b). Komunikasi Kepimpinan. *Seminar Nasional Kepimpinan Pendidikan*. 16-17 Sept. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM
- Shukri Zain (1998). *Hubungan komunikasi interpersonal pekerja-ketua dan iltizam*

pekerja kepada organisasi di Bank Islam Malaysia Sarawak. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Kota Samarahan, UNIMAS

Slovan, L. H. (2004). *An analysis of counter service communication: Nature and human character*. <http://www.quetia.com/PM~qst.html>

Smith (1973). *Communication in organization*. Dlm. Shukri Zain (1998). *Hubungan komunikasi interpersonal pekerja-ketua dan iltizam pekerja kepada organisasi di Bank Islam Malaysia Sarawak*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Kota Samarahan, UNIMAS

Sperber, D. & Wilson, D. (1986). *Relevance of communication and cognition*. USA, Harvard University Press.

Sulaiman (2003). *Keperluan adual dan komentar pelanggan*. <http://www.reportREC-dynamic4.html>.

Zulkifli Yusuf (2000). *Sukarkah komunikasi anda? Seni berhubung dengan orang lain*. KL.: Utusan Publishers & Distributors.

Table 1a: Summary of Communication Response to Counter Service

Item	Statements	Organizations							
		A	B	C	D	E	F	G	H
1.0	Is the counter receptionist always at the counter?	Y	T	T	Y	Y	Y	Y	Y
1.1	If not, why?	-	There are no customers	Doing other work	-	-	-	-	-
2.0	Is the surrounding area comfortable?	N	NS	NS	N	N	N	N	N
2.1	Physical barrier	4	3	2	4	4	4	4	4
2.2	Seats	3	2	2	5	4	4	3	3
2.3	Room temperatures	5	3	2	4	4	5	4	4
2.4	Sounds	3	2	2	4	4	4	3	4
2.5	Air quality	5	2	2	4	4	5	4	4
2.6	Air-conditioner	5	3	3	4	4	5	4	4
2.7	Reading Materials	3	2	1	1	3	4	4	3
2.8	Foods/Drinks	-	-	-	-	-	-	4	-
2.9	Pictures	5	3	2	3	4	5	3	3
2.10	Mirrors	4	4	4	4	4	4	4	4

Y-Yes, N-No, S- Satisfied, NS- not satisfied .
 Score Scale: 1= very dissatisfied
 2= dissatisfied
 3= average

Item	Statement s	Organisations							
		A	B	C	D	E	F	G	H
3.0	Customers waited comfortably and patiently	3	3	3	4	4	4	4	4
4.0	Is there any complains ?	Y	Y	Y	N	N	N	Y	Y
4.1	Friendly	4	3	3	4	4	5	4	4
4.2	Listen carefully	4	3	4	4	4	5	4	4
4.3	Non verbal	4	3	3	3	3	5	3	3

4= satisfied 5= very satisfied

Table 1b: Summary of Communication Response to Counter Service

Item	Statement	Good attendance	4	3	3	4 Organization	4	4	4	4	
		A	B	C	D	E	F	G	H		
6.0	5.1 Ask the receptionist how they	Communication styles	Suitable	Below Average	Not suitable	Suitable	Suitable	Suitable	Suitable	Suitable	

Y-Yes, N-No, S- Satisfied, NS- not satisfied

Score Scale: 1= very dissatisfied 2= dissatisfied 3= average
4= satisfied 5= very satisfied

Table 1c: Feedback Summary of Counter Service Communication

	handle customers that are:								
6.1	Rude	Give reminder	Admonish , Give a sharp eye	Warn	Give reminder	Advise	Advise	-	-
6.2	Stubborn	Enforce the rules	Show the work procedure	Explain the rule	Advise	Explain	Refer to boss/chief	Give explanation	Refer to boss/chief
6.3	Without knowledge of Malay or English	Use the language, dialect they know	-	Refer to staff who knows the customer language	-	-	Try to simplify, if fail refer to friend	Help	Refer to officers

Table 2: Customer Transcription

(1)There is a counter, its beautiful... but... heh... the rceptionist were on and off, so what? ..(2)...when we ask, oh my God, their face turn fury like tiger...(3) If there is, can you speak while face to face...(4) We're understand they have to attain to many customer, however once in a while, it would be nice if they can explain it nicely. (5) Air-conditioning? It's fine. Comfy while we wait. (6) It would be nicer if they provide reading materials... yap... can kill some time while waiting, not so boring.

-
1. Data Exploration
 2. Data explanation
 3. Data explanation
 4. Meta reasoning
 5. Data inspection
 6. Meta reasoning

Table 3: Customer (Private Sector)

- (6) When you get a waiting number in the hundreds, you'll have to wait for a ticket.
 - (7) Counters are all open, and every thing's fast.
 - (8) Business seem smooth, and the staff are friendly and are respectful of the customers.
 - (9) The waiting facilities are comfortable and breezy.
 - (10) The most important are the fact that they seem so helpful when there's a ordering problem... yap... even giving great explanation and suggestions.
 - (11) This is the best example, if only other parties can follow this kind of customer service practices...
 - (12) I'm satisfied, surely there aren't going to be any problems to come here again... other people too!
-

- (1) Data Exploration

- (2) Data Checking
- (3) Data Interpretation
- (4) Meta Explanation
- (5) Data Exploration
- (6) Meta reasoning
- (7) Generalization Hypothesis

*Gentian SHYTI**

*Marisa KËRBIZI**

UDK 37.014.3(496.5)

IMPACT OF CURRICULUM REFORM ON LEARNING ENVIRONMENT. ALBANIAN CASE.

This paper aims to analyze the need of change and improvement of curricula as one of the most important elements of the current reform in education. Albanian education system after the implementation of the Bologna Declaration, in the higher education system, was successful in adapting the study plans from the time viewpoint, in accordance with the 3 +2 system, but showed major problems in modernizing the curricula. Research results show that students in universities perceive learning as being something useful but not interesting, important, but difficult. The research methods used in this study are qualitative (National Strategy for the development of education) and quantitative (50 questionnaires and surveys completed by students of the "Aleksander Moisiu" State University, Durrës. From the data obtained showed that over 65% of students surveyed largely use traditional ways of learning. About 90% of them do not have basic knowledge of academic writing (writing an essay, review and research paper) as a result of the lack of such subjects in the curriculum of high school, 75% of students write full of mistakes in their native language as a result of few study hours available, etc. As a conclusion it should be said that the improvement of curricula, the inclusion of subjects that are important to the professional knowledge of students (compared with successful curricula models of the countries that apply the Bologna Declaration, and elsewhere), would help to increase the quality of the learning process.

Keywords: Curriculum Improvement, the Bologna Declaration, Higher Education System, "Aleksander Moisiu" State University, etc.

Introduction

* "Aleksandër Moisiu" State University, Durrës, Albania, P.O Box 235, Durrës, Albania, Phone: ++355 684580830 E-mail: gennys_2000@yahoo.com

* "Aleksandër Moisiu" State University, Durrës, Albania, P.O Box 235, Durrës, Albania Phone: ++355 684580832, E-mail: marisakerbizi@yahoo.com

The organization of schooling and further education has long been associated with the idea of a curriculum. But what really is the curriculum?

Many books of educational theory have offered different conceptions related to curriculum and its importance in personal formation. The most dominant definition of curriculum underlines it as a set of courses and their content, offered at a school or university. For example, Philip Phenix (1962: 224) *defined the curriculum as what is studied, the "content" or "subject matter" of instruction*. In this point of view, the function of curriculum equates with the syllabus which specifies what topics must be learned and to what level to achieve a particular grade or standard. John Franklin Bobbitt (1918: 85), defines the curriculum as *"the course of deeds and experiences through which children become the adults they should be, for success in adult society".* For Kerr, curriculum is *"All the learning which is planned and guided by the school, whether it is carried on in groups or individually, inside or outside the school."* (Quoted in Kelly 1983: 10).

Furthermore, the curriculum encompasses the entire scope of formative deed and experience occurring in and out of school; experiences that are unplanned and undirected, and experiences intentionally directed for the purposeful formation of adult members of society. It includes the entire learner's experience, in or outside school that are included in a program which has been devised to help the student to develop mentally, physically, emotionally, socially, spiritually and morally.

Contemporary views of curriculum retain the basis of curriculum as the course of experience(s) that forms human beings into persons. Personal formation via curricula is studied at the personal level and at the group level, i.e. cultures and societies (e.g. professional formation, academic discipline via historical experience). The formation of a group is reciprocal, with the formation of its individual participants.

Despite considering curriculum as content, a learning experience or both of them, educational scientists agree in the indispensable role of curriculum in human formation. The focus of this paper centers on the importance of curriculum changes in the Albanian education system. The curriculum of Albanian Universities (along with its problems) will be treated in different perspectives:

1. Curriculum as an attempt to achieve certain ends in students - product.
2. Curriculum as a body of knowledge to be transmitted, teaching methodology.
3. Curriculum as a process, politics and vision.
4. Curriculum as praxis, extra-curricular activities.

Implementation of Bologna declaration in Albanian higher education system.

Curriculum problems

After the collapse of communism in 1991, Albania started to live in new democratic era. Higher Education System inherited by the past communist system used to have a core curriculum which was central and all courses of study were mandatory for all students. It was politically oriented and it lacked contemporary information. As John Dewey states "*The curriculum should ultimately produce students who would be able to deal effectively with the modern world*" (1938: 92).

One of the most significant changes in Albanian Higher Education system, in order to be adjusted with the new era, was the implementation of Bologna Declaration. The document was signed in Berlin, in 2003 but Bologna Declaration was officially implemented from 2005 and on. Its goal was really impressive: building an *European space for higher education in order to enhance the employability and mobility of citizens and to increase the international competitiveness of European higher education*, but unfortunately it hardly met the expectations of a new revival of Higher Education System. Albanian old higher system (with the duration of 4-5 years, for all Educational fields) was replaced with the new Bologna's Educational cycle, which includes implementation of a three-cycle structure, during Bachelor programs and a master studies structure, lasting from 1.5 to 2 years. The implementation of Bologna process included reductions in class sizes, curriculum reforms and market-based reforms that involve the decentralization of education decision-making and encourage choice and competition.

Unfortunately, the implementation of the Bologna declaration on Albanian university level focused more on the adaptation of curricula in terms of time in accordance with the 3 +2 system, rather than modernizing curricula. In a world of high-stakes-testing, curriculum must be the primary target of every educational reform. The benefits of prioritizing, mapping and monitoring the curriculum and more deeply understand what do students want to learn, which learning is most importantly how to know if the curriculum is being taught, are essential elements for a literate society. This is why curriculum reform is one of the most important components in Albanian education reform. The process that has followed this reform has been visibly sporadic. As Albanian Minister of Education states: *Human resources needed to adapt and implement curriculum units have not been enough, financial motivation of teachers to work with curriculum has been limited and materials / environments which are helpful to develop teaching practices according to the new requirements, generally are not present* . (MASH, VKM Nr.863, datë 29.07.2009).

2.1 Curriculum as an attempt to achieve certain ends in students - product.

Research results show that all 100 students in universities, who participated in the survey, perceive learning process as important, useful, interesting but also difficult.

- *1/3 of the students learn only to pass the exams and not to build and develop their skills.*

- *1/5 of them stop learning immediately after graduation.*

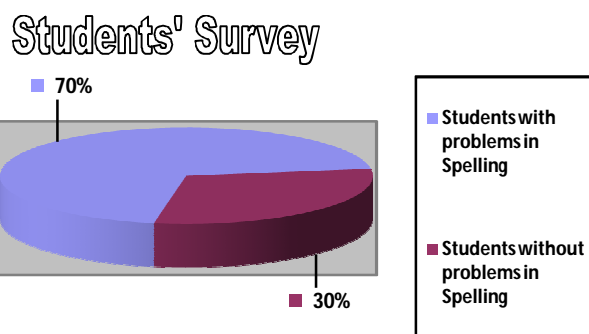
- *1/3 of them believes that in order to succeed in Albania it is important to have and exercise personal and family connections rather than decent learning.*

The concept of learning is perceived correctly by most students as a way to gain knowledge and to better understand the world around them, while they are aware of the fact that a person learns throughout his lifetime.

One of the biggest problems of the curriculum lies in the categorization of subjects as secondary and peripheral ones. Thus, 70 of the 100 surveyed students claim to have difficulties in writing the native language, the Albanian.

This problem is appallingly evident to the students of Faculty of Education in "Aleksander Moisiu" University, which will be elementary teachers themselves after the 3 +2 educational cycle (and some of them even earlier, due to the lack of specialists). These problems are attributed to the lack of this subject in the curriculum of high school and beyond.

This subject was finally added to the new format curriculum that will be implemented during 2012-2013.



2. 2 Curriculum as a body of knowledge to be transmitted, teaching methodology.

Most of the students (62 from 100) widely use the *traditional ways of learning*. The prevalence of traditional model of learning is most associated with;

- *Low level of teacher competence* to influence students in a positive way.
- *Limited motivation of teachers* to introduce new strategies about learning.
- *Large influence of parents*, most of whom know only the traditional way of learning.
- The environment and poor infrastructure where the learning process is developed, etc.

On the other side, some more major problems in implementing curriculum improvement include insufficient time that educators have in order to enhance curriculum theory and practical experiences; insufficient funds and different job contractual considerations. The in-depth study also exposes the deficit of skills of lecturers on core competencies needed to be developed as part of the curriculum improvement in higher education which include:

- *Knowledge of new teaching methods and*
- *Training of teachers at work, which includes specific modules for teachers and academic staff.*

Fresh and updated knowledge in different study areas is not a strong “weapon” of lecturers and consequently this is reflected in the outcome process of students’ formation. Universities may adopt standards that ask students to learn at high levels but, classroom assignments often do not match these standards. This discrepancy makes the whole process suffer from weak disadvantageous status.

2.3 Curriculum as praxis, extra-curricular activities.

When standards are raised, "safety nets" are necessary for students to achieve knowledge at higher levels. These "safety nets" are considered to be as important as studying.

Involvement in positive (e.g., structured or supervised) extracurricular activities, both within and outside of the school context, has been identified as an important factor in the promotion of positive youth development (e.g., Carnegie Corporation, 1992; Durlak & Weissberg, 2007; Eccles & Gootman, 2002; Eccles & Templeton, 2002; Granger & Kane, 2004; Kane, 2004; Larson et al., 2004; Lauer et al., 2006). The terms *extracurricular activities*, *co-curricular activities*, and *non-classroom activities* have all been used interchangeably to mean experiences and activities such as debate, athletics, music, drama, school publications, student council, school clubs, contests, and various social events (Emmer, 2010: 99).

Extracurricular activities, by whatever name they are called, are an essential, vital, and extensive part of education. *The development of skill in working in groups, the cultivation of hobbies and interests, the production of yearbooks, newspapers, and plays, and participation in interscholastic athletics and intramural sports present many opportunities to students for discovering and developing talents that approximate life in the adult community* (Larson, 2004: 540). The importance of these objectives was a redefinition of the curriculum to include all activities that influence the way others think, feel, believe, and act. Social events, athletics, clubs, and all the many leisure activities become a part of the values and virtues of the objectives of Education and of democratic life. The components of effective extra-help programs, contribute to a personal learning environment. Their function is to make schools learner-friendly.

These "safety nets" are almost absent in the Albanian curriculum. This curriculum still holds strong to the fact that learning is a process which starts and ends within the educational institution, the university, etc. Student literary societies, debate clubs, sport clubs etc. are not functional in Universities. The absence of these "nets" favors socialization of youth idling very long time in cafes. Extracurricular activities usually are organized by Student Government, which are run by students, independent of the educational facility. Universally the purpose of students' union or student government is to represent fellow students in some fashion, but unfortunately they could not manage to organize the student toward effective activities. In "Aleksander Moisiu" Durres State University, activities as school newspaper and interschool sports programs have not been part to extracurricular activities yet.

2.4. Curriculum as process, policies and vision.

Moreover, the Albanian education system continues to be traditional, even after the required amendments. It is a system based on; *inputs and focused on the process of education*, compared with modern systems based on; *outcomes focused on the quality of education*.

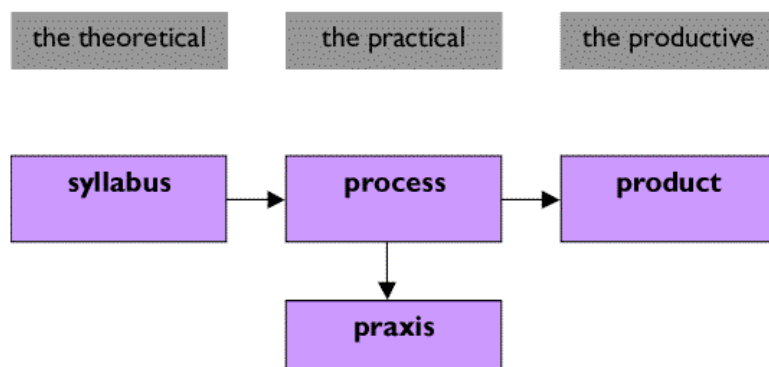
The following data helps us explain the problems of curriculum:

1. The lack of a positive tradition in curriculum design.
2. A faster than normal leap from the signing of the Bologna Declaration in 2003 on its implementation in the 2005-2006 academic year.
3. The lack of vision needed to design relevant policies.

The National Strategy for the Development of Education Sector has no indication on the general future development of the country, an indicator that could provide an orientation on growth and development of education (especially university level) from the point of view of study fields. Such an indicator is important because it will help to accurately add planning and orientation of universities and faculties by study areas. For example, only 8% of Albanian students are voluntarily enrolled in the branches of the Natural Sciences Faculties, compared to 20-30% of the students who live in other countries with economies in transition.

Requirements of the labor market and the country's development priorities are determining factors to judge whether this is the appropriate level or not. This question has not been given yet a response, in the Albania case.

In the end it is helpful to consider curriculum theory and practice in the light of Aristotle's influential categorization of knowledge into three disciplines: the theoretical, the productive and the practical.



As from the above, it appears that problems of curriculum in theoretical and practical levels curriculum, lead to non-realization of expectations in the product, which means bad influence in the academic level of graduated students, tomorrow-to-be the future specialists. To Bobbitt, the curriculum is a social engineering arena. Curriculum drafts should come from scientific experts best qualified in designing curricula based upon their expert knowledge of what qualities are most desirable in adult members of society, and which experiences would generate the above mentioned qualities. The serious work in the curricula design should be considered an investment in the benefits of all society.

Conclusions

After the implementation of Bologna Card in Albanian Higher Education System, concerns linger about the efficiency and effectiveness of curriculum. In response to these concerns, Universities have introduced a range of strategies aimed at improving curriculum quality. Anyway a lot of work needs to be done yet, in considering curriculum as an attempt to achieve certain ends in students, as a body of knowledge to be transmitted, teaching methodology, as praxis and as a process, politics and vision, in order to have the Higher Educational System that Albania deserves.

Bibliography

- Bobbitt, John Franklin. 1918. *The Curriculum*. Boston: Houghton Mifflin.
- Carnegie Corporation of New York. 1992. *A matter of time: Risk and opportunity in the non school hours*. New York: Carnegie Corporation of New York.
- Deeey, John. 1938 *Experience and Education*, New York: Macmillan.
- Durlak JA, Weissberg RP. 2007. *The impact of after-school programs that promote personal and social skills*. Chicago, IL: Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning. Retrieved January 9, 2007, from <http://www.casel.org/downloads/ASP-Full.pdf>.
- Eccles JS, Gootman JA. 2002. *Features of positive developmental settings*. In: Eccles JS, Gootman JA, editors. *Community programs to promote youth development*. Washington, DC: National Academy Press.
- Eccles JS, Templeton J. *Extracurricular and other after-school activities for youth*. In: Secada WS, editor. *Review of educational research*. Vol. 26. Washington, DC: American Educational Research Association Press;
- Emmer, R. 2010. *Community service*. New York, NY: Rosen Publishing Group.
- Granger RC, Kane T. 2004. *Improving the quality of after-school programs*. Education Week.
- Kane T. 2004. *The impact of after-school programs: Interpreting the results of four recent evaluations*. Retrieved from <http://www.wtgrantfoundation.org/usrdoc/After-schoolpaper.pdf>.
- Kelly, A. V. 1983. *The Curriculum. Theory and practice* 4e, London: Paul Chapman.
- Larson R, Jarrett R, Hansen D, Pearce N, Sullivan P, Walker K, et al. 2004. *Organized youth activities as contexts of positive development*. In: Lindley PA, Joseph S, editors. *Positive psychology in practice*. New York: Wiley.
- MASH "Strategjia Kombëtare e Shkencës, Teknologjisë dhe Inovacionit", VKM Nr.863, datë 29.07.2009, <http://www.mash.gov.al>
- Phenix, P. 1962. The disciplines as curriculum content. In A. H. Passow (Ed.), *Curriculum crossroads*. New York, NY: Teachers College Press.

*Mohammad Javad Razmi**

*Ezatollah Abbasian**

*Maliheh Broghani**

UDK 305-055.2

**THE RELATIONSHIP BETWEEN WOMEN'S EMPOWERMENT
AND
HDI IN ISLAMIC COUNTRIES**

The experience of the developed countries in development process shows that the women's participation is a crucial element of the economic development components. "Women's empowerment approach" is one of the most important theories among the theories proposed in recent years both theoretically and empirically. According to this approach, women's share of parliamentary seats is one of the most important indicators for measuring Women's Empowerment. This study examines the effect of the women's share of parliamentary seats on human development index (HDI) in the selected members of Organization of Islamic Cooperation (OIC) countries by using the panel data method during the period 1999-2008. The results indicate a significant positive effect of women's share of parliamentary seats on HDI in these countries.

Keywords: Women's Empowerment, Organization of Islamic Cooperation (OIC) countries, panel data, HDI.

JEL classification: O10, O15

Introduction

Nowadays, development is the most crucial subject which its concept is being verified as a result of increasing progress in human sciences. In last decades, there were deep changes in development definition and meaning. Before 1970, economic development had been evaluated in terms of per capita income by considering this presumption that by increase in

* Assistant Professor of economics, Ferdowsi University of Mashhad – Iran, mjrazmi@um.ac.ir
Tel. (+98)9155256126

* Associate professor of economics, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Abbasian@basu.ac.ir
Tel. (+98)9125025902

* M.A. in Economics , Ferdowsi University of Mashhad – Iran, m.boroughani@yahoo.com

the per capita income the people's economic situation would be improved by such index. So in development definition economic growth was considered as a basic element. The main deficient of this approach is ignoring the concept of justice in people opportunities for a good life. Mere attention to the income in terms of personal and social ignores different elements result in different people opportunities. Also it assumes that income led to welfare.

Inadequacy of per capita index and economic growth in determination of welfare causes some attentions to social elements in development analysis by economists such as Human Development Index (HDI). HDI introduced by Amartya Sen the winner of Nobel Prize in year 1998 and pakistani economist Mahbubul Haq and is using by UNDP in human development reports.

The concept of human development is a general view point to the better life which emphasizes on attention to the talent aside of materials and services consumption. Since year 1990 United Nations organization is publishing the report of human development which is focused on broader aspects of development. HDI not only gives the index for measurement of welfare but also it measures the economic effects on life quality. This index classifies the country in terms of people life quality but not merely in terms of traditional figures of per capita income. Human development index is constructed from three elements:

- 1-life time and healthy (this is measured by the life expectancy)
- 2-education (this is measured by enrollment in primary and high education)
- 3-having a standard level for life (this is measured by purchasing power parity)

Gender empowerment measure that is emphasized on women empowerment is another index for human development. This index is calculated since 1996 as well as human development index by United Nations organization.

Empowerment is a process in which women become aware of their needs and also their internal desires. This character enables them to reach their desire. The aim of this paper is exploring the effect of women capability on human development in selected Islamic countries. One of the important characteristic of women capability is the percent of chair which is occupied in parliament by women. So in this study presumption is that an increase in occupied seat by women in parliament indicates an increase in human development.

This paper is organized as below: in section 2 theoretical frameworks of the research and also literature review is considered. Then, in section 3 research method will be introduced. In final section conclusion is presented.

Literature review

Human society includes men and women. Women are about 50% of human society population. If human role is accepted as the base of human development, logically, we should accept woman's role as a half of human population in development. Nowadays, ignorance of sexual inequality is an important development discussion. Women role is important and women role is crucial in development process. The experience of developed countries and also some developing countries in Islamic world show that the development in Islamic country cannot be done without broad corporation of women in development process or at least without women it is not possible to facilitate the development process. The start point of considering the subject of women and development is respect to the equality of woman and man in United Nations principle in 1945. Indication of women role in development in 1950 and 1960 decades affected human role problem in last 25 years. Women, by attendance in programming and decision making level, show that they have important role in development programs. In year 1975, it was held a conference in Mexico City which named "equity, development and peace". In this conference 1975-1985 decade was called woman decade. (Okeke, 1995)

Most current definitions of empowerment in the development literature draw upon Amartya Sen's articulation of "Development as Freedom" (1999) where development is about expanding people's choices. For example Bennett (2002) defines empowerment as "the enhancement of assets and capabilities of diverse individuals and groups to engage, influence and hold accountable the institutions which affect them. Sen (1993) defines empowerment as "altering relations of power...which constrain women's options and autonomy and adversely affect health and well-being."

Moser (1989) names five approaches for women and development relationship. He mentions that they should be considered as a special and undependable approach. Actually most of these approaches appear simultaneously. These approaches are as follows: 1- welfare approach 2- justice approach 3- anti poverty approach 4- effectiveness approach 5- empowerment approach. Now these approaches will be explained briefly.

1- Welfare approach: this approach is rooted from 1950 decade that first attempts for international development were started. The main aim for this approach was supporting

housekeeper women. This approach was based upon this presumption that women are inactive in development process. In this pattern women role is determined as a wife and a mother as the most important social role for women.

2- Justice approach: this approach got started in middle of the 1970s. In here emphasize was on the distinguishing women economic role. Its aim is allocating equal opportunity for women in whole affairs of the life. Based upon this approach, development will fail without considering the women non-home activities.

3- Anti poverty approach: this approach indicates this fact that inequality between women and men has a relationship with poverty. It means that cultural, social, economic and political inequality between men and women causes poverty in women group.

4- Effectiveness approach: in this approach, emphasize on women role is replaced with emphasize on development, by rely on this assumption that an increase in women corporation causes an increase in equality.

5- Empowerment approach: this approach is based upon people organization experiment, which is accompanied with women feminist trends to access their developed world. Based upon this approach, empowerment means an increase in women capability to increase their confidence, in order to considering problem, development and verification.

Although there is different views in development and women discussion in theoretical framework, but it is appear that in empowerment theory what is considered is that an increase in women strength and attempts not to recognize power as a value. It considers women power in order to increase their internal power, and somehow this theory wants to verify women effectively which transfers women to an independence and capable player. Women empowerment follows being useful for major of society and also being useful to use human source potentials in development.

From several definitions for empowerment, in its related literature, it is referred to several meaning for this concept such as choice right, having control and access to resources, independent feeling and confidence. For example Keller and Mbwewe (1991), define women empowerment as a process through it women become capable for self organization and they can increase the confidence, also they can defend their right for undependable choice and resource control. Ugbomeh (2001) is one of the people who support women to access to resource and control their life. He believes to this idea versus independence emotion and confidence for women empowerment. According to Cook (1997), empowerment has to do with power which operates at various levels – within a person, between people and between groups. Correspondingly, it is possible to speak about

empowering an individual in the absolute sense in which the person becomes more able to direct his or her own life and succeed in whatever such a person attempts. Secondly, it is possible to speak in terms of empowering a person relative to other specific people; and finally, it is possible to empower a group relative to other groups. Essentially therefore, women empowerment is a political process whose ultimate goal is not just to change hierarchical gender relations but also to change all hierarchical relations in the society.

As discussed, empowerment theories appear based upon the feminists publications and third world countries challenges. These theories want to empower women not in meaning of one being better than others, but it means increase in their power to be undependable. All mentioned approaches in above try to remove inequality in society, provision of woman elementary needs, division of affairs in family between men and women, the possibility to use the abilities and removing the ruler inequality between men and women.

Feminists believe that women should have the same rights as men in education and politics. Women should go to the legislation parliament; they should attend in political affaire and so on. (Valeria 1999)

In year 1996 gender empowerment index emphasizes on women empowerment in addition to human development index which is considered by UNDP. This index is calculated by considering characteristics such as the Percentage of seats occupied by women in national parliament, the percent of women manger, the rate of the wage of women to men. In year 2010 gender empowerment index was removed from human development reports and is replaced with gender inequality. In this index there is also the Percentage of seats occupied by women in national parliament as a measure.

In Islamic countries women role and the Percentage of seats occupied by women in national parliament is hardly investigated. So, the essence of exploring women empowerment and the effectiveness of this index on Islamic country development is crucial.

Pishgam Fard (2010) in a paper entitled " A Study of Future Status of Seats in Parliament held by Iranian Women in Comparison with Middle East Countries in 2025" indicates one of the development elements of countries is gender development and also one of the gender development indexes is the Percentage of seats occupied by women in national parliament. This research explores gender indexes in Middle East countries and determination of their role in any county.

Signal (2003) in a paper entitled "Woman, Gender and Development: The Evolution of Theories and Practice" indicates to women, gender and cooperation as crucial subjects in development. He believes that nowadays in developing societies women are considered as the development core. This research explores problem and challenges in developing countries in this regards.

Jayaweera (2010) in a paper entitled "Women, Education and Empowerment in Asia" studies education. In this study, she explains that education is a social index for women and it is an element for their empowerment. This research indicates relationship between education and different ways for women empowerment in Asian countries. The results show that there is not any positive direct relationship between education and economic, social and political empowerment.

Duflo (2011) in a paper entitled "Women's Empowerment and economic development" indicates that women empowerment and economic development have a direct relationship. Results show that there is a weak internal relationship between these two elements. In other words development can't decrease inequality between men and women empowerment and complementary politics should be done in order to make women empowerment in the societies.

Research method

In this paper we use a model for exploring the relationship between the Percentage of seats occupied by women in national parliament as an index for women empowerment and human development in selected Islamic countries.

All the data which are used in this research are collected from World Bank and UNDP publication and reports over the time period 1999- 2008. We choose countries in this research according to their harmony in history, culture, society and religion. The sample includes Burkina Faso, Cameroon, Chad, Iran, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Kuwait, Mali, Niger, Senegal, Tajikistan, Togo, Tunisia, Turkey, Uganda, and Uzbekistan. The model for applying in this study is as follows;

$$\text{HDI} = f(\text{Pshw}, \text{Mi}, \text{Sep}) \quad (1)$$

Where;

HDI is Human Development Index

Pshw is Percentage of seats occupied by women in national parliament

Mi is Mortality rate of children under seven years

Sep is Percent gross enrollment in primary school level

To estimate model coefficients, panel data approach is applied. According to results which are presented in the appendix table (table 2) we need to apply fixed effect method to estimate the model.

By applying pooled Least Squares method, the results are as shown in table (1).

Table (1): Model Coefficients Estimate

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.437863	0.023107	18.94966	0.0000
MI	-0.001279	0.000184	-6.944404	0.0000
PSHW	0.001441	0.000274	5.255976	0.0000
SEP	0.001638	0.000179	9.155229	0.0000
Cross-section fixed (dummy variables)				
R-squared	0.996107	Mean dependent var	0.527116	
Adjusted R-squared	0.995606	S.D. dependent var	0.178062	
S.E. of regression	0.011803	Akaike info criterion	-5.929219	
Sum squared resid	0.019503	Schwarz criterion	-5.562494	
Log likelihood	490.3729	Hannan-Quinn criter.	-5.780296	
F-statistic	1990.029	Durbin-Watson stat	0.568450	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Source: research calculation

As results in table (1) show, all coefficients have expected sign and their variable have an expected effect on depended variable in the model. Mortality rate of children effect on human development is negative and significant. Percentage of seats occupied by women in national parliament and Percent gross enrollment in primary school level is positive and significant. Also R-squared is 0.99% and it shows high model estimation goodness. So, women empowerment which appears in Percentage of seats occupied by women in national parliament has a positive and significant relationship with human development.

Conclusion

The most of theories in human development emphasizes on women empowerment. Percentage of seats occupied by women in national parliament is one of the indexes for measuring of women empowerment. So in this study, we use regression model to explore the effect of this variable on human development. Also, as human development index is affected by important variables such as education and health elements, we use the Percent gross enrollment in primary school level and Mortality rate of children as control variables.

Estimated model indicates that the seats occupied by women in national parliament have a positive and significant effect of human development index in Islamic countries.

The point is in spite of positive and significant effect of seats occupied by women in national parliament on human development, this index is low in Islamic countries in comparison with development countries.

So, to increase HDI in Islamic countries increase in Percentage of seats occupied by women in national parliament is recommended.

In addition there are some other ways to increase other women empowerment indexes in these countries such as: Affirmative action, political parties' workshop for helping women to educate as candidates, increase in women cooperation to rebuild relationship and move toward refinement in political activity.

References

- Anand, Sudhir and Sen, Amartya. (2000), "Human Development and Economic Sustainability" World development. V28.No 12.
- Bennett, Lynn. (2002), "Using Empowerment and Social Inclusion for Pro-Poor Growth: A Theory of Social Change" Working Draft of Background Paper for Social Development Strategy Paper. Washington, DC: World Bank.
- Cook, C. T. (1997), Empowering people for sustainable development, in P. Fitzgerald, A. McFennam and B. Munstow eds, Managing Sustainable Development in South Africa, Cape Town, Oxford University Press.
- Duflo, Esther, (2011), "Women's Empowerment and economic development", Nber Working Paper.
- Jayaweera, Swarna, (2010), "Women, Education and Empowerment in Asia", Gender and Education, 411-424.
- Keller, B. and D.C Mbwewe, (1991), "Policy and Planning for the Empowerment of Zambia's Women Farmers. " Canadian Journal of Development Studies 12 (1): 75-88.
- Krook, Mona Lena, (2006), " Reforming Representation: The Diffusion of Candidate Gender Quotas Worldwide" , Politics Gender, 2, 303-327.
- Moser, C.O.N. (1989), "Gender planning in third world: Meeting practical and strategic gender needs". World Development, 17(11).

Okeke, E. A. C. (1995), Women empowerment, in E. S. Eboh, C. V. Okoye, and D. Ayichi eds, Rural Development in Nigeria Concepts. Process and Prospects, Auto- Century Publishing Company, Enugu.

Pishghahifard, Zahra,(2010), “ A Study of Future Status of Seats in Parliament held by Iranian Women in Comparison with Middle East Countries in 2025”, Geopolitics Quarterly, V 6, No 4.

Sen, Amartya. (1999), “Development as Freedom”. Oxford: Oxford University Press.

Sen, Geeta. (1993), Women’s Empowerment and Human Right: The Challenge to Policy. Paper presented at the Population Summit of the World’s Scientific Academies.

Singhal, Rekha (2003), “women, Gender and Development: The Evolution of Theories and Practice”, Psychology Developing Societies.

Ugbomeh, George M.M, (2001), “Empowering Women in agricultural education for sustainable rural development”, Oxford university press and community development Journal.

UNDP (1995) “Human Development Report”, New York: Oxford university press.

UNDP (2009) “Human Development Report”, New York: Oxford university press.

UNDP (2011) “Human Development Report”, New York: Oxford university press.

Valeria, B. (1999), Feminist Debates, London: Macmillan

Appendix

Table (1): Model Coefficients Estimate

Dependent Variable: HDI?

Method: Pooled Least Squares

Date: 02/04/12 Time: 19:52

Sample: 1999 2008

Included observations: 10

Cross-sections included: 16

Total pool (unbalanced) observations: 159

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.437863	0.023107	18.94966	0.0000
MI?	-0.001279	0.000184	-6.944404	0.0000
PSHW?	0.001441	0.000274	5.255976	0.0000
SEP?	0.001638	0.000179	9.155229	0.0000
Fixed Effects (Cross)				
_BFA—C	-0.093982			

_CMR—C	-0.030995
_TCD—C	-0.097315
_IRN—C	0.134639
_KAZ—C	0.136456
_KWT—C	0.238124
_KGZ—C	0.052846
_MLI—C	-0.158496
_NER—C	-0.140026
_SEN—C	-0.105867
_TJK—C	0.034137
_TGO—C	-0.104455
_TUN—C	0.076621
_TUR—C	0.148928
_UGA—C	-0.153772
_UZB—C	0.052710

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.996107	Mean dependent var	0.527116
Adjusted R-squared	0.995606	S.D. dependent var	0.178062
S.E. of regression	0.011803	Akaike info criterion	-5.929219
Sum squared resid	0.019503	Schwarz criterion	-5.562494
Log likelihood	490.3729	Hannan-Quinn criter.	-5.780296
F-statistic	1990.029	Durbin-Watson stat	0.568450
Prob(F-statistic)	0.000000		

Table (2): Hausman specification test

Correlated Random Effects - Hausman Test

Pool: W3

Test cross-section random effects

	Chi-Sq.		
Test Summary	Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	59.443601	3	0.0000

Cross-section random effects test comparisons:

Variable	Fixed	Random	Var(Diff.)	Prob.
MI?	-0.001279	-0.001781	0.000000	0.0000
PSHW?	0.001441	0.000945	0.000000	0.0000
SEP?	0.001638	0.001677	0.000000	0.3903

Cross-section random effects test equation:

Dependent Variable: HDI?

Method: Panel Least Squares

Date: 02/04/12 Time: 20:11

Sample: 1999 2008

Included observations: 10

Cross-sections included: 16

Total pool (unbalanced) observations: 159

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.437863	0.023107	18.94966	0.0000
MI	-0.001279	0.000184	-6.944404	0.0000
PSHW	0.001441	0.000274	5.255976	0.0000
SEP	0.001638	0.000179	9.155229	0.0000

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.996107	Mean dependent var	0.527116
Adjusted R-squared	0.995606	S.D. dependent var	0.178062
S.E. of regression	0.011803	Akaike info criterion	-5.929219
Sum squared resid	0.019503	Schwarz criterion	-5.562494
Log likelihood	490.3729	Hannan-Quinn criter.	-5.780296
F-statistic	1990.029	Durbin-Watson stat	0.568450
Prob(F-statistic)	0.000000		

*Bahareh Namdari**

*Sayed Jafar Masoudi**

*Habibollah Nakhaei**

*Razib Arshad**

UDK 339.138+005.3

USING NEW MARKETING METHODS BY MANAGERS OF RURAL COOPERATIVE INSTITUTIONS A CASE STUDY – KOHGILOOYE & BOYERAHMAD PROVINCE

Abstract:

While it has started the design of adaptive buying and selling agricultural products by the networks of rural and agronomy cooperatives in IRAN, hence it necessitate considerable attention to marketing and use of new methods of marketing. According to aforementioned matter, through this research we endeavourer to understand why managers of these institutions use these methods rarely. So we designed a questionnaire and gave it to statistical sample; the managers of rural cooperative institutions in the Kohgiluyeh and Boyerahmad province. The results of analysing these responses included: there were meaningful relationships between the use of new marketing methods by managers of rural cooperative institutions and the level of education, knowledge, social and cultural factors of their residential places. But there was not the meaningful relationship between the use of new marketing methods and the work experience of managers. Also the lack of facilities and infrastructure needed for using new marketing methods can not be the rationale for scrapping these methods by the managers of these institutions.

Keywords: cooperation, rural cooperative, marketing, the new marketing methods.

1. Introduction

* University Teknologi Malaysia (UTM), No. 201, U3B, College Perdana, UTM, Skudai, Johor Bahru, Malaysia, Post code: 81310, Phone: +60 143137021, Bahareh_310@yahoo.com

* Department of Management Payam-Noor University, No. 31, 5 Eram st, Yasouj, Iran, Posat code: 75918, Phone: +989171450450, s.j.masoudi@gmail.com

* Department of accounting, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran, No. 201, U3B, College Perdana, UTM, Skudai, Johor Bahru, Malaysia, Post code: 81310, Phone: +60 177 866 541 habibollahnakhaei@yahoo.com

* Universiti Teknologi Malaysia, Phone: 006 0755355116; Fax: 06 075566911, razib_arshad@yahoo.com

In relation to transition from traditional agriculture to commercial agriculture, farmers' problems have increased .regarding this fact that the agricultural production units have small size so, the quantity of products which each farmer have to deliver is not considerable and also farmers should offer their goods to local market in low price (Najafi, 2007). Accordingly, in order to support producers and farmers, esteemed representatives of Parliament of Iran in 1989 enacted legislation about the purchase of agricultural products. According to this law, government should purchase a number of agricultural products that their purchase price and conditions were determined by the Economic Council of IRAN. Government assigned this important task to agricultural ministry and in next step in order to perform this task; it was assigned to Central Organization of Iranian Rural Cooperative. Despite the laws, regulations and efforts of rural and agricultural cooperatives network in Iran, guaranteed purchases of agricultural products for various reasons, has many impediments and deficiencies and resulted in huge financial losses for government and manufacturers. But in fact during 18-year period of performance, they have been redirected from the main path and the expected effectiveness so, farmers have been affected by unusual cycle of buying and selling of agricultural products.

In order to get rid of these failures and to exit from this chaos, non-normative and unfair conditions of trade in agricultural products, Compared with free purchases by brokers and also regarding this fact that Iran government officials given emphasis On implementing the public principles of IRAN constitution in respect of empowering the Cooperative sector, a comprehensive plan for negotiated trading in Iran's agricultural products has been provided. With developing this plan, a network of rural and agricultural cooperatives started a serious activity in relation to buy and sell the agricultural products. Purchase from farmers to deliver to the real consumer is placed on its agenda in this condition number of brokers and intermediaries has been reduced and therefore resulted in stability of economy in different regions Regarding the main mission of rural cooperative organizations which include; carrying out commercial activities and achieving profits to improve livelihoods of their members in addition with regard to performance of negotiated buy and sell of agricultural products, that have recently been served by a network of rural cooperatives, resulted in rural cooperative organizations to make a serious entry into this arena and finally turbulent and complex market. Hence, if this action is performed without serious attention to the growing changes in market so would be failed. Therefore it requires the proper use of appropriate methods of marketing for competitive advantage and

appropriate market share. With Start of this plan, rural cooperative organizations of Kohgilooyeh and Boyerahmad province also has launched trade of agricultural products as well as livestock products. After buying these products, the appropriate place in urban areas should be established, in order to sell the products that have been offered by villagers and farmers. We should mention aforementioned issue requires a strong and consistent marketing activity in order to get a competitive advantage and appropriate market share in a turbulent market.

What differentiate today's world from a few decades before are: complex and unstable environment, increasing competition, rapid change and the rapid developments in information (Esfidani, 2006).

2. Literature Review

2.1. Cooperation

"Cooperation" means a group of people working together to achieve a common goal. With This definition can be realized one of the important aspect of social life (www.icm.gov). The first time Robert Owen apply the term of cooperation in contrast of competition .Then social experts used this word in many ways as far as the cooperative movement and orientation of cooperation found special place in economic theories.

Bugardos believes that cooperation is a way for the life and includes a philosophy, collection of treatment methods and also a set of principles and guidelines for guidance about personal and social life of man.

Roy noted: cooperatives are economic institutes that are established and managed by organization members in addition their task comprises buying and selling the goods and offering services to members in cost price. Frans Helm believes cooperative organization, is economical organization, which is formed based on personal desire and determination also it works to achieve equal rights and economic objectives that are predetermined. According to the aforementioned definition collaboration or common work is one of the important property of cooperation however working together or common performance of work is not cooperative this definition go beyond common work. It is possible workers that are working to gather, don't formed cooperative group however people that are working separately forms cooperative (www.icm.gov.ir)

2.2. Marketing

In today's world, the economies of different nations are experiencing rapid changes that encompass difficulty. The factors that result in rapid changes are globalization and technological change. This fact should be regarded, though it might be possible that global trade and technological developments threaten the current condition, it can bring opportunities for economy of different countries. In this market and companies are working with exactly the same principles of Darwin in which the natural choice is considered as "survival of the most appropriate factor". It means company that are adapting themselves to existing environment changes, would be the successful companies. In other words, companies are offering goods and services that people are willing to buy (Frozande, 2005).

Marketing Management is a social process by which individuals and groups, whose needs and demands would be fulfilled through production, supply and exchange of goods with others (Frozande, 2005).

As can be inferred from above marketing includes concepts such as: the needs and wants, goods (products, services and ideas), supply and demand, exchange, and satisfaction. Marketing begins with identifying the needs and demands.

People cannot live and survive without food, water, clothing, housing and entertainment and.... People satisfy their needs or requirement by goods. But here something important is how consumer can choose diversified goods for satisfying their need (Frozande, 2005). Marketing or management of market is one of the important branches of knowledge management that its main task is to identify and meet human needs and wants through exchange processes (Alvedari,2006). Marketing in today's world go beyond advertisement and sales however, advertising and sales are now small part of marketing activities. Marketing managers perform great activities before sales process or production or even after the sale of goods and services.

Briefly today's marketing incorporates the design, production, packaging, distribution of goods and services to final consumers. In this regard ultimately customer satisfaction would be gained through the proper activities after selling products.

Thus, marketing include a very broad concept. Despite the perception of most people, marketing is not short-term efforts for selling the semi-essential and luxury goods

and ritual. It also includes a set of activities: production, distribution and trading of goods which is faster and easier to reach the final consumer (Avedari, 2006).

2.3 Situation of rural cooperative association

At end of 2009, 2937 cooperative organization, with 4530711 members in 59916 villages, were working with capital of over 1044 million \$. Dispersal of cooperative organization in the all provinces of Iran indicated that Khorasan province, with 220 corporations and 110000 \$ capital, was located in first place. Qom province, with 11 companies and amount of 7 million \$ capital, was located in last place (Statistical Yearbook of the Central Organization, 2008).

In terms of per capita investment, member of rural cooperative organization of Tehran province allocated 613\$ which is highest average per member in addition, members of Mazandaran and Isfahan provinces with 298 and 246\$ were placed respectively in second and third row .The average minimum investment belonged to Hormozgan province with 11\$ (Statistical Yearbook of the Central Organization,2008).

In term of average number of members of rural cooperative companies, rural cooperatives of Kohgiluyeh and Boyerahmad province with 2862 members per company had the highest average number of members also West Azarbaijan province and Bushehr with average of 2594 and 2240 members per company had been lodged in the next rows and Lorestan with average of 755 persons per each corporation allocated minimum average members Overall, at end of 2009 the total average capital (200553\$) invested in each company and total average of each member was 130\$ (Statistical Yearbook of the Central Organization,2008).

Participation of rural cooperatives formed rural cooperative unions in the small provinces witch their goal is of creating unity and harmony of their business activities, production and distribution of agricultural inputs, purchase of surplus agricultural production and marketing in purchased agricultural products for domestic and foreign markets (Statistical Yearbook of the Central Organization, 2008).

By the end of 2009, 292 rural cooperative organization unions in small provinces ,which were made up of 3036 rural cooperative organization and rural women's cooperative organization with capital of over 145500000 \$ and reserves of 356 million \$ for their defined target by statute, were working (Statistical Yearbook of the Central

Organization,2008). in over 1795 rural village of Kohgiluyeh and Boyerahmad province Rural cooperative organization of aforementioned province and agricultural cooperative association with 83000 members (35% of the total rural population) included 30 rural cooperative organizations, 5 union of rural cooperative organizations closely connected and integrated with 329 000 inhabitants and nomadic of the province (Statistical yearbook of Kohgiluyeh and Boyerahmad, 2009).

as we mentioned, in this article has been focused on two important issue including cooperation and marketing.

3. The Methodology and Model

The population of this study included managers of all rural cooperative unions in Kohgiluyeh as well as all directors of companies that were working under rural cooperative organizations of Kohgiluyeh and Boyerahmad province it means the senior managers, Inspectors and members of the aforementioned cooperative organization. Regarding uniformity of the managers of each association, systematic sampling was used so that a person randomly selected from members of the management association however corresponding members chosen from members of the other companies.

The total number of cooperative organizations was 36 but, number of cooperative organizations during the investigation, regarding the merger of two rural cooperative organizations, reduced to 35; so all the people of this population who were questioned were 35 people. Data collection instrument was questionnaires. In collecting information about Theoretical principle of research, theories and perspectives in management, marketing and business books had been applied.

On Completion of information related to the background of research and literature, we used informatics databases of governmental organizations and agencies including the Ministry of Cooperative, rural Cooperative of Central Organization of Iran, and Cooperative Department of Kerman Province

In Data analysis and hypothesis test we used statistical methods, tables, graphs and statistical tests After collecting and coding the responses of questionnaires, we converted qualitative responses into quantitative responses, coded data were imported in SPSS. For Validity and reliability, Cronbach's alpha was used. The calculated alpha was more than

72% so that Validity and reliability of the result was fairly good and could be the perfect tool for collecting information.

4. The findings

In the first test related to experience of senior managers of rural cooperative organizations and their access rate to and use of information appliances we wanted to examine these aforementioned variable were independent and had no relationship with each other (H0) and the contrast assumption (H1) included the belief that people with high experience hardly believed modern methods of marketing and they preferred traditional marketing.

Regarding The results of the test and this fact that in calculation of χ^2 , sig was estimated 0/16 (was more than 5%) therefore we could not reject H0 and we accepted the independence of two variable And we concluded that the experience of rural cooperative organizations did not affect their use or non-use of new methods of marketing and informatics media

Table1 independence χ^2 between experience and the use of new marketing method

χ^2	Degree of Freedom(df)	Level of Significance(sig)
9.256	6	0.16

The second step was to test the independence of education, literacy and means of informing in contrast to dependence of aforementioned variables The results of this test led to reject the hypothesis Ho and calculated sig was equal to 0.022 thus hypothesis H1 was accepted Therefore, we inferred that there was a relationship between education and modern methods of marketing. In order to understand this direction of relationship, we attempted to calculate the Pearson correlation coefficient and so we concluded that the Pearson correlation coefficient was equal to 0.509. We concluded that this relationship is a direct relationship it means with increasing educational level of operating managers in rural cooperative organizations, usage of informatics media would increase as a result the extent of their use of modern methods of marketing would rise on the contrary, with lowering educational levels, their usage of these devices(modern methods of marketing) reduced

Table2 independence χ^2 between education and the use of new marketing method

χ^2	df	sig
11.481	4	0.022

In the third test we considered the independence of social- cultural factors and access rate to and use of the informatics media in contrast to relationship between aforementioned variables The results of this test pointed out that the sig was equal to 0.013 and so, it was lower than 0.05. We concluded H0 should be rejected and there was no relation between social- cultural factors and usage of informatics media and alternate hypothesis was accepted also Pearson correlation suggested a direct relation between two variable because $\rho = 0.461$

Table3 independence χ^2 between social- cultural factors and the use of new marketing method

χ^2	df	sig
12.748	4	0.013

In the fourth test we examined the independence of paucity of facilities and related infrastructure and the use of and access rate to media tools (H0) on the contrary in H1 we considered relation between two aforementioned variables. The results of this test suggested that the calculated sig was equal to 0.348 which was not lower than 0.05 therefore H0 could not be rejected. It means there was no relation between the use of modern methods of marketing and informatics tools by operating manager of rural cooperative associations and paucity of facilities and related infrastructure So we could not consider and believe that lack of proper facilities and infrastructure, such as lack of well equipped computer or pc, lack of ISP Company or lack of a direct telephone line in the office of cooperative unit..., had been Reason for manager not to use modern methods of marketing in their unit

Table4 independence χ^2 between lack of facility and related infrastructure and the use of new marketing method

χ^2	df	sig
----------	----	-----

8.938	8	0.348
-------	---	-------

In this section, we tested the ranking or prioritization of effective variable in using new and innovative methods of marketing by operating manager of cooperative organizations.

It was necessary to assume the same ranking for education, literacy and socio-cultural factors of residential area in which Statistical population were living (H0) in contrast to H1 (these variables held different rank) we used Friedman's test for this work and also sig became lower than 0.05 therefore H0 should be rejected. In addition we could arrange these variables with the use of this test. The results of the test showed that the average ranks for education was equal to 1.29 which was lower than average ranks for socio-cultural factors (1.71).so it was inferred that education is more important.

5. Summary and Conclusions

This study includes 4 main hypotheses:

Relationship between the experience of managers and their access to and use of informatics tools

Relationship between education and their access to and use of informatics appliances

The relationship between the economic and cultural factors for operating managers and their access to and use of informatics tools

The relationship between lack of infrastructure and facilities and the access to and use of informatics tools.

The tests were focused on this question if the response to why the use of the modern methods of marketing in the aforementioned population, is true? In this case it was necessary to mention a few points

1 - Statistical analysis was performed to rule out some assumptions however some of them were confirmed.

2 – In contrast to our expectation findings of the research indicated significant relation between the level of experience and access to and use of informatics devices by operating manager of rural cooperatives.

3 –after test of the hypothesis, relationship between socio- cultural factors in relation to residential area for operating managers and use of information devices was confirmed.

4 - The research findings rejected predicted relationship between the lack of infrastructure and facilities required to use the capacity of media.

5 - And finally, in this survey education and literacy as independent variables explained improvement of the quality and quantity of media services in different dimensions. So that in this hypothesis, there is a relationship between literacy and education and use of new methods of marketing in a high confidence level.

6 –regarding results of content analysis, we inferred that although The old and experienced operating executives of these organizations were often not knowledgeable they had social and political influence in their position and hence they opposed any changes such as raising awareness of any members of organization also in different ways tried to sabotage any plans resulted in improvement of organization.

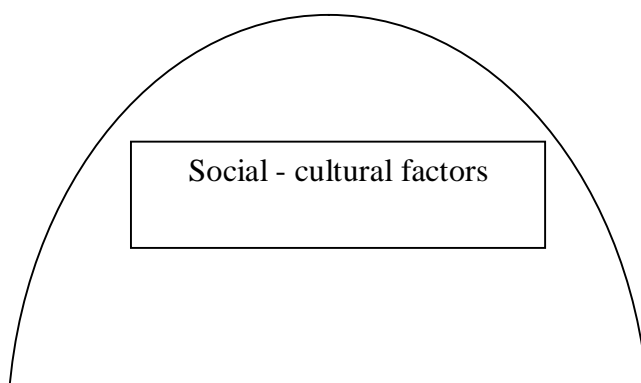
they created obstacles for changes So that the common beliefs and attitudes of members had no tendency to learn new techniques, methods and entry into new areas of business and marketing.

Content analysis of written statements, in response to a question on respondents' opinions about the use of modern marketing methods, indicated important points and emphasized the need for some continuity of educational activities

In many cases, decreasing marketing costs had been emphasized however in other cases

there is stress on inevitable necessity of use of this marketing method in competitive, national and international markets in this regard the role of people who are responsible in the institutionalization of these approaches had been important.

We should mention the role of new technological tools and equipment especially because of their ongoing usability, that do not include time and place constraint and also reduce transportation costs, so would save and manage managers' time



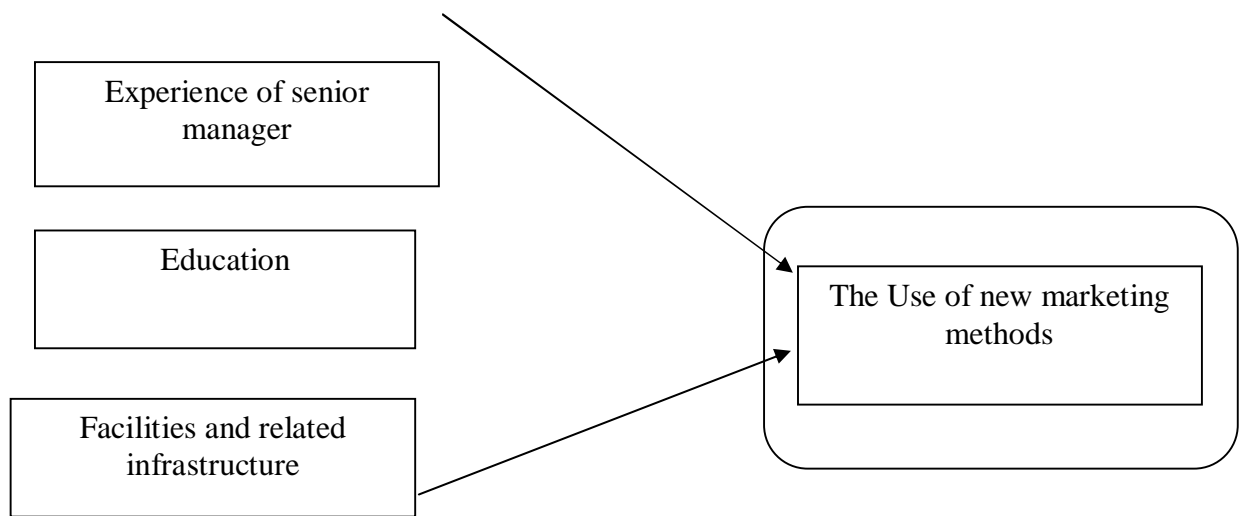


Figure1: Research framework

6. Recommendations

1 - The institutions is required to hire new and educated labour, because they are one of the most valuable assets to advance the expected goals

2 - The necessity of investing in training and also increasing professional ability in The replacement of traditional methods is tangible .This necessity is due to the importance of rapid change in technology and update service offering, which sabotage traditional methods hence we can draft in young and more qualified people to minimize the future concerns

3 - Authorities and the custodians have to minimize internal weaknesses and overcome resistance to change in the traditional body of organization and network of rural and agricultural cooperatives.

4 - In order to improve cultural, social and economical activities, responsibilities should be commensurate with the ability and expertise of organizations' members

5 – In order to improve the effective and efficient management of cooperative organizations we should apply premature retirement program or dismiss incompetent and unable people

6- In order to increase motivations of members that can have an important role in improving the situation we can use punitive policies and incentives

7 - To strengthen and develop the culture of cooperation and thus improvement in the economic, social and cultural situation, we should hold classes to educate member continuously and raise their awareness

7. References

Najafi, Bahaodin. (2007), “Cooperative Marketing: Necessity in the agricultural economy of Iran”, Department of Agricultural Economics, university of Shiraz.

Esfidani, Mohamad Rahim.(2006) , “ Marketing strategies in markets Institute of Business Research of Iran ”, Institute of Business Research.

.Frozande, Bahman.(2005) , “Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control”, Atroput publishing.

Alvedari, Hasan.(2006), “Marketing and Market Management”, Tehran publication”, payam-noor University .

Statistical Yearbook of the Central Organization of Iranian Rural Cooperatives. (2007), Department of Business and and Budget Planning, Office of Statistics and Computer Services.

Statistical Yearbook of Kohgiluyeh & Boyer-Ahmad province, 2008.

Ministry of Cooperatives, (<http://www.icm.gov.ir>).

IMPACT OF CRISIS ON FINANCIAL STANDING OF POLISH COMPANIES

Abstract

The article presents the impact of the economic crisis on the worldwide situation and the financial standing of Polish companies. The crisis, which began with the sub prime credit market collapse in the USA, quickly spread from the financial sphere to the real sphere of most economies in the world. This also affected the macroeconomic indicators of many countries, especially those belonging to the European Union.

Polish economy, one of a few in Europe, withstood the unfavorable macroeconomic tendencies. This is proven by the GDP growth rate which did not drop below 0 in any crisis year.

The state's economic condition should be positively correlated with the economic standing of companies, at least in the theoretical aspect. Only companies generating profits and positive cash flows are able to implement investment projects which are one of the basic elements forming the GDP. States which want a stable, long-term growth should thus pay attention to the condition of companies, especially those small and medium ones, whose share in the overall number of companies is usually very high.

The article presents an evaluation of the financial crisis on phenomena occurring in the most important economies of the world and Europe. Further on, the article attempts to determine the impact of crisis events on the standing of Polish companies.

The conducted analysis shows that the profitability and financial liquidity of Polish companies was reduced in the years 2007-2010. However, it should be emphasized that the financial crisis did not cause a radical deterioration of the economic standing of Polish companies, and the visible negative symptoms of the crisis resulted from a careless policy concerning the use of derivatives, and did not result directly from their operational activity.

Keywords: economic crisis, macroeconomic indicators, unemployment rate, financial standing of Polish companies

* College of Enterprise and Administration in Lublin, ul. Bursaki 12, 20-150 Lublin, Phone 048-502-896-011
e-mail: apaz@interia.pl

JEL classification:G (Financial Economics)

1. Introduction

The financial crisis, which began with the sub prime credit market collapse in the United States quickly spread to the remaining parts of the world. As a result, many states and companies operating in them, faced a difficult economic situation.

Economic crises are not a new phenomenon. In the economic history of the world, there occurred many times causing small or significant changes in the financial standing of companies. The development of globalization and computerization, and the popularization of modern financial instruments, resulted in changes in their frequency and scope of occurrence.

The present economic crisis is defined as the largest one since the Great Depression in the 1930s. It exposed the problem of excessive indebtedness of many worldwide economies and resulted in a serious collapse on the market of shares for many countries. Considering the exceptionality of this phenomenon the impact of which may be currently seen in many EU states, it is justified to state that the analysis of the present crisis seems interesting and very up-to-date.

The purpose of the article is to identify the reasons and the area of the financial crisis, and to examine how this crisis influenced the financial standing of Polish companies.

2. Reasons for crisis

It is commonly assumed that the present financial crisis is an effect of a risky and liberal credit policy of American financial institutions (Pacula, 2009, pp. 105). Loan institutions, which were supposed to ensure housing possibilities for persons in a worse material situation, became the source of speculative operations performed, at first, by hedging funds and then by banks. Growing real estate prices, observed for a few dozen years, became a premise for irrational decisions. An example of such careless activities was the approval of credit applications from people without a permanent income, without sufficient creditworthiness.

A justification for this type of activities was supposed to be securing the loan with the object of crediting, the value of which, as was expected, would still systematically grow. However, the situation changed when real estate prices in the USA began to drop,

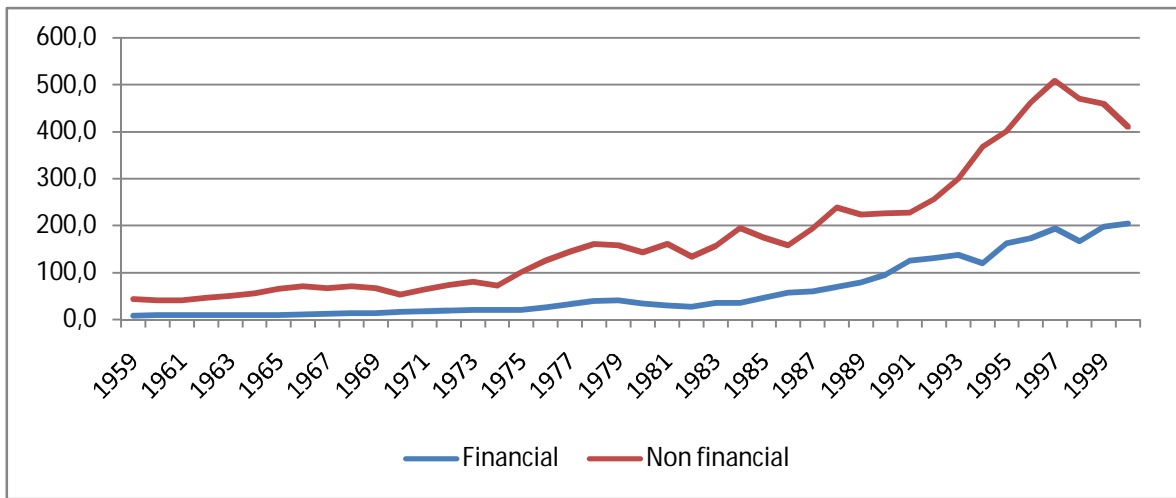
which was caused, to a large extent, by a series of interest rate increases by FED in the years 2003-2006 from 1% to 5.25% (www.federalreserve.gov).

J. Socha, W. Orłowski and J. Sękowski see the reasons of the crisis in the disproportions in the development of the largest economies in the world in the last twenty years. In their opinion, one of the fundamental sources of the crisis were rapid changes in the distribution of economic forces in the world and the imbalance accompanying them. This phenomenon was reflected in an irregular GDP dynamics of particular worldwide economies. Within the last twenty-five years, the global GDP increased nearly 2.5 times while the economy of China grew more than 7 times, and India's economy - 4 times (Socha, Orłowski, Sękowski, 2009, pp. 3). Due to clear disproportions in the economic development dynamics between the so-called BRIC states (Brazil, Russia, India, China) and EU states or the USA, the significance of these states on the global economic-political arena has expressly increased. China became the main bondholders of the United States which borrowed more and more money abroad. China, on the other hand, maintained a high savings rate, which enabled them to commit subsequent available funds to treasury bonds of these developed states.

Another crisis factor, in the opinion of the PricewaterhouseCoopers report authors, were rapid globalization processes. The changes in the economic force distribution affected the rate and direction of financial investment allocations. States, which until recently were considered not attractive enough for economic and political reasons, became more and more attractive for investors. The high rate of globalization changes and computerization progressing at a geometrical rate resulted in the fact that supervision over the activity of financial institutions became exceptionally difficult. The approach to evaluating the investment risk which became more and more accepted also required changes.

A significant factor, in the opinion of the report's authors, are also turbulent demographic changes, as a result of which financial institutions reported greater demand for financial assets. The reason for such a situation allegedly was the ageing society of developed western states. Therefore, as a result of socio-economic processes, since the 1960s, there has been a regular process of increasing discrepancies between the profits of financial and non-financial companies (see Fig. 1).

Fig. 1. Financial results of financial and non-financial companies in the years 1959-2000 (in billion USD)



Source: prepared by the author on the basis of: *Economic Report of the President: 2010 Report Spreadsheet Tables*, Table B-91: <http://www.gpoaccess.gov/eop/tables10.html> (state as of 03 March 2012).

Another issue applies to the dynamic development of the derivative market. Derivatives intensified the domino effect observed on the real estate market. The growth of interest in these instruments was noticeable not only in the USA, where the value of the derivative market in 1998 was at the level of 72 trillion USD while in 2008, it was already 683 trillion USD (Socha, Orłowski, Sękowski, 2009, pp. 3).

Similar tendencies were also visible in other parts of the world. In witness thereof, it may be stated that in 1998, the total volume of derivative turnover on 54 stock exchanges in the world was still 2.4 billion pcs. while in 2007 - 15.2 billion pcs. According to data from the Bank for International Settlements – BIS, in 2007, the value of stock exchange trading in derivatives amounted to almost 2.3 quadrillion USDAs as a result of an extremely dynamic development of the derivative market, there was a departure from the typical function of money, namely the payment function. This resulted in the creation of virtual money. Its growth, propelled with a willingness of high profit, motivates to undertake more and more risky investment strategies (Szyszka, 2009, pp. 12-16).

The last of the reasons for the financial crisis outbreak, according to the PricewaterhouseCoopers report, were gross errors in governments' economic policies, especially those in the USA, which could not develop effective regulations for investment banking and for the derivative market. Attention was also paid to an unsuitable, in the

opinion of the report's authors, shaping of monetary policy in deciding about the height of interest rates. Those actions resulted in the creation of the speculative "bubble" on the US real estate market the growth of which was ensured by maintaining, in the years 2002-2005, the lowest interest rate level for decades. Errors may also be observed with regard to the fiscal policy, which in the years 2002-2007, resulted in a dynamic growth of the budget deficit (Szyszka, 2009, pp. 4).

In the opinion of M. Aluchna, the reasons of the crisis could lie not only in issues related to the implemented USA administration policy, reflected on the real estate market, or inappropriate monetary and macroeconomic decisions and in an ineffective supervision system over the capital market, but also in the failure to observe the principles of corporate order (Aluchna, Mikołajczyk, 2011, pp. 39-40). A. Samborski is of a similar opinion. According to him, corporate supervision has played an important role in the present crisis. For this reason, changes in remuneration terms for boards of directors, risk management, the functioning of supervisory boards and the activity of shareholders are postulated. The purpose of these changes is to develop mechanisms limiting hazards associated with the functioning of financial markets (Samborski, 2011, pp. 254-255).

A statement about the influence of weak supervision over capital market participants on the creation of the world financial system crisis seems to raise doubts. The history of functioning of stock exchanges teaches us that much more serious slumps on the shares market and significantly deeper economic crises (taking into account macroeconomic indicators) took place also when practically no derivatives were in trading. This allows to state that the reasons for the deep wave of slump on capital markets, observed in 2008 might have had their source in factors of not only a fundamental nature, but also a behavioral one.

3. Impact of financial crisis on economic standing of Poland and the world

The financial crisis caused a breakdown of economic growth in many countries. In the years 2003-2007, the average annual GDP growth rate was 2.8% (own calculations based on *World Economic Situation and Prospects 2012*, pp. 143). In the crisis year of 2008, the phenomenon of recession which deepened in the next year was observed in the United States. In these years, the value of GDP decreased respectively: by -0.4 and -3.5%. An almost identical tendency was recorded for most developed countries. The cumulated change of GDP for these economies in 2008 amounted to -0.1%, and in 2009 – 4.0%. A country in which the crisis resulted in a particularly significant breakdown of the market

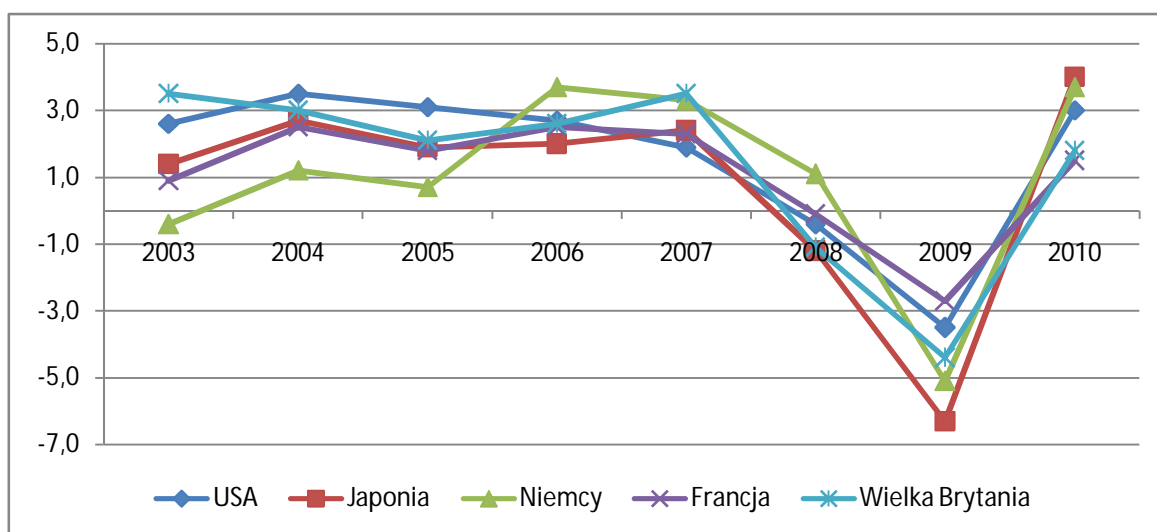
situation was Japan which, after the stagnant 1990s, started to develop in an approx. 2% rate. However, in 2009, Japan's economy decreased by 6.3%. Such a scale of GDP decrease was an exceptional phenomenon among the richest countries of the world (apart from Finland and Ireland). Among all developed countries²⁴³ in 2009, a positive rate of GDP changes was observed only in the case of Poland, Australia and New Zealand (*World Economic Situation and Prospects 2012*, pp. 143).

Among the 5 largest economies in the world, all recorded a decrease in GDP in 2009. In the economies of the United States, Japan, France and Great Britain, the recession was visible as early as in 2008. An exception was Germany which recorded a positive rate of economic growth at the level of 1.1% that year. However, already in 2009, recession struck there, resulting in a decrease in GDP at the level of 5.1%. This was the first decrease in gross domestic product in Germany since 2003.

Despite a clear decrease in the economic development rate, the largest economies in the world came out of the recession exceptionally quickly. As early as in 2010, all analyzed countries achieved a growth in GDP. Japan's economy is particularly worth paying attention to. Japan's GDP increased by 4%. Such an increase was not recorded in Japan for many years. The economies of Germany and the USA rapidly caught up on the losses. Their GDP in 2010 increased respectively by 3.7 and 3.0%. A lower increase was achieved in France and Great Britain. There, GDP increased in 2010 respectively by 1.5 % and 1.8% (see Fig. 2).

²⁴³In the terminology of the United Nations Poland is classified into the group of developed economies (see *World Economic Situation and Prospects 2012*, United Nations, New York, 2012, p. 143). However, it should be emphasized that such a classification is not free of defects. The group of developed countries included also such countries as Bulgaria and Romania, the GDP of which in 2007 reached a level not exceeding 43% of the average in the EU. Classifying these countries into the same group as e.g. the USA, Norway or the Netherlands, the GDP of which is more than 130% in the case of the Netherlands, 150% in the case of the USA, and 170% in the case of Norway, of the average in the EU, seems to be slightly out of place (see *Koniunktura gospodarcza w państwach Unii Europejskiej w 2008 roku*, Ministry of Economy, Department of Analyses and Forecasts, Warsaw, June 2009, p. 41).

Fig. 2. Rate of changes in GDP in selected developed countries in the years 2003-2010



Source: prepared by the author on the basis of: *World Economic Situation and Prospects 2012*, United Nations, New York, 2012, p. 143.

The data presented on Fig. 2 show that the growth in the economic development of the largest developed economies in the world within only one year returned to the level from before the crisis. If this positive tendency remains, one may safely say that the analogies between the present crisis and the Great Depression of the 1920s are completely unjustified.

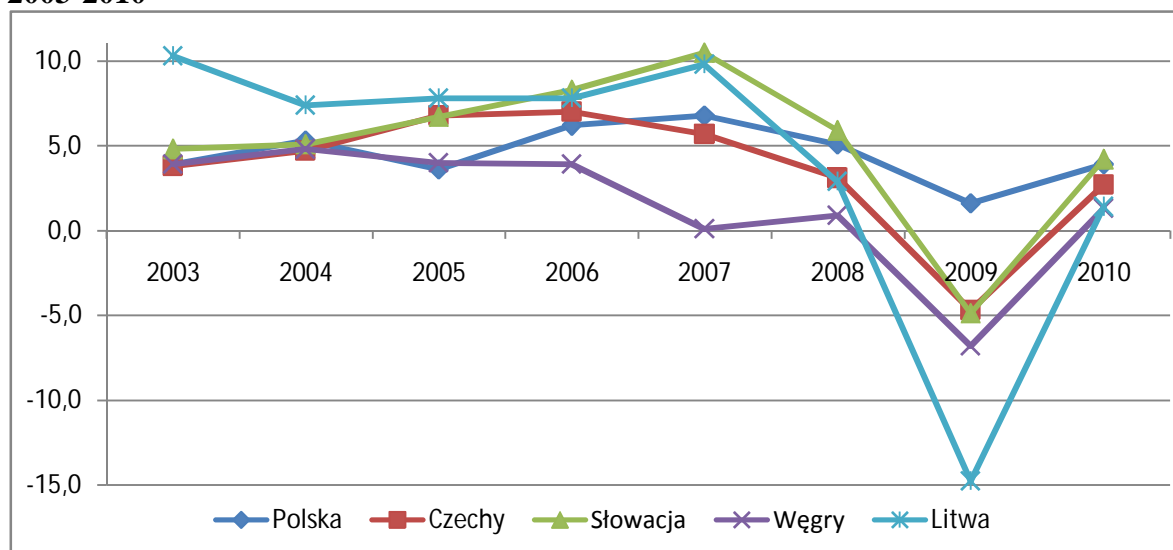
In the context of crisis events, the situation of the "new EU" states was interesting. Among them, especially the Baltic states were characterized by an exceptionally high rate of economic development. It is enough to mention that in the years 2003-2008 both Lithuania, Latvia and Estonia were characterized by at least one year when GDP grew at a rate over 10% (*World Economic Situation and Prospects 2012*, pp. 143). Central European countries grew slightly more slowly but more evenly. They include Poland, the Czech Republic, Slovakia and Hungary.

Analyzing the rate of GDP growth in these four countries and Lithuania (selected as a representative of the Baltic states), it may be seen that the financial crisis also caused serious repercussions in their economies. In the years 2003-2008, the economies of these countries were developing at an average annual rate of approx. 5.6%. The most dynamic growth could be observed in the case of Lithuania, the economy of which in these years grew at a rate of 7.7% annually. The lowest growth rate was recorded in Hungary which were referred to as the model economy of Central Europe in the 1990s. In the case of this country, the average GDP growth rate in the years 2003-2008 was 2.9%. The economies of

Poland, the Czech Republic and Slovakia were developing at a significantly higher rate. In the analyzed period, they were growing at an average annual rate of respectively: 5.2%, 5.2% and 6.9%. The dynamism of these countries' economies is proven by the fact that, at the same time, the economies of the "old EU" states recorded a relative increase at the level of approx. 1.9% annually.

However, these economies were affected by the effects of the financial crisis to a significantly higher degree than the previously characterized countries. Despite the fact that in 2008 the countries of Central and Eastern Europe were developing at an average rate of 3.6%, in 2009, in each of them, except for Poland, recession phenomena were observed (see Fig. 3).

Fig. 3. Rate of GDP changes in selected countries of Central Europe in the years 2003-2010



Source: prepared by the author on the basis of: *World Economic Situation and Prospects 2012*, United Nations, New York, 2012, p. 143.

The most serious situation occurred in Lithuania, which enjoyed an exceptionally high ecological growth before the crisis. The first symptoms of the deteriorating economic situation could have been observed as early as in 2008, when the GDP growth rate was 6.9 percentage point lower than in 2007. In 2010, Lithuania's economy entered the recession phase which resulted in a decrease in GDP by 14.8%. The recession, though smaller, could have been observed in 2009 also in the case of Hungary (-6.8%), the Czech Republic (-4.7%), and Slovakia (-4.9%). Despite a definitely lower GDP decrease than in Lithuania, the economies of Central European countries responded to the crisis as rapidly as Germany or Great Britain. However, taking into account the differences in the level of economic

development, the effects of recession for these countries were much more severe than for Germany and Great Britain.

An exception from this "crisis rule" was Poland, the economy of which, as one of a few among not only European but also worldwide countries, did not enter the recession in 2009. This does not mean, however, that Poland did not suffer the effects of the crisis. In 2009, the GDP growth rate in Poland was 1.6% and was lower than that recorded in 2008 by 3.5 percentage point. The economic growth at the level of 1.6% was the lowest since 2002 (Koniunktura gospodarcza w 2003 roku w państwach Unii Europejskiej oraz w krajach przyjętych do UE, 2004, pp. 39).

Despite a clear decrease in the economic development rate, the largest economies in the world came out of the recession exceptionally quickly. As early as in 2010, all analyzed countries could boast a positive GDP growth rate. Germany's economy, whose GDP in 2010 increased by 3.7%, was an exception in this aspect. The economic growth of the largest developed economies in the world within only one year returned to the level from before the crisis. For this reason, comparing the present situation to the Great Crisis of the 1930s has no sufficient justification in economic data.

On the other hand, a group of countries of the Eurozone where the effects of the crisis are most visible include Greece, Spain, Portugal, Italy and Ireland. As early as in 2008, a breakdown of the economic situation could be observed in these countries. The next year, 2009, deepened this unfavorable tendency. In that year, recession was observed in all of the abovementioned countries. The situation improved in 2010, when two of the discussed economies (Italy and Portugal) managed to fight the recession. An exceptionally unfavorable economic situation is visible in Greece, which is considered as unable of handling its indebtedness.

4. Crisis and standing of Polish companies

During the financial crisis, there have been dynamic changes on the cash market, the capital market, the foreign exchange market, the raw material market and in many other areas which are of key impact for the functioning of economic entities. These changes affected the financial standing of companies. The data presented in the previous section of the study show that Poland, despite a positive GDP growth rate, experienced numerous difficulties in the years 2008-2010, being a direct consequence of the crisis. These may include, among others, unemployment growth, inflation fluctuations, breakdown on the shares market or even a strong depreciation of the Polish złoty (PLN).

Paradoxically, this last factor may have been the cause of a relatively mild transition through the turbulent crisis times. A strong appreciation of PLN observed in the years before the crisis, was not favorable for exporters. A high exchange rate of PLN and a growing level of average remuneration unfavorably influenced the competitiveness of Polish products on international markets and discouragingly affected the export decisions of Polish companies. The situation changed completely in the second half of 2008, when there was an exceptionally high weakening of PLN towards the most important currencies in the world. This tendency, continued in the following years, influenced a significant decrease in import in 2009. At the same time, the value of export, despite the recession across all EU countries and many other economies in the world, grew by several %. The economic revival in many countries being top trading partners for Poland, which occurred in 2009, influenced the intensification of foreign exchange of Polish companies. In that year, the value of goods, both exported and imported, increased by over ten percent (see table 1). This allowed to fully recover the losses caused by the financial crisis (Nikołajczuk, 2011, pp. 18).

Table 1. Commercial trading of Poland in the years 2007-2010

Item	Specification	2007	2008	2009	2010
I.	Export of goods (fixed prices)				
1.	Dynamics (previous year =100)	109,4	104,9	104,4	113,7
2.	Dynamics (2007 = 100)	238,7	1,0	1,1	1,2
3.	Dynamics (2008 = 100)	127,0	1,0	1,0	1,2
II.	Import of goods (fixed prices)				
1.	Dynamics (previous year =100)	115,1	108,8	93,2	115,7
2.	Dynamics (2007 = 100)	198,7	1,1	1,0	1,2
3.	Dynamics (2008 = 100)	134,4	1,0	0,9	1,1
III.	Export of goods				
1.	in million PLN	386 556	405 383	423 242	481 058
2.	in million USD	138 785	171 860	136 641	159 758
3.	in million EUR	101 839	116 244	98 218	120 373
IV.	Import of goods				
1.	in million PLN	456 828	497 028	463 383	536 221
2.	in million USD	164 173	142 448	149 570	134 188
3.	in million EUR	120 390	210 479	107 529	178 063

Source: prepared by the author on the basis of data from the National Statistical Office (GUS).

Since the growth of export in these conditions was understandable (www.finanse.wnp.pl), the dynamics of import amounting to 115.7% in 2010, may be surprising. An exceptionally strong depreciation of PLN caused a serious shock of import, both consumer and supply import (Polska 2010. *Raport o stanie handlu zagranicznego*, 2010, pp.. 23). In 2010, as in previous years, EU countries had the greatest impact on

Polish import. Nearly 60% of the total value of imported goods came from these countries (Polska 2011.*Raport o stanie handlu zagranicznego*, 2011, pp. 41).

In 2010, the dominating position within the structure of both import and export was held by trade in electromechanical industry goods with share at the level of approx. 40%. However, the greatest impact on the increased turnover in foreign trade in 2010 was attributable to purchase/sales transactions implemented in the field of trade in chemical industry goods (in the case of export) and agricultural-food industry (both in export and import) (Polska 2011.*Raport o stanie handlu zagranicznego*, 2011, pp. 45).

The growth in foreign exchange became a shock absorber for undesirable crisis effects in Poland. The growth in Polish GDP in this period, to a large extent, may be attributable to the competences and capabilities of Polish managers and entrepreneurs. In this case, an important role was played by EU assistance programs, as a result of which Polish entrepreneurs could continue the implementation of previously scheduled investment projects.

As a result of these circumstances, the unfavorable exogenic factors had a limited impact on the financial standing of all Polish companies. In 2009, the cumulative revenues of non-financial entities increased by 21.783 million. A slightly lower growth (by 5.380 million PLN) was observed in the case of sales revenues. In the years 2007-2010, the total value of revenue increased by 400.102 million PLN, and sales revenues - by 388.573 million PLN (see table 2).

Table 2. Revenues of non-financial companies in the years 2007-2010

Item	Specification	2007	2008	2009	2010
1.	Total revenues (in million PLN)	2 156 049	2 364 141	2 385 924	2 556 151
2.	Dynamics of total revenue	1,152	1,097	1,009	1,071
3.	Absolute increase of total revenues (in million PLN)	283 986	208 092	21 783	170 227
4.	Relative increase of total revenues	0,152	0,097	0,009	0,071
5.	Sales revenue (in million PLN)	2 074 085	2 275 283	2 280 663	2 462 658
6.	Dynamics of sales revenues	1,151	1,097	1,002	1,080
7.	Absolute increase of sales revenues (in million PLN)	271 550	201 198	5 380	181 995
8.	Relative increase of sales revenues	0,151	0,097	0,002	0,080

Source: author's own calculations on the basis of data from the National Statistical Office (GUS).

In 2009, a higher increase of manufacturing costs of sold products was recorded. It amounted to 7.218 million PLN and was higher by 1.838 million from the increase in sales revenues. This meant a small decrease in sales profitability in Polish companies. The relation between total revenues and costs changed in a more favorable manner. A higher

dynamics of revenues than costs was observed also in 2010. Then, total sales increased by 170.227 million PLN, and total costs - by 154.090 million PLN. Positive changes, although on a smaller scale, could also have been observed in the case of sales revenues and manufacturing costs of sold products (see table 3).

Table 3. Costs of non-financial companies in the years 2003-2007

Item	Specification	2007	2008	2009	2010
1.	Tax deductible expenses (in million PLN)	2 024 263	2 267 707	2 268 146	2 422 236
2.	Total dynamics of costs	1,142	1,120	1,000	1,068
3.	Absolute increase of costs total (in million PLN)	251 601	243 444	439	154 090
4.	Relative increase of costs total	0,142	0,120	0,000	0,068
5.	Manufacturing cost of sold products (in million PLN)	1 955 716	2 156 587	2 163 805	2 335 866
6.	Dynamics of manufacturing costs of sold products	1,145	1,103	1,003	1,080
7.	Absolute increase of manufacturing costs of sold products (in million PLN)	248 024	200 871	7 218	172 061
8.	Relative increase of manufacturing costs of sold products	0,145	0,103	0,003	0,080

Source:author's own calculations on the basis of data from the National Statistical Office (GUS).

The data in table 3 show that in the crisis years, a higher dynamics of costs total as compared to revenues from the whole of activity of Polish companies was recorded only in 2008. In that year, total revenues increased by 9.7% while total costs increased by 12.0%. As a result, in 2008 there was a clear reduction in the aggregated gross result. This result decreased by 26.8% (see table 4).

Table 4. Financial result of non-financial companies in the years 2007-2010

Item	Specification	2007	2008	2009	2010
1.	Gross financial result of all companies (in million PLN)	131 955	96 641	117 809	133 762
2.	Dynamics of gross result	1,328	0,732	1,219	1,135
3.	Absolute increase of gross result	32 565	-35 314	21 168	15 953
4.	Relative increase of gross result	0,328	-0,268	0,219	0,135

5.	Net financial result of all companies (in million PLN)	109 836	77 586	97 608	112 481
6.	Dynamics of net result	1,351	0,706	1,258	1,152
7.	Absolute increase of net result	28 532	-32 250	20 022	14 874
8.	Relative increase of net result	0,351	-0,294	0,258	0,152

Source:author's own calculations on the basis of data from the National Statistical Office (GUS).

The percentage change of total costs was higher than manufacturing costs of sold products. The significant reduction in the gross and net result of all non-financial companies in Poland may have been caused by an incidental growth in financial costs. This growth was mainly caused by growing payments on account of credits and loans denominated in foreign currencies (EUR, USD, CHF). Companies which aimed at limiting the exchange rate risk whether resulting from growing costs of indebtedness service in foreign currencies or from settlements with foreign business partners, as a result of a growing popularization of derivatives, more and more often used modern financial instruments as hedging tools. Small experience in trading in derivative instruments and a behavioral change of the protecting motive to a speculative one resulted in the fact that using these tools, first of all, currency options, became a contribution to a significant deterioration of the financial situation, including also the bankruptcy of numerous economic entities²⁴⁴. The problem of currency options in Poland disappeared as quickly as it appeared. As a result of a rapid replacement of toxic options for credits, most Polish companies managed to protect themselves against bankruptcy. As early as in the first quarter of 2009, the indebtedness of Polish companies on account of currency options amounted to 15 billion PLN, while in the last three months of 2009 the value of indebtedness on this account amounted to as much as 2.2 billion PLN. Such a significant change resulted not only from the conversion of options into credits but also from the fact these financial instruments were cancelled at that time (www.forsal.pl).

²⁴⁴Many companies quoted on the Warsaw Stock Exchange were involved in toxic financial assets. Many of them incurred serious losses on account of involvement in currency options which, in the case of such companies as: Elwo SA (subsidiary of Rafako SA), Odlewnie Polskie SA, Krosno SA, resulted in the bankruptcy of these companies (see http://forsal.pl/artykuly/112095_zloty_traci_na_opcjach_walutowych.html (state as of 10 March 2012). An example of a careless approach to currency options may also be the company DUDA SA which, in 2007 still achieved a positive financial result at the level of both operational profit (15.790 million PLN) and net profit (11.503 million PLN). In 2008, both the sales result and the operational result were positive. However, due to high financial costs, the company recorded a net loss at the level of 48.712 million PLN. The situation significantly worsened in 2009 when, mainly as a result of unsuccessful option transactions, the value of net loss was at the level of 232.208 million PLN (see financial reports of GK Duda SA). This breakdown of the financial standing contributed to a strong reduction of this company's stocks, as a result of which the price of the Group's values decreased from the level of 29.2 PLN recorded at the end of 2008 to only 0.49 PLN recorded in the first quarter of 2009.

As a result of a higher increase of total costs than total revenues, the level of ratio of total costs for all non-financial companies in Poland increased in the years 2007-2010. Its level increased from 93.9% to 94.8%. A consequence of these changes was a decrease in the sales profitability indicators. Net turnover profitability, which in 2007 amounted to 5.1%, in 2008 was at the level of only 3.3%. The situation improved in the years 2009-2010 (see table 5).

Table 5. Basic financial indicators of non-financial companies in the years 2007-2010 (in %)

Item	Specification	2007	2008	2009	2010
1.	Costs level ratio for all companies	93,9	95,9	95,1	94,8
2.	Gross turnover profitability ratio for all companies	6,1	4,1	4,9	5,2
3.	Net turnover profitability ratio for all companies	5,1	3,3	4,1	4,4
4.	1st degree liquidity ratio for all companies	34,5	33,8	39,7	39,7
5.	2nd degree liquidity ratio for all companies	99,5	95,1	102,2	105,5
6.	3rd degree liquidity ratio for all companies	141,5	138,0	144,2	147,0

Source: author's own calculations on the basis of data from the National Statistical Office (GUS).

In 2008, there was a decrease in the financial liquidity of Polish companies. However, it was surprisingly small. In 2008, most non-financial companies in Poland did not have any bigger problems with settling short-term indebtedness in a timely manner. Also in the years 2009-2010, the liquidity indicators achieved levels which clearly indicate the lack of signs of any impact of the breakdown on financial markets on settling indebtedness in a timely manner by non-financial economic entities, conducting activity within Poland.

In this context, the clear increase in the value of liabilities, both long- and short-term ones seems surprising. In 2008, long-term liabilities increased by 30.933 million PLN (15.6%) and liabilities with a maturity period up to one year increased by 83.943 million PLN, which was 17.2% of this group of liabilities from the end of 2007. In the years 2009-2010, the value of long-term indebtedness continued to increase and the level of short-term liabilities in 2009 was slightly reduced only to increase in 2010 again by 7.2% (see table 6).

Table 6. Liabilities of non-financial companies in the years 2003-2007 (as of the end of year)

Item	Specification	2007	2008	2009	2010
------	---------------	------	------	------	------

1.	Long-term liabilities (in million PLN)	198 740	229 673	258 301	272 683
2.	Dynamics of long-term liabilities	1,113	1,156	1,125	1,056
3.	Absolute increase of long-term liabilities (in million PLN)	20 106	30 933	28 628	14 382
4.	Relative increase of long-term liabilities	0,113	0,156	0,125	0,056
5.	Short-term liabilities (in million PLN)	488 065	572 008	556 980	596 807
6.	Dynamics of short-term liabilities	1,146	1,172	0,974	1,072
7.	Absolute increase of short-term liabilities (in million PLN)	62 131	83 943	-15 027	39 826
8.	Relative increase of short-term liabilities	0,146	0,172	-0,026	0,072

Source:author's own calculations on the basis of data from the National Statistical Office (GUS).

However, despite a clear growth in the value of short-term liabilities, in 2008 the level of financial liquidity indicators remained at a level indicating a low probability of payment tensions. It is also worth emphasizing that despite a noticeable increase in short-term indebtedness in 2010, a clear increase in the value of financial liquidity indicators was recorded. This means that the dynamics of current asset changes in that year was higher than liabilities with a maturity period up to one year.

The conducted analysis shows that the impact of the financial crisis on the financial standing of Polish non-financial companies was not significant. In each of the analyzed years (i.e. 2007-2010) these entities obtained higher and higher sales revenues and total revenues. As a result of a clear slowdown in the GDP rate and a breakdown of the economic situation in our country's major business partners, the profitability of Polish non-financial companies in 2008 was reduced. The main reason for such a situation was the decrease in demand related to the market recession. A significant impact on the reduction of profitability was also played by large changes in exchange rates which urged Polish entrepreneurs to use modern financial instruments protecting against excessive exchange rate risk.

5. Conclusions

The conducted analysis shows that the present financial crisis, to a large extent, is caused by a risky and liberal credit policy of financial institutions and the policy of "cheap money" implemented by FED. Debtors are also at fault. They totally surrendered to the desire to have their own homes, having not enough creditworthiness and conducting no financial simulations of the household budget. One of the reasons of the crisis was also a dynamic

growth of the derivative market observed in recent years. They intensified the domino effect observed on the real estate market.

In the light of the PricewaterhouseCoopers report, one of the fundamental reasons of the crisis were rapid changes in the economic force distribution in the world and the imbalance accompanying them. This phenomenon was reflected in an irregular GDP dynamics of particular worldwide economies. Another crisis factor demonstrated in that report were rapid globalization processes. The changes in the economic force distribution affected the rate and direction of financial investment allocations. A significant factor were also turbulent demographic changes observed in recent years, as a result of which financial institutions reported greater demand for financial assets. Another issue applies to the dynamic development of the derivative market which intensified the domino effect observed on the real estate market.

The financial crisis caused a breakdown in the economic growth in numerous countries. In the crisis year of 2008, the recession affected almost all developed countries in the world. The United States, Japan and all member states of the EU, except for Poland, experienced this problem. Similar tendencies were observed also in 2009. However, as early as in 2010, most countries achieved a GDP growth. As a result, the level of economic growth in the largest developed economies in the world within only one year returned to the level from before the crisis.

In the context of crisis events, the situation of the "new EU" states was interesting. Among them, especially the Baltic states were characterized by an exceptionally high rate of economic development. In the years 2003-2008, the economies of these countries were developing at an average annual rate of approx. 5.6%. However, these economies were affected by the effects of the financial crisis to a significantly higher extent than developed countries. Despite the fact that in 2008 the countries of Central and Eastern Europe were developing at an average rate of 3.6%, recession phenomena were observed in almost each of them in 2009.

An exception from this "crisis rule" was Poland, the economy of which, as one of a few among not only European but also worldwide countries, did not enter the recession. This does not mean, however, that Poland did not suffer the effects of the crisis. In 2009, the GDP growth rate in Poland was 1.6% and was lower than that recorded in 2008 by 3.5 percentage point. The economic growth at the level of 1.6% was the lowest since 2002

An analysis was conducted in order to examine the standing of Polish companies in the period of financial disturbances. The analysis shows that the impact of the crisis on the financial standing of Polish entities was not significant. In each of the analyzed years (i.e. 2007-2010) these entities obtained higher and higher sales revenues and total revenues. As a result of a clear slowdown in the GDP rate and a breakdown of the economic situation in our country's major business partners, the profitability of Polish non-financial companies in 2008 was reduced. The main reason for such a situation was the decrease in demand related to the market recession. A significant impact on the reduction of profitability was also played by large changes in exchange rates which urged Polish entrepreneurs to use modern financial instruments protecting against excessive exchange rate risk.

To sum up, it may be stated that the financial crisis did not prove to be as unfavorable for all economies in the world. Despite a growing globalization, one may distinguish countries where its effect on the financial standing of companies is limited. Such countries include, among others, Poland which, due to the support of European funds, and as a result of the entrepreneurship of citizens, experiences the effects of the crisis to a limited extent.

References

Aluchna M., Mikołajczyk O., *Dodd-Frank Act jako amerykańska odpowiedź na kryzys finansowy* "Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 112, Warsaw School of Economics, Warsaw 2011.

Economic Report of the President: 2010 Report Spreadsheet Tables, Table B-91: <http://www.gpoaccess.gov/eop/tables10.html> (state as of 03 March 2012).

http://finanse.wnp.pl/mg-wzrost-eskportu-w-2010-r-dzieki-handlowi-z-krajami-rozwinietymi,132452_1_0_0.html (state as of 09 March 2012)

<http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,8736468>,

[KUKI_prognozuje_wzrost_eksportu_w_euro_o_19_3__w_calym.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,8736468) (state as of 09 March 2012)

<http://forsal.pl/artykuly/346344>, *firmy zamienily opcje walutowe na nowe dlugi.html* (state as of 10 March 2012).

Koniunktura gospodarcza w 2003 roku w państwach Unii Europejskiej oraz w krajach przyjętych do UE, Ministry of Economy and Labor, Department of Economic Analyses and Forecasts, Warsaw, May 2004.

Koniunktura gospodarcza w państwach Unii Europejskiej w 2008 roku, Ministry of Economy, Department of Analyses and Forecasts, Warsaw, June 2009.

Nikołajczuk A., *Kondycja polskiego eksportu po światowym kryzysie lat 2008-2009*, "Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 112, Warsaw School of Economics, Warsaw 2011.

Pacula P., *Kryzys finansowy w Stanach Zjednoczonych i jego możliwe konsekwencje* "Bezpieczeństwo narodowe", I-II 2009 /9-10.

Polska 2010. Raport o stanie handlu zagranicznego, Ministry of Economy, Department of Analyses and Forecasts, Warsaw 2010.

Polska 2011. Raport o stanie handlu zagranicznego, Ministry of Economy, Department of Analyses and Forecasts, Warsaw 2011.

Samborski A., *Kryzys finansowy a nadzór korporacyjny*, "Problemy zarządzania ", vol. 9, no. 1 (31), 2011.

Socha J., Orłowski W., Sękowski J., *Kryzys na rynkach finansowych. Wyzwania stojące przed spółkami*, PricewaterhouseCoopers, March 2009.

Szyszk A., *Behawioralne aspekty kryzysu finansowego*, "Bank i Kredyt", Vol. 40, No. 4 (2009).

World Economic Situation and Prospects 2012, United Nations, New York, 2012.

*Marijana Žiravac Mladenović**

*Zoran Najdanović**

UDK 336.76(Banja Luka)

PROCJENA BETA KOEFICIJENTA ZA AKCIJE KOJE KOTIRAJU NA BANJALUČKOJ BERZI

SAŽETAK

Svrha članka je procjena Beta koeficijenta akcija 86 kompanija koje kotiraju na Banjalučkoj berzi (BLB). Istraživanje koje provodimo radi procjene Beta koeficijenta daje informaciju investitorima u koje akcije investirati s obzirom na njihovu rizičnost u odnosu na ostalo tržište, kao i njihov očekivani prinos.

U istraživanju koristimo model tržišnog indeksa u procjeni Beta koeficijenta, a pomoću OLS regresije. Pomenuti model predpostavlja linearnu povezanost između prinosa akcije i prinosa cijelog tržišta kome i ona pripada i može se koristiti za dekompoziciju cjelokupnog rizika akcije na komponentu koju možemo diverzifikovati i onu koju ne možemo eliminisati kroz proces diverzifikacije.

Beta koeficijent akcije je važan u nekoliko konteksta, počevši od upotrebe u izračunu cijene kapitala odnosno zahtijevanog prinosa koji s obzirom na rizičnost očekuju vlasnici te akcije, do teorije procjene vrijednosti sredstava i hedžinga pomoću indeksnih finansijskih derivativa. U članku ćemo najveći akcenat dati na prvu upotrebu, a to je u Modelu za procjenu vrijednosti kapitala (CAPM), pošto je Beta koeficijent centralan u metodi i tržišnom modelu za finansijske teoretičare i praktičare.

Rezultat istraživanja je između ostalog i klasifikacija djelatnosti kojima pripadaju akcije iz uzorka prema njihovoj nestabilnosti u odnosu na tržište kome pripadaju. S obzirom na procijenjene Beta koeficijente ponudićemo i poređenje zahtijevanih stopa prinosa pojedine akcije prema CAPM modelu.

Ključne riječi: Beta koeficijent, sistemski rizik, CAPM metoda, Banjalučka berza, regresija

* Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Despota Stefana Lazarevića bb, Banja Luka
Telefon/Fax: ++ 387 51 378 300; E-mail: marijana.mladenovic@univerzitetpim.com

* Poslovna škola Zagreb, Vukovarska 68, Zagreb, Hrvatska, E-mail: zorann@hi.t-com.hr

SUMMARY

The purpose of the article is to assess beta coefficient for 86 companies listed on the Banja Luka Stock Exchange (BLSE). Research carried out to estimate the beta coefficient provides information to investors which stocks to invest in, according to their risk relative to rest of the market, as well as their expected return.

In the study we use a model of market indices in the assessment of beta by using OLS regression. The above-mentioned model assumes a linear relationship between stock return and the return of the market which it belongs and can be used for the decomposition of total risk connected to a share on the component that can be diversified and one that cannot be eliminated through diversification process.

Beta coefficient is important in a number of contexts, from the use in the calculation of cost of capital, more precisely return required by the owner with respect to the risk of the share, the theory of valuation of assets and hedging with index financial derivatives. In this article we give the greatest emphasis on the first use, and this is the Capital Asset Pricing Model (CAPM), while Beta is a central coefficient in the method as well as in the market model for financial theorists and practitioners.

The result of the research is among other the classification of branches according to their volatility relative to the market to which stocks of companies from the sample. Given the estimated beta we will offer the comparison of required rate of return of individual stocks by CAPM.

Keywords: Beta, systematic risk, CAPM method, Banja Luka Stock Exchange, regress

UVOD

Sharpov model za procjenu vrijednosti kapitala (Capital Asset Pricing Model, CAPM) objašnjava (Sharpe 1964) kako tržište kapitala postavlja cijene akcija odnosno vrednuje investicije kroz očekivane prinose uzimajući u obzir prirodu rizika kojima su izložene sve akcije na tom tržištu ali i pojedine specifične akcije. CAPM opisuje odnos između rizika i očekivanog prinosa i služi kao model za vrednovanje rizičnih vrijednosnih papira. U osnovi modela je jednačina koja izračunava očekivani prinos vrijednosnog papira ili portfolija polazeći od stope prinosa nerizičnog vrijednosnog papira na koju se dodaje premija za rizik. Tačnije, definiše rizik pomoću koncepta Beta, koja mjeri rizik kome je izložen jedan (specifičan) vrijednosni papir, poredeći ga sa cijelim tržištem kome pripada. Betu računamo kao količnik kovarijane prinosa akcije i tržišta kome pripada i varijance prinosa tržišta (Newlove Asamoah / Quartely-Papafio 2011). Pri tome kao prinos tržišta kome akcija pripada uzimamo prinose i kretanje berzanskog indeksa tog tržišta.

Interpretacija vrijednosti beta koeficijenta konkretnog ulaganja polazi od veze očekivanih prinosa konkretne akcije i stope prinosa koja se može ostvariti na tržištu na ulaganja istog rizika. U situaciji kad određeno ulaganje donosi prinose u visini prosječnog tržišnog, odnosno pri postojanju direktne proporcionalnosti prinosa pojedinačnog vrijednosnog papira sa prinosom tržišnog portfolija kome pripada, onda vrijednost beta koeficijenta iznosi jedan ($\beta = 1$). To praktično znači da će, kod ulaganja (akcije) koja ima $\beta = 1$, stopa prinosa dugoročno fluktuirati u istom pravcu i jačinom kao i stopa prinosa cijelog tržišnog portfolija. Situacija u kojoj je $\beta > 1$ ukazuje da je prinos konkretnog ulaganja (vrijednosnog papira) veći od prinosa tržišnog portfolija, ali i da je taj vrijednosni papir opterećen većim sistematskim rizikom od tržišnog (agresivne akcije). Za $\beta < 1$ ulaganje je opterećeno manjim sistematskim rizikom nego tržišni portfolio, ali i obećava manji prinos od prinosa tržišnog portfolija (defanzivne akcije). Negativne vrijednosti β koeficijenta ukazuju da se konkretan prinos kreće u obrnutom smjeru od kretanja prinosa tržišnog portfolija.

Procjena beta koeficijenta ne može biti izvršena ex ante, jer ljudska očekivanja nije moguće kvantifikovati (Demodaran 1997). Zato betu mjerimo posmatrajući vrijednosti ostvarenih prinosa akcije i tržišta u prošlosti.

Banjalučka berza (BLSE) izgubila je već neko vrijeme tempo trgovanja. Na dan 31.12.2011.godine sa statusom trgovanja je na berzi bilo uvršteno 528 akcija, dok je 263 akcija koje su listirane bilo suspendovanih. Ukupna tržišna kapitalizacija je u decembru 2011.godine iznosila 3,8 milijardi BAM (od čega 54% na službenom tržištu). Prosječan

redovni dnevni promet u 2011.godini je iznosio 253 hiljade BAM, što sa 16.163 ukupno obavljene transakcije znači da je prosječna vrijednost pojedinačne transakcije bila nepune 4 hiljade BAM. Stanje je malo bolje nego u 2010.godini kada je obavljeno nešto više od 10 hiljada transakcija, prosječne pojedinačne vrijednosti 3,6 hiljade BAM.

S obzirom na veliki broj emitenata, u istraživanju smo se ograničili na kompanije čijim se akcijama trgovalo u posljednjih 40 dana od dana formulisanja ciljeva istraživanja, znači u mjesecu maju i junu 2012.godine. Zbog malog obima transakcija i njihove male prosječne individualne vrijednosti, želimo investitorima da pokažemo koje akcije su za njih pogodne s obzirom na njihovu izloženost riziku i očekivani prinos koji nude, što se može smatrati i doprinosom povećanju tržišne aktivnosti, čime je i ova studija među prvima u državi.

Studija je strukturirana tako da u glavi 2 prikazujemo izvode iz relevantne literature na temu beta koeficijenta, CAPM modela, sistemskog i nesistemskog rizika i srodnih oblasti, glava 3 daje pojašnjenje metodologije koja je korišćena u istraživanja i predstavlja uzorak, a glava 4 diskutuje rezultate studije. Zaključci su sumirani u glavi 5.

PREGLED LITERATURE

Najkompetentniji pristup za određivanje cijene (troška) vlasničkog kapitala²⁴⁵ je metoda za procjenu vrijednosti vlasničkog kapitala (Capital Asset Pricing Model, CAPM).

CAPM bio je rad finansijskog ekonomiste (a kasnije i dobitnika Nobelove nagrade) Williama Sharpa, koji ga je objavio 1970. godine u knjizi „Teorija portfolija i tržišta kapitala“ (*Portfolio Theory And Capital Markets*). Njegov model počinje idejom da svaka investicija ponaosob sadrži dva tipa rizika (Daves, Ehrhardt / Kunkel 2000):

Sistematski rizik – To je tržišni rizik koji ne može biti diversifikovan. Kamatne stope, recesije i ratovi su primjeri sistemskog rizika.

Nesistematski rizik – Poznat takođe i pod nazivom „specifični rizik“. To je rizik svake pojedinačne akcije (kompanije) i može se diversifikovati povećanjem broja akcija u portfoliju investitora. Tehničkim riječima rečeno, on predstavlja komponente prinosa akcije koje nisu povezane sa uopštenim kretanjem na tržištu.

Moderna terija portfolija pokazuje da se specifični rizik može ukloniti kroz diversifikaciju. Problem sa diversifikacijom je što ona još uvijek ne rješava problem sistemskog rizika; pa čak ni čitav portfolijo svih akcija na berzi ne može eliminisati taj rizik. Prema tome, kad se računa željeni povrat (prinos), sistematski rizik je ono što najviše muči investitore. CAPM, dakle razvija način za mjerenje sistemskog rizika.

²⁴⁵ Analogno tu cijenu koristimo i kao cijenu zadržane dobiti.

CAPM je *ceteris paribus* model. Valjan je samo u specijalnom setu pretpostavki, a to su:

- Investitori su individue sklone riziku koji maksimiziraju očekivanje u samo određenom periodu (kontinuiranom). Implikacija: Model je jednokratni („jednoperiodni“).
- Investitori imaju homogena očekivanja (vjerovanja) o prinosu kapitala. Implikacija: svi investitori imaju identične mogućnosti, što bi značilo da svi imaju istu informaciju u isto vrijeme.
- Prinos kapitala ima normalnu distribuciju vjerovatnoće.
- Postoji bezrizični kapital i investitori mogu posuditi ili unajmiti neograničenu količinu ovog kapitala: bezrizična stopa prinosa R_{RF} .
- Postoji određiva količina kapitala i njegova količina je stalna u tom periodu.
- Sav kapital je perfektno djeljiv i cijena mu je određena na savršenom tržištu. Implikacija: npr. ljudski kapital ne postoji (nije djeljiv i ne može biti u vlasništvu u smislu kapitala).
- Tržišta kapitala su bez otpora i informacija je besplatna i simultano dostupna svim investitorima. Implikacija: cijena posuđivanja je jednaka cijeni zajma.
- Ne postoje tržišne nesavršenosti kao što su porezi, regulative ili restrikcije.

Sharp je dokazao da povrat pojedinačne akcije, ili portfolija, treba biti ekvivalent svojoj cijeni kapitala. Standardna formula ostaje CAPM, ali opisuje i vezu između rizika i očekivanog prinosa:

$CAPM = R_{RF} + (R_M - R_{RF}) \times \beta$, gdje je R_{RF} nerizična stopa prinosa, R_M tržišna stopa prinosa, a β stopa sistematskog rizika (odnos kretanja akcije u odnosu na tržište).

Kada ovu formulu razložimo na slijedeći način dobijamo da je:

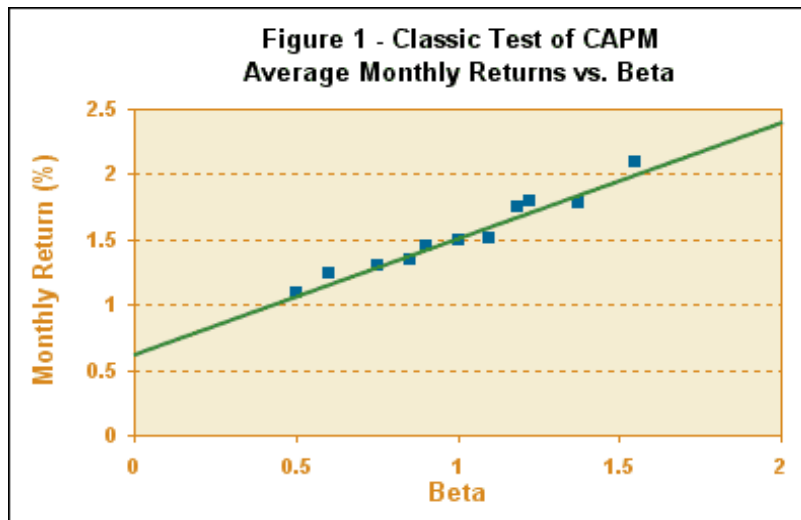
$R_M - R_{RF}$ – *tržišna premija za rizik*, a zajedno

$(R_M - R_{RF}) \times \beta$ – *premija za rizik akcije*.

Početa tačka u računanju CAPM-a je nerizična stopa prinosa. Najčešće je to desetogodišnja državna obveznica. Na ovo je dodana premija na glavnici investitorovog očekivanja za kompenzaciju dodatnog rizika koji preuzimaju na sebe. Ova tržišna premija za rizik sadrži očekivani povrat sa tržišta minus nerizična stopa prinosa. Premija za rizik akcije je tržišna premija za rizik umnožena za koeficijent koji je Sharp nazvao “Beta”.

Prema CAPM-u, beta je jedina relevantna mjera rizika akcije. Ona mjeri relativnu nestabilnost²⁴⁶ akcije, a to je u stvari koliko cijena neke akcije skače gore i dole u odnosu na isto takvo pomjeranje tržišta u cjelini. Ako se cijena akcije pomiče tačno u liniji sa tržištem, onda je beta te akcije 1. Cijena akcije sa betom 1,5 bi narasla za 15% pri povećanju prinosa tržišnog portfolija odnosno pri rastu berzanskog indeksa za 10%, i pala za 15% pri padu od 10%.

Beta je statistički pronalazak analize svake individualne akcije, dnevnog povrata u cijeni akcije, u poređenju sa dnevnim povratom tržišta u tačno određenom vremenu. U svom radu 1972. godine, pod naslovom “Zahtjevani prinos na kapital: Neki empirijski testovi”, finansijski ekonomisti Fischer Black, Michael C. Jensen i Myron Scholes su potvrdili linearnu vezu između finansijskog povrata u portfoliju akcija i njihovih beta. Oni su proučavali kretanje cijena akcija na njujorškoj berzi u periodu 1931 – 1965.godine:



Source: Black, Jensen and Scholes, 1972 Copyright © 2006 Investopedia.com

Beta pokazuje količinu kompenzacije na vlasnički kapital koju investitor treba za preuzimanje dodatnog rizika. Ako je beta neke akcije 2,0, nerizična stopa prinosa 3% i tržišna stopa prinosa 7%, onda je tržišni „višak“ 4% (7% - 3%). Prema tome, povrat na akciju je 8% (2 x 4%, množimo tržišni povrat sa betom) i ukupni zahtjevani povrat je 11% (8% + 3%, povrat na akciju plus nerizična stopa prinosa).

Ono što pokazuje ovaj primjer je da bi rizičnija investicija trebala zaraditi premiju preko nerizične stope prinosa – količina računata preko nerizične stope prinosa je proizvod množenja tržišne premije za akciju i njegove bete. Drugim riječima, poznavajući pojedinačne dijelove CAPM-a, možemo izmjeriti da li je ili nije trenutna cijena akcije

²⁴⁶ Statistička mjera tendencija na tržištu ili sigurnosti naglog rasta ili pada. Nestabilnost se tipično računa korišćenjem varijance ili standardne devijacije prinosa. Mjera relativne nestabilnosti akcije na tržištu je njena beta. Vrlo nestabilno tržište znači da se cijena strašno njišu u vrlo kratkim vremenskim periodima.

konzistentna sa očekivanim prinosom – a to je da li je investicija ili nije jeftin ili preskup posao.

Procjena beta koeficijenta ima dvije svrhe (Rosenberg / Guy 1995): oruđe za evaluaciju performansi i vodič za formiranje investicione strategije. Teorija tržišta kapitala ilustruje da beta može biti upotrebljena za evaluaciju investicionih performansi iz prošlosti, što je korisno za investitore kako bi korigovali svoje buduće investicione odluke. Sa druge strane, upotreba bete za formiranje investicione strategije polazi od same formulacije portfolija. Znači da poznavanje beta koeficijenta akcija pomaže u oblikovanju portfolija koji materijalizuje odnos između rizika i prinosa, što je primarni cilj dilera na tržištu kapitala.

Nakon izlaganja osnovnih opisa modela CAPM i same bete, otvara se pitanje koliki interval posmatranja kretanja cijena pojedine akcije i cijelog tržišta uzeti u obzir da bi greška u izračunu bila minimalna. Do sada su rađene brojne studije po pitanju tog intervala, a najveći broj empirijskih studija dokazuje da je potrebno koristiti dnevne cijene odnosno promjene cijene akcije i berzanskog indeksa. 2000.godine je urađena studija (Daves, Ehrhardt / Kunkel 2000) koja dokazuje da je optimalni period posmatranja akcije i tržišta u rasponu od četiri do devet godina. Sa aspekta finansijskih eksperata preporučuje se korišćenje što dužeg perioda kako bi se povećala preciznost procjene beta koeficijenta, ali ipak treba period razumno ograničiti. Ista studija dokazuje i potvrđuje da za dati period posmatranja, dnevne promjene vrijednosti odnosno ostvareni prinosi daju manju standardnu grešku procijenjene bete nego uslučaj korišćenja sedmičnih, dvosedmičnih ili mjesečnih prinosa. U studiji zaključuju da je period posmatranja moguće smanjiti na dvije godine, ako se posmatraju dnevni prinosi akcija i tržišta.

Ranije empirijske studije CAPM modela pretpostavljale su da je beta akcije konstantna tokom vremena. Kasnije kondicionalne verzije CAPM-a dozvoljavaju varijacije u vrijednosti bete i dokazuju da se beta mijenja u mjesečnim ili kvartalnim frekvencijama, u skladu sa varijablama koje su karakteristične za poslovni ciklus. Od ove pretpostavke su pošli i autori studije koja dokazuje varijacije u beti za vrijeme kvartalnih izvještavanja o poslovanju kompanije (Patton / Verardo 2009). Autori su dokazali da se beta povećava u prosjeku za 0,08 na dan objave finansijskih izvještaja, što znači povećanje od 8%. Beta naglo pada nakog objavljivanja i onda se polako vraća na prosječnu vrijednost za oko pet dana od dana objave.

Istraživanje koje su proveli Eldomiaty, Al Dhahery i Al Shukri (Eldomiaty, Al Dhahery / Al Shukri 2009) na akcijama koje kotiraju na Dubajskoj berzi, pokazuje vezu između

sistemskeg rizika akcija i nekih finansijskih pokazatelja. Literatura koju su autori koristili i njihova sprovedena studija pokazuju da postoji uska povezanost između promjena u cijeni akcije, zbog promjena u sistemskom riziku i naročito visini knjigovodstvene vrijednosti sredstava kompanije, koja je značajna determinanta izloženosti sistemskom riziku. Zbog utvrđene negativne korelacije, možemo zaključiti da povećanje knjigovodstvene vrijednosti sredstava kompanije utiče na smanjenje izloženosti sistemskom riziku. U nefinansijskom sektoru je konstatovano da dolazi do fluktuacije na tržištu kapitala, što utiče na povećanje bete, kada se konstatuje smanjenje prihoda od prodaje. U finansijskom sektoru je konstatovano smanjenje izvora finansiranja prilikom povećanja bete.

METODOLOGIJA I UZORAK

U studiji koristimo model tržišnog indeksa za procjenu vrijednosti beta koeficijenta, a pomoću OLS regresije. Ovaj model pretpostavlja linearnu povezanost između prinosa koji ostvaruje pojedina akcija i prinosa cijelog tržišta kome pripada i može se koristiti za dekompoziciju ukupnog rizika akcije na komponentu rizika koji je moguće otkloniti kroz diverzifikaciju i onog koji se ne može otkloniti kroz diverzifikaciju. Za izbor ove metode smo se odlučili iz dva razloga: prvo, po svojoj prirodi je najprimjereniji za ovu studiju izloženosti akcija riziku i drugo, lakši je izračun nego u slučaju CAPM, s tim što izabrana metoda ne daje ništa manje efikasnu osnovu za donošenje zaključaka, sa aspekta naše studije.

Procjena beta koeficijenta pomoću tržišnog modela zasnovana je na obrascu:

$R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{m_t} + \epsilon_{it}$, gdje je R_{it} – ostvareni prinos akcije(sredstva) u periodu t ; t – interval u kome su proučavane vrijednosti $i = 1, 2, \dots, T$; T – broj pojedinačnih vrijednosti u intervalu; α_i – tačka presjeka za sredstvo i .

β_i – mjera osjetljivosti prinosa sredstva i na tržište. Za prinose se pretpostavlja da su konstantni kroz vrijeme.

R_{m_t} – ostvareni prinos tržišnog indeksa za period t .

ϵ_{it} – rezidualna vrijednost sredstva i u periodu t .

Ova studija je zasnovana na posmatranju dnevnih cijena 86 akcija iz uzorka od januara 2006. godine do septembra 2012. Kao tržišni indeks je korišten berzanski indeks Banjalučke berze BIRS. Uzorak je smanjen na 18, jer su samo te kompanije imale konsistentne podatke u promatranom periodu, a ostale kompanije u periodu od januara

2010. do septembra 2012. godine gotovo da i nisu imale prometa. Regresija je računata za kontinuirane dnevne prinose.

REZULTATI STUDIJE

Tabela 1 prikazuje analizu karakteristične regresione linearne krive. R^2 je koeficijent determinacije, a tumačimo ga kao sistematski rizik koji nosi akcija.

Naziv kompanije	Regresija	r^2	Grana poslovanja
Autoprevoz a.d. Banja Luka	Rit=0,083Rm-0,000	0,000	Ostali kopneni putnički saobraćaj
Čistoća a.d. Banja Luka	Rit=0,120Rm+0,000	0,001	Prikupljanje i obrada ostalog otpada
Hemijska industrija destilacija Teslić	Rit=0,183Rm+0,001	0,003	Proizvodnja ostalih organskih hemikalija
Banja Vrućica a.d. Teslić	Rit=0,408m+0,000	0,020	Djelatnost bolnica
Banjalučka pivara a.d. Banja Luka	Rir=0,529Rm-0,000	0,021	Proizvodnja piva
Elektro Doboj a.d. Doboj	Rit=0,346Rm+0,000	0,027	Distribucija i prodaja električne energije
Elektrokrajina a.d. Banja Luka	Rit=0,523Rm+0,000	0,035	Distribucija i prodaja električne energije
Tržnica a.d. Banja Luka	Rit=0,509Rm-0,000	0,038	Trgovina na malo i veliko
Boksit a.d. Milići	Rit=0,635Rm+0,000	0,047	Vađenje ruda obojenih metala
Nova banka a.d. Banja Luka	Rit=1,299Rm+0,001	0,048	Finansijsko posredovanje
Rafinerija nafte a.d. Brod	Rit=1,584Rm+0,000	0,082	Proizvodnja derivata nafte
RiTE Gacko a.d. Gacko	Rit=1,242Rm+0,000	0,098	Proizvodnja električne energije
Birač a.d. Zvornik	Rit=2,084Rm+0,000	0,109	Proizvodnja aluminijuma
RiTE Ugljevik a.d. Ugljevik	Rit=1,140Rm+0,000	0,112	Proizvodnja električne energije
Rafinerija ulja a.d. Modriča	Rit=1,302Rm+0,000	0,134	Proizvodnja derivata nafte
Hidroelektrane na Trebišnjici a.d. Trebinje	Rit=1,031Rm+0,000	0,148	Proizvodnja električne energije
Hidroelektrane na Drini a.d. Višegrad	Rit=1,068Rm+0,000	0,171	Proizvodnja električne energije
Telekom Srpske a.d. Banja Luka	Rit=0,816Rm+0,000	0,276	Telekomunikacije

Dio ukupnog rizika koji nose akcije iz uzorka a pripisuje se sistematskom riziku koji ne možemo umanjiti diverzifikacijom kreće se od 0,00% (Autoprevoz Banja Luka) do 27,6% (Telekom Srpske).

Ako pogledamo kompanije koje pripadaju istoj grani poslovanja, konstatujemo razlike u visini sistemskog rizika koji nose. Značajnije razlike su sljedeće:

- U oblasti Proizvodnje naftnih derivata akcija Rafinerije ulja Modriča (13,4%) nosi za čak 5% viši sistematski rizik u odnosu na Rafineriju nafte Brod (8,2%). Pošto taj rizik nije moguće eliminisati diverzifikacijom, investitori u akcije Rafinerije ulja Modriča očekuju zbog preuzimanja većeg sistematskog rizika i veće prinose u odnosu na investitore u akcije Rafinerije nafte Brod.
- U oblasti Proizvodnje električne energije, konstatujemo razlike u mjeri sistematskog rizika akcija i do 7,3%. Manji sistematski rizik nose akcije kompanija termocentrala od akcija kompanija hidrocentrala. Tako akcija kompanije Hidroelektrane na Drini Višegrad ima za 7,3% veći sistemski rizik od akcija kompanije RiTE Gacko.

Beta koeficijenti akcija (prikazani su sumarno u Tabeli 2), kreću se od 0,083 do 2,084, što gledano u prosjeku ukazuje na relativno stabilne stope prinosa, osim u slučaju kompanija čiji je koeficijent beta značajno iznad 1. Zanimljivo je konstatovati da akcije kompanija iz grane Proizvodnje električne energije nablize prate promjene prinosa na ukupnom tržištu.

Tabela 2 prikazuje ocijenjen koeficijent beta za kompanije iz uzorka.

Naziv kompanije	Beta koeficijent	StDev	CAPM
Autoprevoz a.d. Banja Luka	0,0830	-2,0010	5,0830%
Čistoća a.d. Banja Luka	0,1200	-1,9640	5,1200%
Hemijska industrija destilacija Teslić	0,1830	-1,9010	5,1830%
Elektro Doboj a.d. Doboj	0,3460	-1,7380	5,3460%
Banja Vrućica a.d. Teslić	0,4080	-1,6760	5,4080%
Tržnica a.d. Banja Luka	0,5090	-1,5750	5,5090%
Elektrokrajina a.d. Banja Luka	0,5230	-1,5610	5,5230%
Banjalučka pivara a.d. Banja Luka	0,5290	-1,5550	5,5290%
Boksit a.d. Milići	0,6350	-1,4490	5,6350%
Telekom Srpske a.d. Banja Luka	0,8160	-1,2680	5,8160%
Hidroelektrane na Trebišnjici a.d. Trebinje	1,0310	-1,0530	6,0310%
Hidroelektrane na Drini a.d. Višegrad	1,0680	-1,0160	6,0680%
RiTE Ugljevik a.d. Ugljevik	1,1400	-0,9440	6,1400%

RiTE Gacko a.d. Gacko	1,2420	-0,8420	6,2420%
Nova banka a.d. Banja Luka	1,2990	-0,7850	6,2990%
Rafinerija ulja a.d. Modriča	1,3020	-0,7820	6,3020%
Rafinerija nafte a.d. Brod	1,5840	-0,5000	6,5840%
Birač a.d Zvornik	2,0840	0,0000	7,0840%

Dobijeni raspon koeficijenata ukazuje na to da uz pretpostavku da je prosječni prinos tržišta 6%, a nerizična stopa prinosa (kamatna stopa na obveznice Republike Srpske) 5%, investitori u akcije kompanije Autoprevoz očekuju prinos s obzirom na preuzeti rizik od 5,083%, a investitori u akcije kompanije Birač Zvornik 7,084%.

ZAKLJUČAK

Evidentno je da CAPM predstavlja vrlo jednostavnu formulu koja donosi jednostavan rezultat. Teorija kaže da je jedini razlog gdje bi investitor mogao zaraditi više, u prosjeku, ustvari investirajući u jedne akcije a ne u druge jer su ove druge rizičnije. Ne baš iznenađujuće, ovaj model je postao dominantan u finansijskoj teoriji. Iz svega prethodno navedenog, možemo najkraće zaključiti da je CAPM model jako prihvatljiva mjera za sve nas koji investiramo na kratke staze. Za sve one koji imaju neke dugoročne investicije prijedlog je da se o tim investicijama pobrinu njihovi finansisti i da primjene uz CAPM i neke druge modele. Svakako je CAPM model vrlo korisna alatka za brzu procjenu da li ulagati u nešto u ovakvim turbulentim vremenima i u šta.

Trenutna finansijska kriza je potisnula u drugi plan krucijalnost razumijevanja sistematskog rizika, koji je oruđe za ohrabrivanje aktivnosti investitora na tržištu kapitala čime se direktno utiče i na jačanje finansijske stabilnosti.

Raspon ocijenjenih koeficijenata beta među kompanijama iz uzorka i grana poslovanja kojima pripadaju je veliki, mada samo 17% od njih ima koeficijent beta značajno veći od 1, što ukazuje na značajnije variranje njihovih cijena i očekivanih prinosa.

Ova studija je ukazala na potrebu daljnjeg istraživanja sistemskog rizika akcija koje kotiraju na malih i neefikasnim tržištima, ali i na poređenje akcija kompanija koje imaju likvidnost u trgovanju sa drugim učesnicima tržišta koji pripadaju istim granama, a listirani su na različitim tržištima. Time ćemo ukazati potencijalnim investitorima i na mogućnost izbora među različitim tržištima.

Literatura

Daves, P.R., M.C. Ehrhardt, / R.A Kunkel. „Estimating systematic risk: the choice od

return interval and estimation period.“ *Journal os Financial and Strategic Decision 13 (1)*, 2000: 7-13.

Demodaran, A. „Risk and return in practice estimation od fiscount returns.“ U *Corporate Finance*, autor A. Demodaran. New York: Wiley, 1997.

Eldomiaty, T.I., M.H. Al Dhahery, / M. Al Shukri. „The fundamental determinants of systematic risk and financial transparency in the DFM General Index.“ *Middle Eastern Finance and Economics (5)*, 2009: 62-74.

Newlove Asamoah, Gordon, / Anthony Quartely-Papafio. „Beta risk estimation of companies listed od the Ghana stock exchange.“ *The Journal of Risk Finance*, 2011: 195-207.

Patton, A.J., / M. Verardo. *Does beta move with news? Systematic risk and firm-specific infromation flows. Discussion Paper No. 630*. London: University of Oxford, 2009.

Rosenberg, B., / J. Guy. „Prediction of beta from investment fundamentals.“ *Finanacial Analyst Journal, January-February*, 1995: 101-112.

Sharpe, W.F. „Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk.“ *Journal of Finance*, 1964: 425-442.

LANGUAGE IN BUSINESS – DIVERSITY AND GLOBAL UNDERSTANDING

ABSTRACT

Globalization has imposed internationalization of economies, new developments in communication technologies and a new sociolinguistic situation. Since the traditional areas of human communication and interrelations have been undergoing a substantial growth due to the linguistic demands of the new situation, business people begin to see advantages in possessing multiple communicative competences in order to face the challenges of new social and technological development.

This paper analyzes the corpus of HR terms, discusses the ever-growing influence of the infiltrated and newly generated terms, the way they entered the Serbian language and the way they are used in business communication. The survey research is initiated by the findings of the experimental study conducted for the purpose of collecting data that provide basic guidelines for working on this subject and outline a general form and scale of the problem in the treated area. As its major focus, the results of this analysis may help facilitate the mutual use and acceptance of terms, save resources for both governments and industry, and predominantly contribute to the precision and harmonisation of HR terms used in global business communication.

The author is encouraged to believe that the findings of the survey of this and similar types can have some practical implications on further studies to be carried out, having in mind, in the first place, the fact that the current global communication has allowed for the transcendence of borders and the formation of a global community, which requires the process of striving for language precision.

Keywords: Terminology, harmonization, globalization, business communication

APSTRAKT

* Faculty of Organizational Science, University of Belgrade, Serbia, 154 Jove Ilića, 11000 Beograd, Tel. +381 113950800; +381 112123430, gordanam@fon.bg.ac.rs

Proces globalizacije nametnuo je internacionalizaciju privrede, nov razvoj komunikacionih tehnologija a sa tim i nove sociolingvističke prilike. Pošto tradicionalne oblasti međusobne komunikacije doživljavaju značajano širenje zbog novih zahteva, poslovni ljudi sve više uviđaju kolika je prednost posedovanja veće komunikativne kompetencije u suočavanju sa izazovima novog društvenog i tehnološkog razvoja.

Ovaj rad analizira korpus termina iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, razmatra sve veći uticaj novounetih i novostvorenih termina, način na koji su ušli u srpski jezik i način na koji se koriste u poslovnoj komunikaciji. Na ovo istraživanje naveli su nas rezultati eksperimentalnog istraživanja sprovedenog u cilju prikupljanja podataka za pružanje osnovnih smernica za rad na ovoj temi i predočavanje opštih oblika i srazmera problema u ispitivanoj oblasti. Rezultati istraživanja olakšavaju korišćenje i međusobno prihvatanje različitih termina i pre svega, doprinose preciznosti i harmonizaciji termina koji se koriste u poslovnoj komunikaciji širom sveta.

Verujemo da rezultati ovog i sličnih istraživanja mogu uticati na povećanje broja daljih proučavanja u ovoj oblasti, imajući u vidu, na prvom mestu, činjenicu da sadašnja komunikacija zahteva prevazilaženje granica država i formiranje jedne globalne zajednice, koja teži ka preciznosti jezičkog iskaza.

Ključne reči: Terminologija, harmonizacija, globalizacija, poslovna komunikacija

INTRODUCTION

Current global communication has allowed for the transcendence of borders and the formation of a global community in which it must be admitted that unified and harmonized communication is of great importance in almost every field of human existence. Moreover, due to the ability to communicate precisely, it is of primary relevance in scientific fields and is a critical aspect of sharing scientific results on a global basis, where the results of various researches can be announced, communicated, combined, and analysed as a whole. However, this is only true if the communication is understandable to all (Jakić, G., Novaković, M., 2011).

Globalization implies new demands in all areas of communication especially in business.

Throughout the past decade, the Balkans has been undergoing a process of rapid economic and cultural transition, which invariably affects all aspects of communication, especially business communication. In regard to Serbia, its economic foundation has been changed and its former socialist system of public ownership has been replaced by a system of private ownership. As a result, this transformation has initiated a number of other, subsequent activities in the development of society and possible inclusion into the EU. Political and economic requirements imposed by the EU, being compatible with preconditions for a successful transformation of the country, are perceived to be a developmental means to this end. Thusly, inclusion into the European integration process, as well as association with and accession to the European Union, represent a strategic orientation of the Republic of Serbia.

1. HARMONIZED TERMINOLOGY FOR HARMONIZED COMMUNICATION?

Language, as a major communication device, represents one of the greatest obstacles to global communication and a barrier that is manifested in every aspect of global communication. As a consequence of ever-growing globalization in almost all aspects of living, a series of changes and adaptations in the majority of languages of the world has occurred. Languages are affected by at least three factors: the need for linguistic improvisation, which introduces change; internal and social pressures to preserve ethnic identity through preserving even small languages and language traits in the environment of larger language communities; and the importance of standardizing meaning in order to enable understanding (Wright, S.E., Budin, G.,1997). Similar process happens with the terminology of business, it being even more rapidly and severely influenced due to its international character.

The need for harmonization is shown mainly in the globalization of businesses and services, as well as in the increase in cross-border investments and borrowings, as it contributes to a more coordinated certification of products and the administration of standards; it accelerates agreements on criteria for identifying potential undesirable effects of a product or process and, ultimately, leads to uniformity for the benefit of all.

Harmonized language requires uniform methods to efficiently pursue practical, applied terminology and produce comprehensible and consistent terminology. It remains impossible that without a harmonized methodology to gather terminology in order to create terminological databases, which could be the first step towards the harmonization, and, if need be, terminology standardization. The need to establish consistency with other

scientific fields, and to therefore allow for easier access to various fields of knowledge, improve the precision of data and help subject experts in achieving and sharing more effective terminology. Therefore, in the process of striving for language precision, the terminology of each language needs to be accurately defined, consistently used and harmonized with the newly adopted terms, and accordingly, proposals for its standardization should be given.

Posing the question of whether Serbia is thoroughgoing, we must mention the fact that new international contacts, foreign investments as well as preparations for EU membership accession have caused an enormous increase in the volume of Serbian terminology for communicative purposes, not to mention a massive production of newly produced terms. In many scientific and technological fields, the work on harmonization of Serbian terminology is still lagging behind, which causes problems and results in the inconsistent use of terms in a number of specialized fields (Charan D. et al., 2005). The linguistics community of Serbia has long recognized the need for moving towards harmonization with EU technical terminology, since it ensures reliable and high quality communication. Serbian linguists and terminologists show their readiness and a willingness to participate in the further development and improvement of all forms of cooperation, initiatives and proper language communication.

Since numerous innovations and strategies in the area of business entered Serbia from the English-speaking countries, it is no surprise that the prevailing terms used are anglicisms, either adopted in the original form or adapted up to a certain extent by applying the rules of the Serbian language. Some existing terms were replaced by newly adopted anglicisms as well and in case of business terminology, it is being even more rapidly and severely influenced due to its international character. This in turn led to disharmony and discord which cause greater and greater confusion in this area.

Owing to the fact that there is no control over the adaptation of terms in this area, as well as no established set of rules and that terms sometimes enter the Serbian language depending on the preferences of the users, we now have several terms for the same concept, or what is worse, confuse anglicisms which already exist in Serbian but with a different meaning (Jakić, G., Plećaš, J., 2010).

This involves work on terminology in general and is within the scope of business communication terms, which should be distinct, accurate, concise, easily spelled, transparent, and members of a term system (Bugarski R., 2009).

2. HR TERMINOLOGY

2.1. THE TERM HR (HUMAN RESOURCES)

New organizations are becoming more adaptive, resilient, quick to change direction and customer-centered. Since business relations are situational and complex, the role of managers has to be bringing out the very best out of their employees, maximizing their potentials and mainly must parallel the needs of the changing organization.

From the 1960s and for the next fifteen years or so, the term ‘personnel management’ was used to denote the job position of managing people. From the middle of the 1980s on, under the influence of the USA a new term – ‘human resource management’ was used more widely. This change in terminology which occurred, points to a change in the perception of the scope of work up to some degree. The term ‘human relations management’ emphasizes the development of people as assets. HR managers are not only involved in hiring and paying employees, performing some form of administration, handling routine requests from managers for recruitment but, more than that, in doing the strategic planning and creating new values and developing long-term personnel plans and industrial relations strategy (Tyson, S., 2006).

The same situation happened with the Serbian terms ‘personnel management’ (*kadrovska služba*), which over years evolved into ‘human resources management’ (*menadžment ljudskih resursa*).

2.2. HR TERMINOLOGY AND ITS HARMONIZATION

All terminological work is based on the conceptual system of the professional fields to which it refers. In non-specialized language use, two or more words having approximately the same meaning are reciprocally related. This is due to the fact that one expects some variety in the vocabulary choice of common language. In such cases, harmonization does not appear to be that necessary, since the use of terms which are different in formation shall not be the same. As opposed to unspecialized fields, as is the case with the specialized ones, terms having more or less the same meaning should not be used interchangeably. In that, the terminology of a given field of knowledge is not an approximate collection of terms, but rather a system of terms expressing the members of a system of concepts and creating a single system of terms for their broader use. In specialized areas, in this case, HR terminology, the specialist is supposed to use more

precise term because the HR field involves much wider usage.

HR as a specialized business activity is the act of bringing people together in order to accomplish desired goals and objectives by using available resources efficiently and effectively. HR terminology differs from and sometimes overlaps with terminology used in many scientific fields. The current continuous overload and massive production of newly generated terms makes it impossible for terminologists to maintain pace with linguistic, technological and terminological developments inside this field. Additionally, dissimilar terms very often designate the same concept, which results in amassed terminological reference works and sometimes completely annihilates their usefulness.

Harmonized HR terminology involves an understanding of and an agreement to use specific definitions for terms and concepts. This agreement ensures that data collected from different studies, research centres, or other institutions carries the same meaning. The development of a harmonized terminology is a fundamental step towards enabling data exchange, in order for it to be collected and compared. It also requires a consensus among its users as to ensure successful implementation.

However, practical limitations often do exist, and if these requirements cannot all be equally met, a careful selection of 'given priority' requirements in each individual case must be carried out, in order to establish clear principles that lead to the development of a harmonious composition of terminology in this field.

In order to deal with this situation, it is necessary to harmonize the existing terminology with the newly adopted, and give proposals for its standardization.

2.3. VALUING AND USING SERBIAN HR TERMINOLOGY

Bearing in mind the aforementioned factors, this paper analyzes the state of the business terminology of HR in the Serbian language. Since numerous innovations and strategies in the area of HR entered Serbia from the English-speaking countries, it is no surprise that the prevailing terms used are anglicisms, either adopted in the original form or adapted up to a certain extent by applying the rules of the Serbian language. Some existing terms were replaced by newly adopted anglicisms as well. This in turn led to disharmony and discord which cause greater and greater confusion in this area.

2.4. SURVEY RESEARCH

Since HR terminology is a huge field, the study presented here has been restricted to representative samples that form a corpus of English terms and their equivalents translations in Serbian. The survey research is initiated by the findings of the experimental study conducted for the purpose of collecting data which would provide basic guidelines for working on this subject and outline a general form and scale of the problem in the treated area. Since the results we obtained during the experimental study were not expected, given that the starting point of our assumption was that there was a greater level of knowledge and use of the terms in this area, this survey research was aimed to obtain the response from the sample made up of the respondents who were considered to be the source of education in creating the system of HR terminology in organization.

2.4.1. THE AIM OF THE SURVEY RESEARCH

The overall aim of our survey research was to provide more specific insight into the current state of terminology HR in the organization and assist in defining the proposal of one of the possible models for its harmonization.

The particular aim of our survey research was to gain insight into the issues related to which extent:

- a) the HR terminology is in constant use in business communication;
- b) the respondents show knowledge of the meaning of the concepts that the terms stand for;
- c) the respondents complemented their knowledge by the use of HR terms in organization;
- d) the respondents, through the use of terms, widen their knowledge related to HR in organization;
- e) the respondents use HR terminology in the organization that educates and prepares human resources for work in this area.

As its major focus, the results of this analysis may help facilitate the mutual use and acceptance of terms, save resources for both governments and industry (as they are the

target groups for these harmonized terms at all levels), and predominantly contribute to the harmonisation of HR terms used within EU countries.

2.4.2. DEFINING SOURCES OF SURVEY RESEARCH

This paper focuses on a specific target group – a poll of 50 students of the first and second year of academic graduate studies of the Faculty of Organizational Sciences in Belgrade, Serbia. Since they are the future specialists in the field of Management, Marketing, IT, HR, etc., the main point of interest has been to strive for examples of inconsistency in the use of terms in HR and at determining the state their perception of their future professional language is. The terms were selected from the ISO IEC 9000:2007.

2.4.3. DATA ANALYSIS AND GRAPHS

A survey in the form of a questionnaire was conducted and the analysis was based on respondents' answers. The questionnaire consisted of questions divided into Block A and Block B. Block A comprises questions that directly relate to the personal information about respondents, while block B examines their views and answers to the posed questions. Block A comprises questions that directly relate to the personal information about respondents, while block B examines their views and answers to the posed questions.

The authors obtained interesting results and identified several problems and attempted to give their proposals for solving them. We decided to present three important graphs showing the results of the treated problems: Graph 1 – Term Use, Graph 2 - Term Preference, Graph 3 - Borrowed terms.

B – QUESTIONS

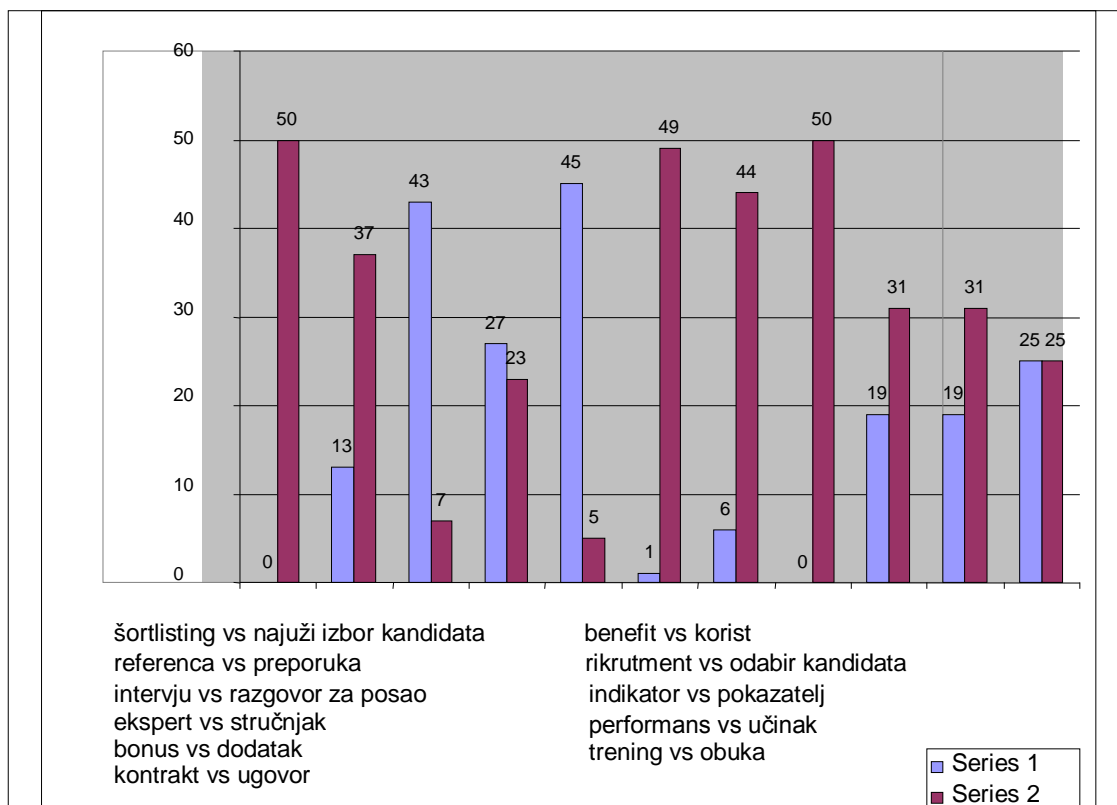
B1 – Which of the following offered terms do you rather use in business communication?

Series 1
<i>šortlisti</i> (shortlisting)
<i>referenca</i> (reference)
<i>intervju</i> (interview)
<i>ekspert</i> (expert)

<i>bonus</i> (bonus)
<i>kontrakt</i> (contract)
<i>benefit</i> (benefit)
<i>rikrutment</i> (recruitment)
<i>indikator</i> (indicator)
<i>performans</i> (performans)
<i>trening</i> (training)

Series 2
<i>najuži izbor kandidata</i>
<i>preporuka</i>
<i>razgovor za posao</i>
<i>stručnjak</i>
<i>dodatak</i>
<i>ugovor</i>
<i>korist</i>
<i>odabir kandidata</i>
<i>pokazatelj</i>
<i>učinak</i>
<i>obuka</i>

GRAPH 1: TERM USE



This question aims at the examples of the influx of anglicisms into languages other than English, in this case the Serbian language, whether anglicisms are used in their raw or adapted form and if they are used instead of or in parallel with already existing domestic or naturalized terms (Silaški, N., 2009).

The following examples show how a new trend of straightforward acceptance of anglicisms is pertained in Serbian: *intervju* (interview) (43 respondents) vs. *razgovor za posao* (7) and *bonus* (bonus) (45 respondents) vs. *dodatak* (5 respondents). Equal or almost equal use of anglicisms and Serbian terms is shown in the following examples: *trening* (training) vs. *obuka* (25 vs. 25 respondents) and *ekspert* (expert) vs. *stručnjak* (27 vs. 23 respondents).

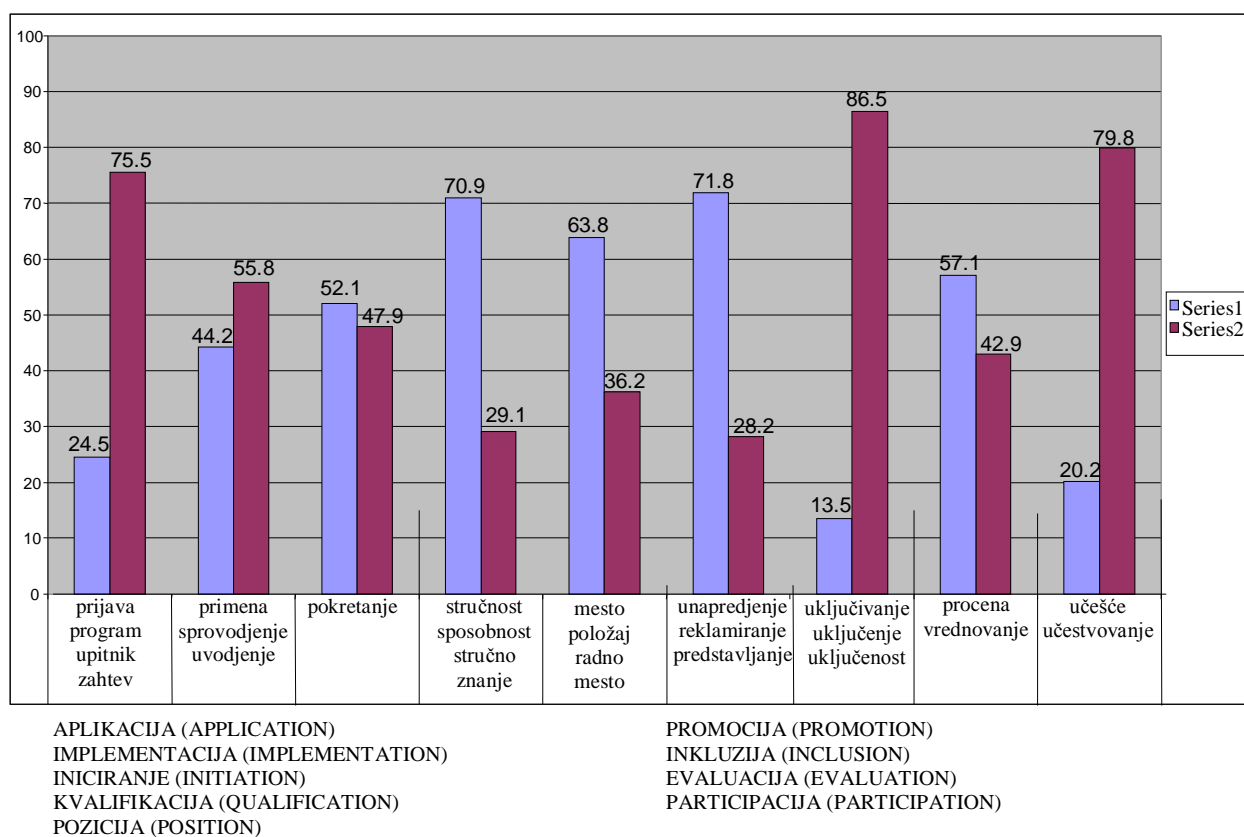
It is notable that all respondents selected the descriptive forms: “*najuži izbor kandidata*” and “*odabir kandidata*” instead of *šortlisting* (**shortlisting**) and *rikrutment* (**recruitment**) - (50 respondents - 100%). The similar example we meet in *ugovor* vs. *kontrakt* (contract) – (49 vs. 1 respondent), *korist* (44 respondents) vs. *benefit* (benefit) - (6 respondents), where the decision to use the Serbian term was made as an example of the already existing trend in Serbian language.

Other opinions of the use of other sources are differentiated, indicating openness to new forms of gathering information.

B2 – Based on your knowledge of the meaning of the concepts that the terms stand for, please specify the Serbian language equivalent for the following terms:

position, promotion, evaluation, inclusion, education, occupation, implementation, qualification, application

GRAPH 2: TERM PREFERENCE



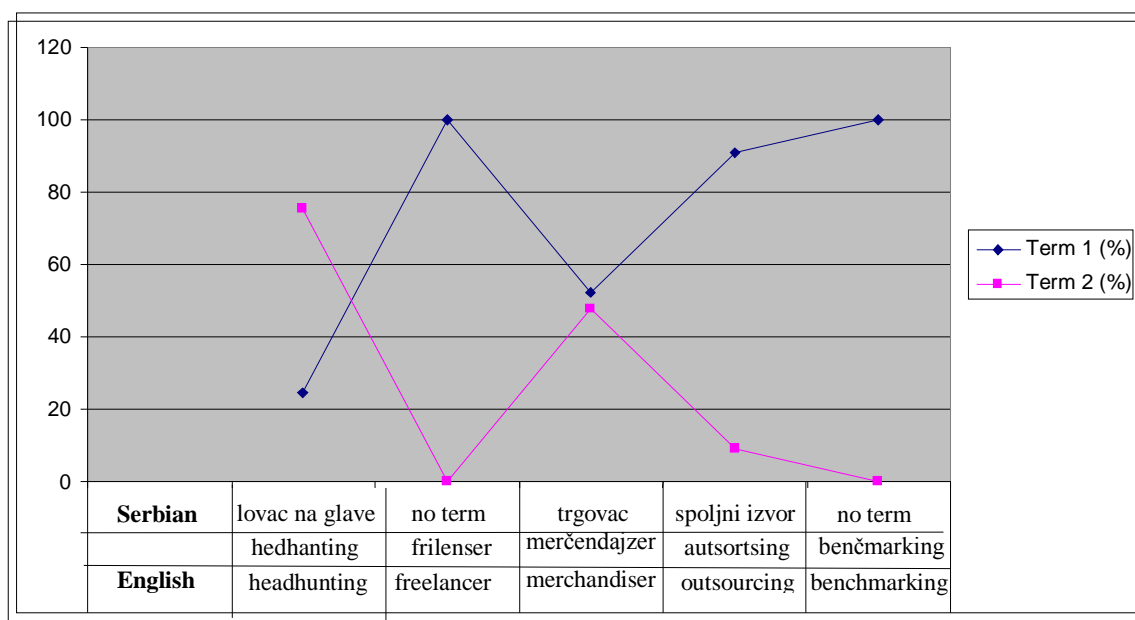
The results given in Graph 2 show that the respondents know the meaning of the concepts represented by the terms because they provided answers to all posed questions. Attention is focused on the degree of adaptation of English terms in Serbian, from the viewpoint of the Serbian linguistic system.

When asked to specify the Serbian language equivalent for the given list of HR most commonly used terms in English, the respondents cited 106 terms, which represents 2.12 terms per respondent. The graph shows the relationship between the terms offered and the Serbian terms the respondents provided as well as their preferences in use of one term

over another. The major number of obtained responses (in all cases but one (initiation - *iniciranje*), shows that the English suffix is replaced by the Serbian suffix of a similar semantic content: the suffix *-tion*²⁴⁷ got a Serbian suffix *-acija* or *-ija* (application – *aplikacija*, implementation – *implementacija*, qualification – *kvalifikacija*, promotion – *promocija*, inclusion – *inkluzija*, evaluation – *evaluacija*, participation – *participacija*, as an appropriate replacement with a more appropriate Serbian meaning. Respondents also offered in minor percentage their own replacements in Serbian for the given terms.

B3 – If there is a Serbian equivalent for the following terms? If so, please name it.

GRAPH 3: BORROWED TERMS



This graph represents the list of most often used HR borrowed terms from English. Since the process of borrowing is a simple process, one language adopts an object or a concept from another language for which it does not have names in their own lexicon and borrows the respective foreign word at the same time and later on, adapts these borrowings into its linguistic system. [8]

The graph shows that two terms (*benchmarking* and *freelancer*) are fully adopted and adapted into Serbian (100%) - English phonemes are replaced by native phonemes (in

²⁴⁷ a [suffix](#) occurring in words of Latin origin, used to form abstract [nouns](#) from [verbs](#) or stems not identical with verbs, whether as expressing action (revolution; commendation), or a state (contrition; starvation), or associated meanings (relation; temptation)

part on spelling and in part on pronunciation) and free morphemes are fully integrated into the language.

The term *headhunting* is literally translated – *lovac na glave*, while for the terms *outsourcing* and *merchandiser* the percentage of newly formed terms (*spoljni izvor*, *trgovac*) in Serbian is insignificant.

3. CONCLUSIONS

There are several conclusions arising from the results of this small-scale research conducted at the Faculty of Organizational Sciences in Belgrade.

Firstly, when faced with a choice between two terminological synonyms - an anglicized term and its domestic equivalent denoting the same concept from the field of Human Resources, students tend to use both equivalents, but are slightly more inclined to domestic ones. This opposes a common belief that anglicized terms prevail among business professionals since they are regarded as prestigious (even more scholarly) alternatives to plain domestic ones (Silaški, N., 2009). The result gained is due to the fact that anglicisms tested in the questionnaire have just recently entered the Serbian language, are not yet fully integrated and, according to terminology standardization experts, redundant and unjustified since there is an already existing Serbian equivalent. Some authors (Bugarski, R., 1996) even believe that one of the most important criteria for the adequacy of a term is the absence of synonyms.

The results of the second part of the questionnaire imply that most respondents understand the concept behind the tested English HR terms and can provide Serbian translations, but when presented with an anglicized and a domestic equivalent for the same term, again tend to use the domestic ones more often.

Thirdly, the results gained proved that Serbian language is lacking terms for many newly created HR concepts and is therefore turning to anglicism as a quick solution for fulfilling the lexical and/or conceptual void. Having in mind that our respondents are not experienced professionals but students that still lack specialist knowledge and are yet to enter the world of business (and Human Resources), we tend to believe that they are unfamiliar with the semantic meaning of the English terms tested in the third part of the questionnaire, which proves that the terms in question are not fully accepted and integrated into the language, and therefore not yet adapted to Serbian grammatical and orthographical system.

Our most important conclusion of this small scale research is the one that confirms HR terminological confusion in the Serbian language resulting from the existence of false friends, i.e. semantic differences in the way anglicisms are used in English and in Serbian.

In short, the results confirmed parallel existence of domestic and anglicized terms for the same HR concepts and pointed out to the respondents' preferences as to which equivalents they tend to use. The questionnaire also proved the inability of the Serbian language to keep pace with ever growing development of terminology in the field of Human Resources and business in general, and is therefore adopting global, international terms that need time to be fully incorporated into the language and often cause confusion in the process. Most importantly, a significant number of false friends and synonyms indicated the urgency for harmonization and standardization of terminology in the field in question.

4. IMPLICATIONS FOR FURTHER RESEARCH

Even though the research presented in this paper is a small scale one, it can be regarded as an initial step towards more detailed study of Serbian HR terminology and steps towards its standardization.

Namely, further research of the topic in question may include corpus-based study of other word classes (in addition to nominal loanwords presented in this paper) to determine which word class is most susceptible to the use of anglicisms and the resulting terminological synonymy and confusion. Secondly, terminological confusion resulting from unjustified use of English loanwords in their adapted or non-adapted form can be viewed in a historical perspective and by considering some sociolinguistic factors.

Another possible study may include the comparison of the state of PR specialist language standardization in Serbia and in the neighboring Croatia, famous for its insisting on language purity, with the purpose of determining and comparing tendencies and trends, as well as suggesting solutions.

5. DISCUSSION

The aim of this paper is to highlight some problems that arise or may arise from the present chaotic state of Serbian HR terminology and emphasize the need for its harmonization and standardization. Human Resources terminology was chosen for analysis as one of business segments that is most receptive to the influences of English, but we believe that the conclusions made can be applied to other areas of business as well.

By drawing attention to the ever growing number of anglicisms, the authors of this paper agree that only the English loanwords whose use is justified (i.e. those who do not have an existing equivalent in Serbian and are good for language economy by helping to avoid paraphrasing) and which are incorporated into the Serbian grammatical and orthographical system should be considered for standardization. The creation of terminological dictionaries can be one of the steps towards the regulation of Serbian business terminology, having in mind that this language segment is most susceptible to so-called language hybridization (Prčić, T., 2004).

Standardization of business (and HR) terminology should be a collaborative and multidisciplinary work that includes both linguists and non-linguists, i.e. business experts. The authors of this paper tend to believe that the current state of Serbian terminology for the most part resulted from the lack of linguistic awareness among business experts. Therefore, the prescription of standards is not and should not be the final goal of standardization process, but rather more careful and consistent use of standardized terminology, which, after all, depends on its users.

REFERENCES

- Bosnar – Valković, B. *et al.* 2008. *The Americanization of the Croatian Language*. Coll. Antropol. 3.2 (4): 1035 – 1042.
- Bugarski R. 2009. *English in European Institutions: Some Observations*. In *Language & Literature Studies vol.1*, Belgrade: Department of English Language and Literature Faculty of Philology, University of Belgrade.
- Bugarski, R. 1996. *O vrednovanju termina*. In Vinaver, N. *et al.* (Ed.), *Standardizacija terminologije*, Beograd: Srpska akademija nauka i umetnosti, 25-27.
- Charan D. Wadhwa, Vekarić, V. 2005. *India and Serbia and Montenegro – Re-engagement, Regional and Bilateral Dimensions.*, Vukasović., Vid, *Role of Serbia and Montenegro in Environmental Cooperation in South Eastern Europe*, 211-222, New Delhi.
- Filipović, R. 1990. *Anglicizmi u hrvatskom ili srpskom jeziku*, Zagreb: JAZU, Školska knjiga.
- Jakić, G. Novaković, M. 2010. *What Use is Knowledge if There is no Understanding?*. *Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 60, 43-49.

Jakić, G., Plećaš, J. 2010. *Jezik ubeđivanja u marketingu: sintaksički i stilistički elementi savremene srpske reklame*. SYMORG - Organizational Sciences and Knowledge Management (Conference Proceedings on CD). Belgrade, Serbia.

Prčić, T. 2004. *Kontaktna jezička kultura i nastava jezika u svetlu nove funkcije engleskog kao odomaćenog stranog jezika*. Pedagoška stvarnost, 50 (7-8), 559-569.

Silaški²⁴⁸, N. 2009a. *Economic Terminology in Serbian and Croatian – A Comparative Analysis of Anglicisms*, Facta Universitatis Series: Linguistics and Literature, 7(1), 75 – 86.

Silaški, N. 2009b. *Ka standardizaciji terminologije iz oblasti marketinga i menadžmenta*. Ekonomske teme. University of Niš, Serbia, 3, 111 – 125.

Tyson, S. 2006. *Essentials of Human Resource Management*. Oxford (USA): Elsevier Ltd.

Wright, S.E., & Budin, G. 1997. *Basic Aspects of Terminology Management*. In *Handbook of Terminology Management Vol.1*, Amsterdam/Philadelphia : John Benjamins Publishing Company, 245-260.

Doc. dr Aleksandra Tošović Stevanović ²⁴⁹

Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet u Beogradu, Srbija

E-mail: atosovic@megatrend.edu.rs

ULOGA I ZNAČAJ KONCEPTA OTVORENIH INOVACIJA

UDK 001.895:339.137.2

Apstrakt: U radu će biti razmatrana uloga i značaj koncepta otvorenih inovacija, kao novog obrazca za razumevanje industrijske inovacije. Obrazac otvorene inovacije gleda na istraživanje i razvoj kao na otvoren sistem i sugeriše da dragocene ideje mogu da dolaze iz kompanije ili izvan nje i mogu isto tako da idu na tržište iz kompanije ili izvan nje. U modelu otvorenih inovacija, projekti mogu biti pokrenuti bilo iz internih ili eksternih tehnoloških izvora, a nova tehnologija može da uđe u proces u bilo kom stadijumu. Ovaj model je nazvan „otvorenim“, zbog toga što postoje mnogi načini da se ideje pretoče u proces i mnogi načini da se to dalje prenese na tržište. Pitanja koja će biti razmatrana u uporednoj analizi, ukazaće na značajne razlike koncepta otvorenih inovacija u odnosu na prethodne teorije inovacija, polazeći od osnovnih karakteristika ovog modela, kao što su: podjednak značaj koji se daje spoljašnjim znanjima u poređenju sa unutrašnjim u pretvaranju R&D u komercijalnu vrednost, svrsishodna isticanja znanja i tehnologije, neiscrpne osobine postojećih znanja, porast posrednika u inovacijama, novi pristupi za procenjivanje mogućnosti i performansi kompanije. Analizirajući modele koji su prethodili otvorenoj inovaciji i doprinosa koncepta otvorenih inovacija, u radu će biti predstavljeni

²⁴⁹ Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Goce Delčeva 8, 11070 Beograd, Srbija, atosovic@megatrend.edu.rs (rad predstavlja deo istraživanja na projektu koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, pod nazivom „Nacionalna strategija priliva stranog kapitala u cilju reintegracije Srbije u svetske ekonomske tokove“, 179032)

rezultati, koji uključuju veću upotrebu svrsihodnog odliva znanja od strane kompanija, pojavu sekundarnog tržišta za intelektualnu svojinu i stvaranje novih organizacionih uloga i praksi za identifikovanje, inkorporiranje i dodavanje vrednosti spoljašnjim izvorima znanja.

Ključne reči: *inovacije, otvorene inovacije, znanje, tehnološki razvoj.*

Abstract: The paper focuses on the role and importance of open innovation concept as a new form of understanding industrial innovation. The open innovation model considers research and development an open system and suggests that valuable ideas may originate from the company or outside the company and thereby may also go to the market from the company or outside the company. According to the open innovation model, projects may be initiated either from the internal or external sources of technology, and new technology may enter the process at any stage. This model is called "open" due to numerous ways of transforming ideas into the process and numerous ways of consequently conveying it to the market. The issues to be discussed in comparative analysis point out the significant differences of open innovation concept in relation to previous theories of innovation, starting from the basic characteristics of this model, such as: the equal importance assigned to external knowledge in comparison with internal knowledge involved in turning R&D into commercial value, purposeful emphases on knowledge and technology, inexhaustible characteristics of existing knowledge, the increase of intermediaries in innovations, new approaches for assessing the capabilities and performance of the company. Analysing models that preceded open innovation concept and the contribution of open innovation concept, the paper presents the results which include the greater use of purposeful knowledge outflow by companies, the advent of secondary market for intellectual property and the formation of new organisational roles and practices for identifying, incorporating and adding value to external sources of knowledge.

Key words: *innovations, open innovations, knowledge, technological development.*

Oblast: Menadžment i organizacija

JEL klasifikaciju: O32 (Management of Technological Innovation and R&D)

1. Uvod

Obrazac otvorene inovacije može da se shvati kao antiteza tradicionalnog vertikalnog modela u kome unutrašnje aktivnosti istraživanja i razvoja (*Research and Development - R&D*) vode ka interno razvijenim proizvodima koje, zatim, distribuira firma (Chesbrough, 2003).

Moglo bi se reći da je otvorena inovacija upotreba svrsishodnog priliva i odliva znanja kako bi se ubrzala unutrašnja inovacija, odnosno, kako bi se istovremeno proširila tržišta za eksternu upotrebu inovacije. Otvorena inovacija je obrazac koji podrazumeva da firme mogu i treba da koriste eksterne kao i interne ideje, i interne i eksterne puteve do tržišta dok gledaju kako da unaprede njihovu tehnologiju. Procesi otvorene inovacije kombinuju interne i eksterne ideje u strukturama i sistemima. Procesi otvorene inovacije koriste modele poslovanja kako bi se definisalo šta je potrebno za te strukture i sisteme. Model poslovanja koristi i eksterne i interne ideje za stvaranje vrednosti, a definiše interne mehanizme kako bi se tražio jedan deo te vrednosti. Otvorena inovacija podrazumeva da interne ideje takođe mogu da budu iznete na tržište kroz eksterne kanale, izvan tekućeg poslovanja firme, kako bi se proizvela dodatna vrednost (Chesbrough, 2005).

Obrazac otvorene inovacije gleda na istraživanje i razvoj kao na otvoren sistem. Otvorena inovacija predlaže da dragocene ideje mogu da dolaze iz kompanije ili izvan nje i mogu isto tako da idu na tržište iz kompanije ili izvan nje. Ovaj pristup plasira eksterne ideje i puteve do tržišta na isti nivo važnosti kao što je to bilo rezervisano u prošlom dobu za interne ideje i puteve do tržišta.

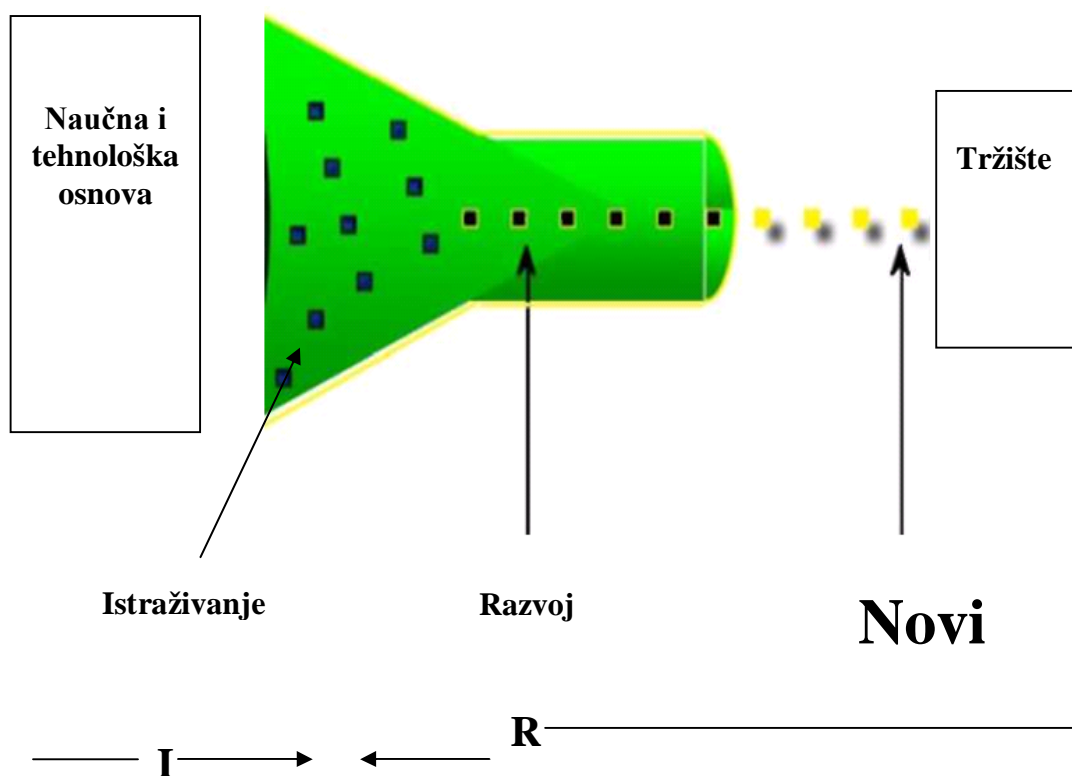
Prema Chesbrough-u (2005), otvorena inovacija podrazumeva da su korisna znanja široko raspodeljena i da čak i najsposobnije organizacije R&D moraju da identifikuju, povežu i na najbolji način iskoriste izvore eksternog znanja kao temeljni proces u inovaciji. Ideje koje su jednom prokljale samo u velikim kompanijama sada mogu da rastu u različitim okruženjima - od individualnog pronalazača do malog preduzeća visoke tehnologije u Silikonskoj dolini, do objekata akademskih institucija u kojima se vrše istraživanja, do spin-off kompanija i drugih. Ovi uslovi možda nisu prisutni u svakom poslovnom okruženju i menadžeri moraju biti upozoreni na ideje koje mogu da promovišu ili koče usvajanje otvorenih inovacija.

2. Otvorene vs. zatvorene inovacije

Ovorene inovacije predstavljaju obrazac inovacije koji se prebacuje sa zatvorenog na otvoreni model. Utemeljen je na bliskom posmatranju malog broja kompanija i veoma je koristan za menadžere industrijskih inovativnih procesa, zbog čega je pobudio veliku pažnju među menadžerima. U meri u kojoj su takvi menadžeri u mogućnosti da procene korisnost novih pristupa, otvorena inovacije dostigla je izvestan stepen očigledne valjanosti u najmanju ruku u okviru procentualno manjeg dela visoko-tehnološke privrede. Otvorena inovacija se našla u žiži debate o globalizaciji i o samom potencijalu funkcije R&D da bude eksternalizovana, kao što je to bila proizvodna funkcija pre dvadeset godina (Chesbrough, 2005).

Zatvoreni model inovacije predstavljen je na slici 1. U njemu, istraživački projekti su pokrenuti sa naučne i tehnološke osnove firme. Oni napreduju kroz proces i neki od projekata su zaustavljeni, dok su drugi odabrani za dalji rad. Deo ovih projekata su odabrani da idu kroz tržište. Ovaj proces je naslovljen „zatvorenim“ procesom zbog toga što projekti, na početku, mogu samo da uđu jednim putem i samo da izađu jednim putem idući na tržište. AT&T's Bell Laboratorije primer su ovog modela sa mnogim istaknutim istraživačkim dostignućima, ali i nepopravljivo zatvorenoj kulturi.

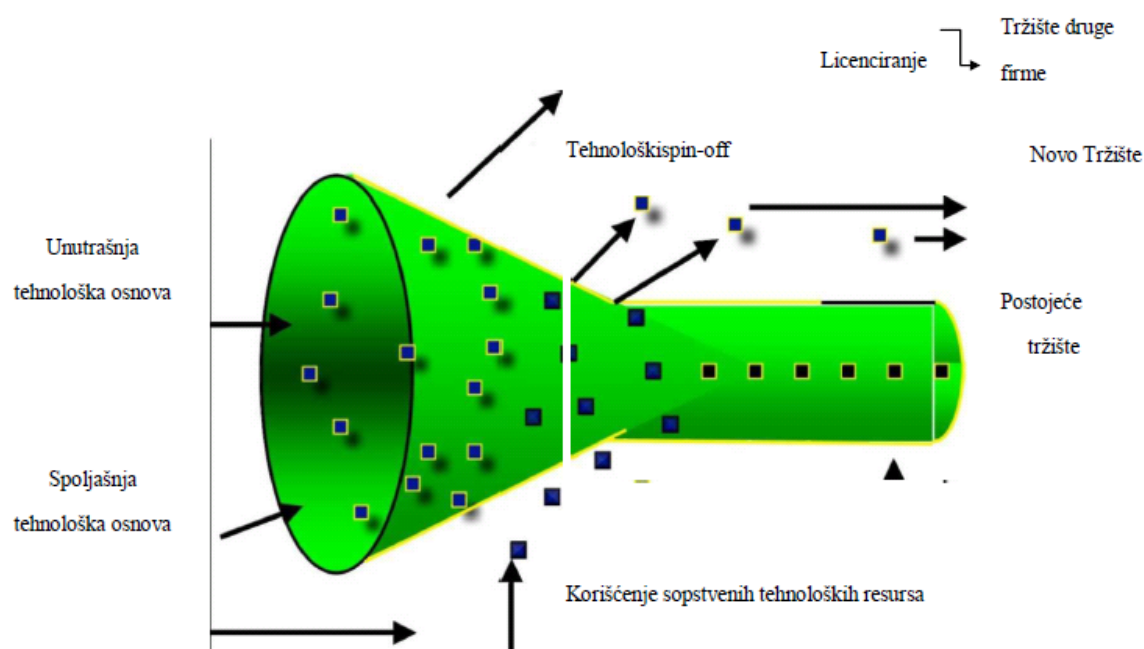
Slika1. Postojeći obrazac: Sistem zatvorene inovacije.



Izvor: Chesbrough, 2005.

Na slici 2. predstavljen je model otvorene inovacije. U ovom modelu, projekti mogu biti pokrenuti bilo iz internih ili eksternih tehnoloških izvora, a nova tehnologija može da uđe u proces u bilo kom stadijumu. Isto tako, projekti mogu da odu na tržište takođe na mnogo načina, kao na primer, kroz davanje licenci drugim kompanijama ili kroz spin-off kompaniju koja je rizičan poduhvat, pored izlaska na tržište kroz marketing kompanije i njene prodajne kanale. Ovaj model Chesbrough (2005) je nazvao „otvorenim“ zbog toga što postoje mnogi načini da se ideje pretoče u proces i mnogi načini da se to dalje prenese na tržište. IBM, Intel i Procter&Gamble su kompanije koje predstavljaju primere ovog modela otvorene inovacije.

Slika 2. Obrazac otvorene inovacije.



Izvor: Chesbrough, 2005.

U načinu rada zatvorenog obrasca, postojao je pristup usredsređen na „čoveka od ideja“. Obračalo se malo pažnje ili se uopšte nije obraćalo na model poslovanja u organizovanju inovacije. Umesto toga, Chesbrough (2005) smatra da je fokus bio na obezbeđivanju „najboljeg i najpametnijeg“ i potom se verovalo da će vrhunski svetski talenat u istraživanju, kada je dovoljno plaćen, istupiti sa novim vrednim inovacijama koje bi nekako pronašle put do tržišta. U otvorenoj inovaciji, kompanije aktivno tragaju za

ljudima od ideja u firmi, kao i izvan nje kako bi obezbedile pokretačku snagu za model poslovanja. Zauzvrat, otvorena inovacija predlaže da inventivna proizvodnja u okviru firme ne bude ograničena za postojeći model poslovanja, već da umesto toga ima mogućnost da ide na tržište kroz različite kanale.

U tabeli 1. predstavljene su osnovne razlike, kao i principi delovanja zatvorenih i otvorenih inovacija u cilju lakšeg poređenja dva različita obrasca poslovanja i njihove primene u savremenom svetu.

Tabela 1. Poređenje principa otvorenih i zatvorenih inovacija.

Principi zatvorenih inovacija	Principi otvorenih inovacija
Pametni ljudi rade za nas.	Ne rade svi pametni ljudi za nas. Moramo da radimo sa pametnim ljudima unutar i van firme.
Da bi profitirali od R&D-a, mi moramo istraživati, razvijati i plasirati sami.	Spoljašnji R&D može da bude jako vredan: unutrašnji R&D je napohodan da potvrdi deo te vrednosti.
Ako sami razvijamo, bićemo prvi na tržištu.	Mi ne moramo da započnemo istraživanje da bi od njega profitirali.
Pobeđuje ona kompanija koja prva izbacila inovaciju na tržište.	Stvaranje boljeg biznis modela je bolje nego da budemo prvi na tržištu.
Ako kreiramo najbolje i najviše ideja u industriji pobeđićemo.	Ako najbolje iskoristimo interne i eksterne ideje, mi ćemo pobediti.
Treba da čuvamo svoj intelektualni kapital kako konkurenti ne bi zarađivali na našim idejama.	Mi treba da zarađujemo od tuđeg korišćenja našeg intelektualnog kapitala kad god unapređuje naš biznis model.

Izvor: Koldžin, 2012.

U analizi *Managing open innovation* (Tobias, Elmquist, Ollila, 2008), ključni istraživači u ovoj oblasti su identifikovali određen broj krucijalnih pitanja koja bi trebalo da budu predmet istraživanja u budućnosti, a to su:

- dimenzija otvorenih inovacija (mesto inovacionog procesa, opseg saradnje i kompleksnost otvorenih inovacija),
- ljudski faktor u otvorenim inovacijama (liderstvo, timski rad i motivacija),
- organizaciona strana otvorenih inovacija (organizacione strukture, mogućnosti i proces otvorenih inovacija).

3. Primena otvorenih inovacija - primer *Threadless.com*

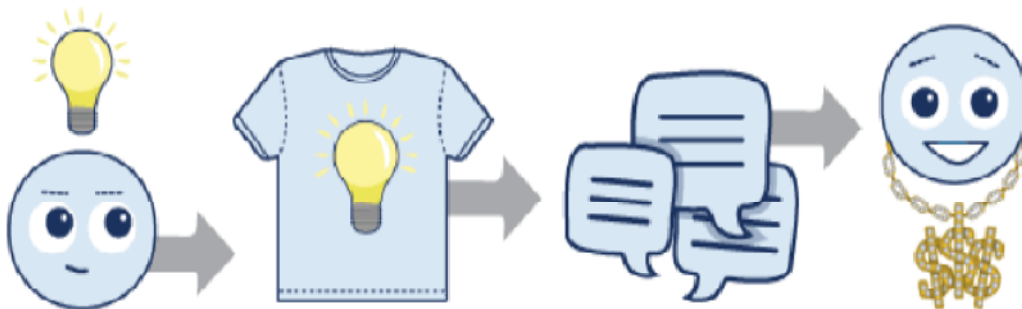
Threadless.com je on-line prodavnica majica, čiji dizajn i ideje dolaze izvan kompanije, upravo po navedenom modelu otvorenih inovacija. Čuvena kompanija *Threadless* se proslavila dizajnerskim majicama čije ideje skupljaju od svih koji žele da budu deo njihovog kreativnog procesa.

Njihov operativni sistem čini 600.000 članova, koji šalju oko 800 novih ideja i projekata nedeljno, na osnovu čega ova kompanija ima stalan i jedinstven kontinuiran priliv jedinstvenih ideja.

Njihovi članovi i posetioci sajta glasaju o dizajnu proizvoda, ali na kraju, konačnu odluku donosi kompanija, na osnovu čega se proglašava pobednik i nagrađuju stvaraoci idejnog rešenja.

Jedna od njihovih akcija izgleda ovako (slika 3.).

Slika 3. Dizajn.



Izvor: <http://www.threadless.com/>

“U periodu od 7 dana, Threadless. com će, na svom portalu rangirati i komentarisati Vaše ideje i preporuke. Navedeni rezultati i komentari će nam pomoći da odlučimo šta je to što će postati sledeći prepozantljivi print na majicama kompanije Threadless. com.

Ako Vašu ideju izaberemo za štampanje, dobićete:

- 2.000 \$;
- Potvrdu o poklonu Threadless kompanije u vrednosti od 500 \$;
- 500 \$ svaki put kada se dizajn ponovo štampa;
- Učestvovanje i mogućnost osvajanja “Bestee” Threadless nagrade u vrednosti do 22.500 \$.”

Jedan od načina i podsticaja za učešće i saradnju korisnika i posetilaca *Threadless. com*, jeste i mogućnost traženja pomoći (oni su to nazvali Kritika), što je prikazano na slici 4, u okviru koje se ljudima koji žele da budu deo njihovog stvaralačkog procesa i idejnih rešenja, pružaju saveti i sugestije na sve njihove dileme u vezi dizajna sa kojim žele da učestvuju i konkurišu za glavnu nagradu.

Slika 4. Kritika.



Izvor: <http://www.threadless.com/>

“Ako niste sigurni da li je Vaša ideja gotova ili ne znate kako da je sprovedete do kraja u delo, obratite nam se i mi ćemo Vam pomoći. Pošaljite nacrt Vaše ideje i na osnovu povratnih informacija naših eksperata, lakše ćete moći da je uspešno završite, pre nego što pošaljete Vašu konačnu verziju sa kojom želite da se takmičite.”

S obzirom na želju mladih i talentovanih ljudi, da budu deo nekog velikog procesa ili deo nekog stvaralaštva uopšte, uzimajući u obzir i vrlo stimulatívne nagrade za pobednike ovih konkursa, nije ni čudo da postoji veliki odziv i prihvaćenost ovakve vrste poslovnog modela u svetu.

Ostali primeri poznatih kompanija u svetu, koji su primenili model otvorenih inovacija u svom poslovanju su:

- *Wikipedia* – se oslanja na pojedince i za unos podataka i za njihove izmene.
- *Linux* – se oslanja na globalnu zajednicu inovacija.
- *Nokia* – efikasno koristi strategiju otvorenih inovacija za razvoj novih proizvoda i usluga i postavljanje standarda tehnologije za sadašnje i buduće korišćenje aplikacija mobilne komunikacije.
- *Procter & Gamble (P&G)* – je kompanija koja je pionir u oblasti inovacija. Inovacione mreže su osnove koncepta modela otvorenih inovacija, a to su kritične strukture za razumevanje strukture P&G-ovog “*Poveži se i razvi model*”.
- *Philips* - menja način inovacija koji ide od zatvorenog ka otvorenom modelu. Sada 99% inovacija dolazi iz zajedničkih tehnologija, a samo 1% iz ekskluzivne tehnologije.

4. Primena modela otvorenih inovacija u Srbiji

Ako analiziramo situaciju u Srbiji po pitanju primene novog poslovnog modela zasnovanog na primeni otvorenih inovacija, možemo primetiti da se o njima slabo i priča, a jos manje primenjuju.

Jedna od kompanija koja je uspešno primenila ovaj model je kompanija *Marbo Product* osnovan 1995. godine, a koja je deo PepsiCo kompanije od 2008. godine. *Marbo Product* ima izuzetan portfolio brendova, kao što su *Pardon*, *Gud*, *Flipsy*, *Max*, *Minut*, a najpoznatiji je *Chipsy*.

Kompanija ima sedište u Beogradu, proizvodne pogone u Bačkom Magliču u Srbiji i Laktašima u Bosni i Hercegovini. Pored Srbije i Bosne i Hercegovine, uspešno plasira svoje proizvode i na tržišta Hrvatske, Crne Gore, Makedonije, Albanije i Grčke u okviru regiona zapadnog Balkana.

Iako je *Chipsy* bio najprodavaniji čips na tržištu, kompanija Marbo je prepoznala potrebu da osveži svoj brend razvojem novog dizajna. Postojeći dizajn bio je nekonzistentan i nije bio dovoljno fleksibilan za uvođenje novih ukusa. Zbog toga je u aprilu 2011. godine, *Chipsy* raspisao nagradni konkurs “*Koji je TVOJ Chipsy ukus?*”, prikazan na slici 5.

U period od 01. aprila do 15. juna 2012. godine, stiglo je više od **120.000** predloga. Stručni žiri je od velikog broja predloga u skladu sa pravilima konkursa, odabrao tri nova ukusa: *Chipsy Sarma*, *Chipsy Kiseli krastavčići* i *Chipsy Bela vešalica* (<http://www.chipsyukusi.com/nagrade.html>). Od 01. oktobra do 15. decembra, potrošači su glasali i 31. decembra je proglašen pobjednik - *Chipsy Kiseli krastavčići*.

Slika 5. Koji je TVOJ Chipsy ukus?

CHIPSY Koji je TVOJ Chipsy ukus?

Predloži i osvoji **3%*** od buduće prodaje pobjedničkog ukusa **+10.000€!**

Maštu ulož, SVOJ UKUS predloži!

*Tri odsto od buduće prodaje pobjedničkog ukusa u periodu od 01.01.2012. do 31.12.2012.

Drugo dvoje finalista osvajaju po 5.000 €!

Najbrutalniji predlog ovog dana osvaja 10000€! HTS Desire i mt-s prepaid kartica!

Izvor: <http://www.chipsyukusi.com/nagrade.html>.

S obzirom na veliki broj predloga i sugestija svojih vernih potrošača, odlične promotivne i marketing kampanje, uspeh je bio neminovan. Rezultat se pre svega ogleda u tome, da vi upravo plasirate proizvod koji vaši najveći fanovi i njegovi korisnici sami formiraju i biraju, što predstavlja najzahtevniji i najskuplji deo analize tržišta. Zatim, dolazite do velikog broja novih ideja, kojima ćete moći da inovirate i poboljšate svoj proizvod u nekom narednom periodu. I na kraju, imate izuzetno zanimljivu i prućenu promotivnu kampanju vašeg novog proizvoda, koji je jednim delom već prihvaćen i usvojen od strane vaših potrošača, što vam obezbeđuje sigurne prihode na početku plasmana novog proizvoda na tržištu.

5. Zaključak

Postoje brojni primeri u praksi vezani za R&D u organizacijama, koji su se susreli sa teškoćama kada je interno istraživanje proizvelo indirektne troškove, koji nisu mogli interno da se komercijalizuju. U nekim slučajevima, takva tehnologija bila bi licencirana drugima, ali u većini slučajeva je „skupljala prašinu na polici“, čekajući na unutrašnji razvoj ili da njeni zagovornici istraživanja napuste firmu i sami je razviju.

Zbog toga je od velikog značaja razumevanje koncepta otvorenih inovacija, koje Chesbrough definiše kao: „naizmenično korišćenje svrsishodnih ulaza i izlaza znanja kako bi se ubrzao interni proces inoviranja i povećalo tržište za eksternu upotrebu inovacija”.

U otvorenoj inovaciji, spoljašnja znanja igraju podjednaku ulogu koja se pripisivala unutrašnjim znanjima u ranijoj poslovnoj koncepciji, na osnovu čega možemo zaključiti da ako inovativno preduzeće ne može interno profitirati od svojih inovacija, možda drugi mogu, uz povećanu mobilnost radnika i prisustvo obučene radne snage, koji su kao važni trendovi poslovnog uspeha u XXI veku, urušili zatvoren model inovacija.

Otvorena inovacija podrazumeva da su korisna znanja široko raspodeljena i da čak i najsposobnije organizacije R&D moraju da identifikuju, povežu i na najbolji način iskoriste izvore eksternog znanja kao temeljni proces u inovaciji.

Literatura:

- Chesbrough, H., 2002b. „Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spinoff Organizations“, *Business History Review*, vol. 76 (4) winter, 2002: 803-838
- Chesbrough, H., 2003a. „Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from Technology“, (Harvard Business School Publishing: Boston, MA)
- Chesbrough, H., 2003b. "The Era of Open Innovation", *Sloan Management Review*, vol. 44, #3 (Spring):35-41
- Chesbrough, H., 2003c. "Open Innovation: How Companies Actually Do It," *Harvard Business Review*, vol. 81 (7), July, 2003: pp. 12-14
- Chesbrough, H., 2003d. "Open Platform Innovation: Creating Value from Internal and External Innovation", *Intel Technical Journal*, vol. 7 #3 (August). Online at: <http://www.intel.com/technology/iti/2003/>
- Chesbrough, H., 2004. "Managing Open Innovation: Chess and Poker", *Research-Technology Management*, vol. 47 (Jan.-Feb.) 2004:13-16
- Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2002) The role of the business model in capturing value form innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies.
- Chesbrough, H. 2005 „Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation“, Oxford University Press.
- Koldžin, D. 2012. “Razvoj modela inovacione politike zasnovanom na konceptu otvorenih inovacija”, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu.
- Koschatzky, K. 1998 “Firm Innovation and Region: the Role of Space in Innovation Processes”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 2 No. 4, 383- 408
- Tobias, F.; Elmquist, M.; Ollila, S. 2008 “Managing open innovation- Present findings and future directions”, Chalmers University of Technology, Vinnova Report, VR 2008/02 <http://www.openinnovation.eu/download/vr-08-02.pdf>
- West, J.; Vanhaverbeke; Chesbrough, H. 2006 “Open innovation: Researching a new Paradigm”: 285-307. Oxford: Oxford University Press, 2006
- <http://www.threadless.com/>
- <http://www.chipsyukusi.com/nagrade.html>.

